

# Ориентация на бизнес-процессы: у вас она есть?

Акцент на процессах поможет организации продвинуться  
вперед  
Кевин МакКормак

Организации сталкиваются сегодня и будут сталкиваться завтра с жесткой глобальной конкуренцией, требованиями потребителей, быстро меняющихся свои желания, сокращением времени на ответную реакцию и времени жизни продукта, а также требованиями работников организации. Добавьте сюда электронную коммерцию и тенденция приобретет экспоненциальный характер. Все прежние внеконкурентные преимущества – географическое положение, ценовая непрозрачность, безусловная верность бренду и все такое прочее – что позволяло организации быть неэффективной, стремительно исчезают.

В ответ на складывающуюся ситуацию лучшие компании вынуждены становиться быстрее, гибче, вовлекать сотрудников в улучшение деятельности и должны фокусироваться на потребителях, конкуренции, командах, времени и процессах. Эти новые организации получили название «горизонтальных» или «процессо-ориентированных»<sup>12345</sup>.

Процессный подход, как средство улучшения межфункционального взаимодействия, был предложен почти 15 лет назад М. Портером. Он предложил концепцию взаимодействующих цепочек создания ценности как основы деятельности компании<sup>6</sup>. Э. Деминг в свое время помог развитию идеи процессного подхода своей диаграммой потоков, которая показывала связи внутри границ компании от потребителя к поставщику как процесс, который может быть измерен и улучшен как и любой другой<sup>7</sup>. Т.

Дэвенпорт и Дж. Шорт также представляли ориентацию на процессы в организации как ключевой компонент в своей работе “New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign”<sup>8</sup> («Новая промышленная инженерия: информационные технологии и перепроектирование бизнес-процессов»).

Кроме того, М. Хаммер представил концепцию ориентации на бизнес-процессы как существенный элемент успешных работ по реинжинирингу. Хаммер ввел термин «реинжиниринг», чтобы описать построение нацеленной на потребителя, основанной на стратегическом бизнес-процессе организации, посредством переосмысления ее исходных посылок с точки зрения процессного подхода и применения информационных технологий<sup>9</sup>. Хаммер утверждал, что реинжиниринг является стратегией, которая поможет преодолеть негативные последствия являющегося преобладающим функционального принципа организации деятельности. Он ссылаясь на компании Hallmark и Wal-Mart как примеры успеха подхода, а IBM и General Motors Corp. как пример неудач.

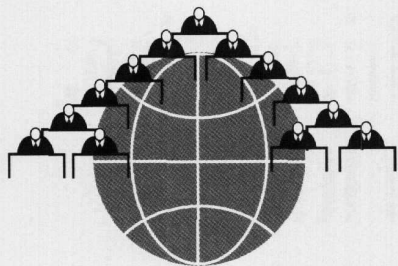
Культура – главная составляющая в вышеприведенных примерах. Культура бизнес-процесса является культурой межфункциональной и клиентоориентированной в своем процессном и системном мышлении. Эта идея может быть расширена определением процессной

## Business process orientation: Do you have it?

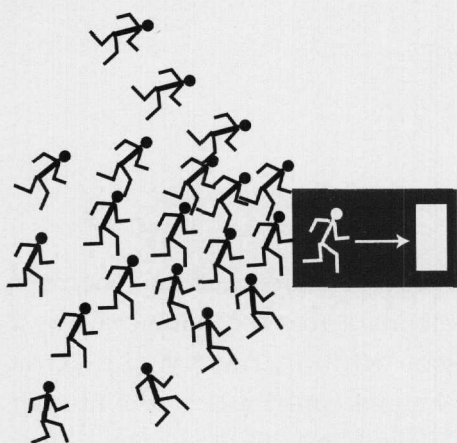
Kevin McCormack

Quality Progress; Jan 2001; 34, 1; ABI/INFORM Global

**FIGURE 1** Hierarchical: I report to my boss



**FIGURE 2** BPO: I report to my customer



ориентации Дэвенпорта, как состоящей из элементов структуры, нацеленности, измерения, владения и потребителей<sup>10</sup>. Дэвенпорт также делает упор на приверженность улучшению процессов, которое непосредственно приносит выгоду потребителю, и на информационные системы, ориентированные на бизнес-процессы, как на главные элементы этой культуры.

В итоге, Хаммер рассматривает процессное мышление как межфункциональное и ориентированное на выход (конечный результат)<sup>11121314</sup>.

Он выделяет 4 категории для того, чтобы описать элементы организации, которые представляют собой хорошие объекты для понимания процессного мышления:

1. Бизнес-процессы.
2. Работы и структуры.
3. Системы менеджмента и измерений.
4. Ценности и убеждения.

Вместе все эти подходы ведут к ориентации на бизнес-процессы (Business Process Orientation – BPO). Как идея, BPO работает лучше, чем скажем, «горизонтальная корпорация», потому что ставит в центр

деятельности и склада мышления компании то, как она удовлетворяет потребителя. Когда люди размышляют о том, что должны представлять собой компании и компании клиентов, то BPO становится ключевым компонентом такого представления.

Центральная идея BPO пока еще остается очень трудной для точного определения. Многие руководители уже имеют опыт работы и в жесткой иерархической структуре прошлого – «Я подотчетен моему боссу» (см. рис. 1), и в гибкой организации будущего – «Я подотчетен моему потребителю» (см. рис. 2). Пока же, если вы похожи на меня, вам нужны более веские основания для принятия решений и выдачи рекомендаций.

Проблема в том, что большинство источников по BPO имеют пробелы в части теоретического и практического обоснования, что, впрочем, неудивительно для такого всеобщего подхода. Но такое обоснование могло бы быть полезным при ответе на следующие вопросы: Как мы узнаем, что компания действительно реализовала BPO? На какой стадии движения к BPO находится компания? Какие именно шаги необходимо предпринять, чтобы достичь BPO?

### Определение BPO

Чтобы иметь более четкие основания, я бы предложил определение и подход к оценке степени ориентации на процессы. Уже достаточно тех, кто реализует идею BPO, и ее исследователей, она применена во многих компаниях, что делает ее состоятельной для разработки проверяемой статистической модели. Вся хитрость, конечно, в том, чтобы разобраться с этой огромной кучей полученных опытным путем данных и ужать их научно строгим способом до объема, который позволит легко применять их на практике.

Наш подход к построению этих оснований начинался с широкого исследования литературы, интервью с экспертами США и Европы, а также проверок опытными практиками и экспертами с для того, чтобы сформулировать ключевые определения и показатели для BPO. Используя различные статистические методы, такие как разделение данных по диапазонам, метод Кронбаха и факторный анализ, мои коллеги и я определили истинность различных

## Business process orientation: Do you have it?

Kevin McCormack

*Quality Progress*; Jan 2001; 34, 1; ABI/INFORM Global показателей ВРО и собрали их в один список или некий инструмент оценки, который предполагает простое применение в оценке ВРО в организации<sup>15</sup>.

Наше исследование показало, что практики и эксперты описывают процессо-ориентированную организацию как такую, которая ставит процессы выше иерархии, и которая особое внимание уделяет выходам и удовлетворенности потребителя.

Мы разложили процессную ориентированность на три составляющих:

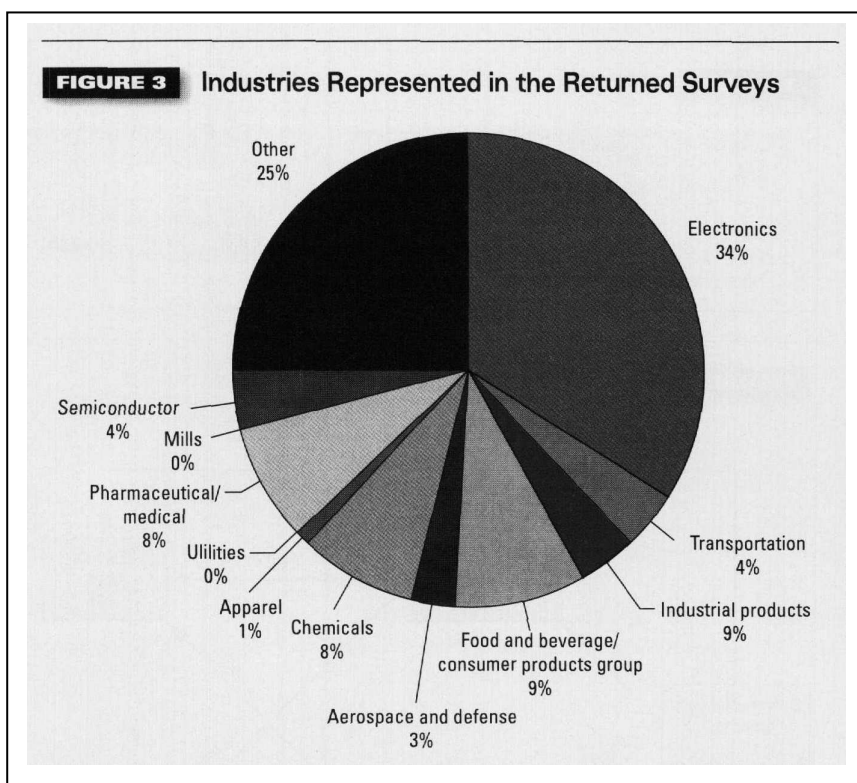
1. Управление процессами и измерение (Process management and measuring - PM): они представляют собой средства, которые включают в себя такие параметры процесса, как качество результата, время цикла, стоимость процесса и его вариабельность.
2. Работы процесса (Process Jobs - PJ): владелец процесса разработки продукции вместо руководителя научно-исследовательского отдела.
3. Представление процесса (Process View - PV): тщательное документирование и понимание процесса «сверху до низу» и от начала до конца.

В ходе начального изучения были использованы методы факторного анализа для получения окончательного перечня вопросов для оценки состояния по ВРО (см. врезку «Окончательный вариант опросного листа» на стр. 56). Инструмент оценки состоит из вопросов, которые относятся к тем составляющим, которые были перечислены выше. Категория «Задачи процесса» представлена тремя вопросами, «Управление процессами и измерение» пятью, а «Представление процесса» - тоже тремя.

Как мы составили эти 11 вопросов? На это есть два ответа: один статистический, другой интуитивный. Статистический ответ состоит в том, что был использован факторный анализ, который хорош как метод обработки данных, чтобы проанализировать взаимосвязи большого числа параметров и привести их математически к некоторым общим

размерностям или факторам. Этот метод составляет статистическое ядро концепции.

В случае с ВРО мы начали с примерно 200 вопросов, разделенных на пять категорий. Затем число категорий было уменьшено до трех, а число вопросов, в конце концов снизилось до 11. После применения позитивного факторного анализа окончательная версия вопросов была снова



проверена по методу Кронбаха. Критерием принятия вопроса было значение коэффициента от 0,6 до 0,7<sup>16</sup>.

Что касается интуитивного ответа, то мои коллеги и я обратились по всему миру к ряду экспертов по ВРО с просьбой оценить обоснованность окончательной версии вопросов. Все эксперты подтвердили, что как вопросы, так и категории, на которые они разбиты, позволяют оценить степень процессо-ориентированности компании.

Мы использовали шкалу Лайкерта в исследовании для согласования данных измерений с вопросами, касавшимися организаций участников. Участников опроса просили ответить на различные утверждения, с которыми персонал компании мог бы высказать согласие или несогласие в той или иной степени. Например, относительно работ процесса участников просили указать степень их согласия с утверждением «Работы обычно

# Business process orientation: Do you have it?

Kevin McCormack

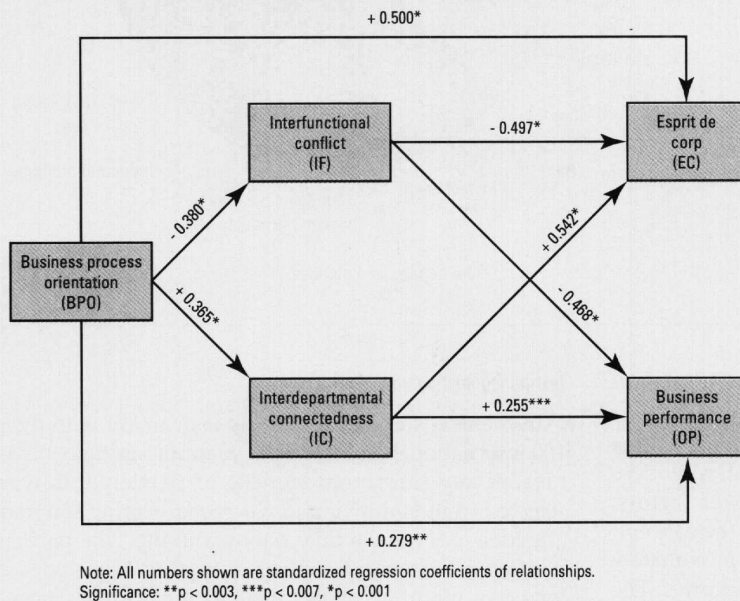
Quality Progress; Jan 2001; 34, 1; ABI/INFORM Global

**TABLE 1** BPO Standardized Regression (Beta) Coefficients

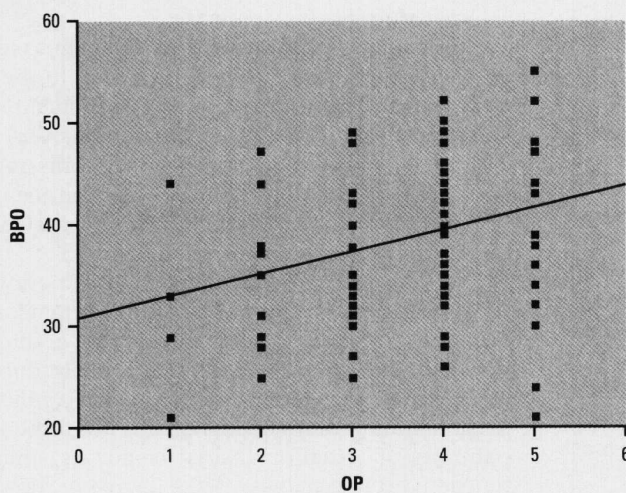
	BPO	EC	IC	*ID	IF	OP
BPO	1.000	0.5005	0.3658	0.5219	-0.3800	0.2792
	(114)	(113)	(112)	(113)	(113)	(111)
	P=n/a	P=0.000	P=0.000	P=0.000	P=0.000	P=0.003

\*Interdepartmental dynamics

**FIGURE 4** Regression Analysis Results — Standardized Beta Coefficients



**FIGURE 5** Regression Line—BPO vs. Overall Performance (OP)



многомерные и непростые», используя шкалу: 1 – совершенно не согласен, 2 – в значительной степени не согласен, 3 – не согласен, но и не возражаю, 4 – в

организационных параметра: основная деятельность, межфункциональные конфликты, межфункциональная связность и корпоративный дух. Межфункциональный конфликт – это разногласия между

значительной степени согласен, 5 – полностью согласен, 6 – не могу оценить.

## Тестирование инструмента и отношений

На следующем шаге мы проверили наш инструмент в более чем 100 международных и отечественных производственных компаниях. При этом ключевые участники опроса были взяты из списков участников семинара по реинжинирингу Хаммера и Ко. Участники выбирались с учетом типа компании, при этом отдавалось предпочтение производственным предприятиям в США. Эти компании имели годовой объем продаж примерно от 100 млн. долларов до нескольких миллиардов и представляли широкий диапазон отраслей. Данные также собирались и на международном семинаре Моторолы.

Примерно 500 опросных листов были разосланы по обычной и электронной почте. Заполненные листы были занесены в базу данных SPSS Inc. для последующего анализа. Рисунок 3 показывает распределение участников опроса по отраслям. Данные затем были подвергнуты проверкам, чтобы обеспечить статистическую достоверность концепции и инструмента.<sup>17</sup>

Данные также были проверены с целью определить влияние BPO на 4

## Business process orientation: Do you have it?

Kevin McCormack

Quality Progress; Jan 2001; 34, 1; ABI/INFORM Global

**TABLE 2** Correlation Matrix Results—Independent and Dependent Variables

Variables	Factor 1—PM	Factor 2—PJ	Factor 3—PV
Factor 1 - PM	1.00	0.183**	0.507*
Factor 2 - PJ	0.183*	1.000	0.278**
Factor 3 - PV	0.507**	0.278**	1.000
Dependent - ID			
Conflict - IF	-0.325*	-0.231*	-0.279**
Connectedness - IC	0.309*	0.262**	0.187**
Validity - OP	0.319*	0.206*	0.111***
Validity - EC	0.428*	0.313*	0.308*

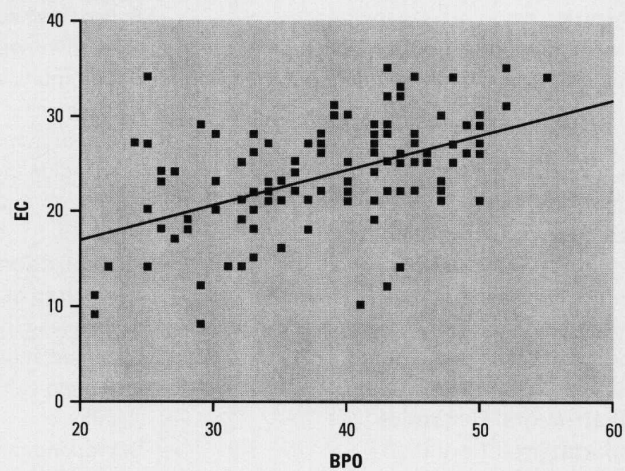
\*Significant at the 0.01 level. \*\*Significant at the 0.05 level. \*\*\*Significant at  $\alpha=0.248$

подразделениями, возникающие от несовпадения желаемых и получаемых результатов, а межфункциональная связность – это степень формальных или неформальных контактов между сотрудниками разных подразделений. Для оценки этих представлений были использованы предварительно проверенные вопросы.

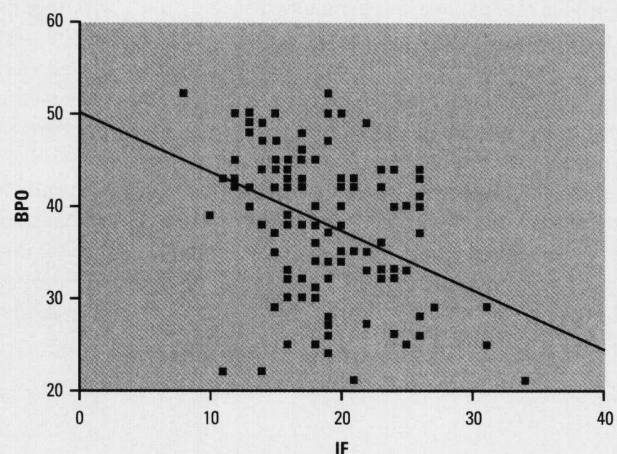
Наши предположения состояли в том, что ВРО помогает улучшить общую результативность деятельности (Overall Performance), уменьшить межфункциональные конфликты и усилить межфункциональную связность, а также корпоративный дух. Мы использовали корреляционные и регрессионные коэффициенты (Бета-коэффициенты) для проверки наших предположений. Эти коэффициенты позволили нам проверить область и объясняющую способность каждого из предполагаемых отношений. Результат, показанный на рис. 4, с детализацией на рис. 5 – 8 и в таблице 2, совпадал в целом с нашими предположениями:

- компании с хорошими показателями процессной ориентированности демонстрируют лучшую общую производительность. Хотя есть много факторов, которые влияют на нее, тот факт, что ВРО имеет значительный положительный бета-коэффициент 0,279 и высокую значимость показателя в этом

**FIGURE 6** Regression Line—BPO vs. Esprit de Corp (EC)



**FIGURE 7** Regression Line—BPO vs. Interfunctional Conflict (IF)



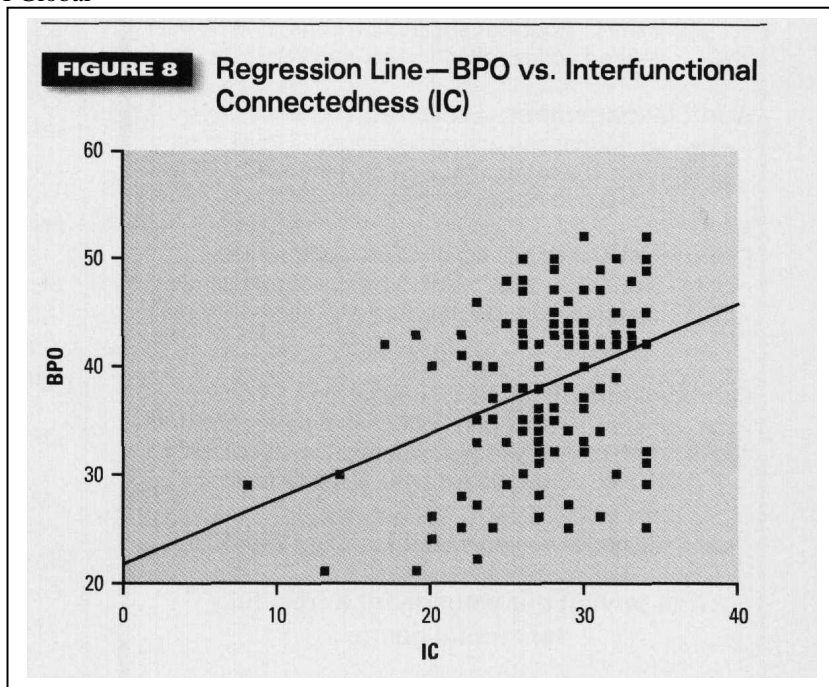
отношении  $p < 0,003$  сам по себе является впечатляющим и вдохновляющим (см. Табл. 1). Это, конечно, именно то, на что надеется всякий, кто применяет процессный подход, но мы верим, что впервые связь подтверждена эмпирически.

## Business process orientation: Do you have it?

Kevin McCormack

Quality Progress; Jan 2001; 34, 1; ABI/INFORM Global

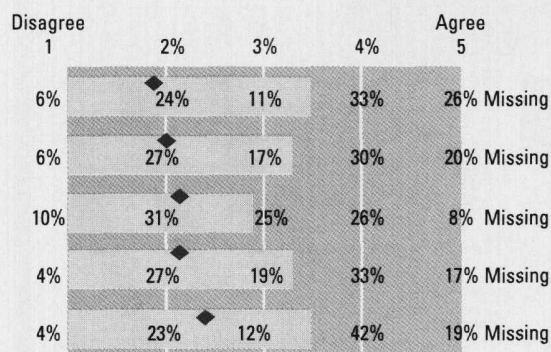
- компании с хорошими показателями процессной ориентированности, как правило, имеют лучший командный настрой, лучше связаны и имеют меньше межфункциональных конфликтов. И опять же, результаты оправдывают наши предположения. Компании, организованные в форме команд крупных процессов, имеют меньше внутренних конфликтов и более высокую корпоративную сплоченность, нежели компании, организованные в узкофункциональные подразделения,
- менеджмент процессов и их оценивание, а также работы процесса имеют сильную взаимосвязь с организационными показателями, но не представление процесса. Мы это интерпретируем так, что документация, или представление процесса, само по себе не имеет существенного значения. Документация просто обеспечивает основу, которая может быть использована для



Исследование также подняло несколько вопросов. Например, компании меньшего размера имеют тенденцию быть более успешными в ориентации на процессы, нежели большие, даже если большие компании предпринимают массу усилий, чтобы внедрить ориентацию на процессы. Неужели менеджеры небольших компаний испытывают большее напряжение и

**FIGURE 9** BPO Benchmarking Example

1. Process performance is measured in your organization.
2. Process measurements are defined.
3. Resources are allocated based on process.
4. Specific process performance goals are in place.
5. Process outcomes are measured.



◆ Benchmarking participant's mean score

■ Benchmarking database mean

организации работ и оценивания. Многие читатели должны помнить усилия TQM в 1980-х годах, которые были направлены на документирование процессов, полагая, что это и есть главный компонент и что построение процессного описания может привести к победе. Не может.

вынуждены думать о ВРО? Не исключено, но предположение требует проверки.

В дополнении к тестированию инструмента оценки ВРО мы повторно проверили существенно процессо-ориентированные производственные компании и сравнили их с сервисными компаниями, реализующими ВРО программы. К нашему удивлению, оценки

## Business process orientation: Do you have it?

Kevin McCormack

*Quality Progress*; Jan 2001; 34, 1; ABI/INFORM Global получились примерно равными. Является ли очевидным, что сервисные компании, которые в силу специфики своей деятельности, чаще контактируют с потребителями, имеют более высокую оценку процессо-ориентированности, чем производственные компании, которые больше внимания уделяют цепочке создания ценности? Эта идея «естественной процессной ориентации» заслуживает дальнейшего исследования.

В любом случае, у нас есть инструмент, который позволяет нам точно определять прогресс в ориентации компании на процессы. Этот инструмент может указать положение организации в части ориентации на процессы и ее элементы – процессо-ориентированные работы, оценка и управление системами и представление. Используя данные, опубликованные вместе с этим исследованием, компания может понять, как ей самой сравнить себя с другими компаниями, информация о которых есть в базе данных (см. рис. 9).

Например, отметка показателя участника опроса, показанная ромбиками на рис. 9, находится значительно ниже значения по вопросу пять раздела менеджмента процессов и оценки систем (см. Вкладку «Окончательный вариант опросного листа»). Основываясь на этой диаграмме, организация может предпринять действия по повышению своего уровня измерений, ориентированных на конечный результат.

Этот инструмент будет особенно полезен компаниям, которые реализуют программы по ориентации на процессы, но где новые процессы еще не действуют. Он поможет таким компаниям сфокусировать усилия на движении вперед.

---

<sup>1</sup> John A. Bryne, “The Horizontal Corporation”, *Business Week*, Dec. 13, 1993, pp. 76 – 81.

<sup>2</sup> S.S. Brooks, “Managing the Horizontal Revolution”, *HR Magazine*, June 1995, pp. 52 – 58.

<sup>3</sup> P.A. Buxbaum, “The Horizontal Company”, *Transportation and Distribution*, June 1995, p. 82

---

<sup>4</sup> Michael Hammer, *Beyond Reengineering: How the Process-Centered Organization is Changing Our Lives* (New York: HarperBusiness, 1996).

<sup>5</sup> Michael Hammer, “How Process Enterprises Really Work”, *Harvard Business Review*, November-December 1999, p.p. 108-118.

<sup>6</sup> Michael E. Porter, *Competitive Advantage: Creating & Sustaining Superior Performance* (New York: The Free Press, 1985).

<sup>7</sup> Mary Walton, *The Deming Management Method* (New York: Perigee Books, 1986).

<sup>8</sup> Thomas H. Davenport and James E. Short, “New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign”, *Sloan Management Review*, 1990, pp. 11-27.

<sup>9</sup> Michael Hammer and J. Champy, *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*, first edition (New York: HarperBusiness, 1993).

<sup>10</sup> Thomas H. Davenport, *Process Innovation^ Reengineering Work Through Information Technology* (Boston: Harvard Business School Publishing, 1993).

<sup>11</sup> Michael Hammer and J. Champy, *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution* (see reference 9).

<sup>12</sup> Michael Hammer and S.A. Stanton, *The Reengineering Revolution: A Handbook*, first edition (New York: Harper-Business, 1995).

<sup>13</sup> Hammer, *Beyond Reengineering: How the Process-Centered Organization is Changing Our Lives* (see reference 4).

<sup>14</sup> Hammer, “How Process Enterprises Really Work”, *Harvard Business Review* (see reference 5).

<sup>15</sup> Kevin P. McCormack, “The Development of a Measure of Business Process Orientation”, paper presented at the European Institute for Advanced Studies in Management’s workshop on organization design, March 1999.

<sup>16</sup> George A/ Churchill, “A Paradigm for Developing Better Measures of Marketing Construct”, *Journal of Marketing*, Vol. 16, pp. 64 – 73.

<sup>17</sup> McCormack, “The Development of a Measure of Business Process Orientation” (see reference 15).

## **Окончательный вариант опросного листа**

### **Представление процесса**

1. Среднее значение ответов сотрудников, представляющих бизнес как последовательность связанных процессов.
2. Такие термины как «процесс», «вход», «выход», «владелец процесса» используются в разговорах в организации.
3. Процессы организации в значительной мере определены, так что сотрудники организации знают, как эти процессы работают.

### **Работы процесса**

1. Работы обычно многомерные, а не простые задания.
2. Работы включают решения часто возникающих проблем.
3. Сотрудники постоянно изучают что-то новое по этим работам.

### **Системы управления и измерения процессов**

1. Выполнение процессов измеряется.
2. Показатели процессов определены.
3. Ресурсы распределяются по процессам.
4. Специфические цели процессов установлены.
5. Выходы процессов измеряются.

### **Конфликты между подразделениями**

1. Большинство подразделений в компании справляется со своей работой самостоятельно.
2. При совместной работе сотрудников различных подразделений часто возникают конфликты.
3. Сотрудники одного подразделения не любят взаимодействовать с сотрудниками других подразделений.
4. Сотрудники различных подразделений ощущают, что цели подразделений согласованы.
5. Защита своих интересов (своей территории) – обычный способ действий подразделения.
6. Цели, поставленные перед подразделением маркетинга не совпадают с целями производственных подразделений.
7. Конфликты между подразделениями либо отсутствуют, либо незначительные.

### **Связанность подразделений**

1. В вашем подразделении несложно побеседовать с любым, кто вам нужен, независимо от его ранга или позиции.
2. Имеется много возможностей для неформального разговора между сотрудниками различных подразделений.
3. Сотрудники различных подразделений не испытывают неудобств при звонках друг другу, когда это необходимо.
4. Руководители не одобряют обсуждение вопросов, связанных с работой, с теми, кто не является либо непосредственным начальником, либо подчиненным.
5. Сотрудники вашего подразделения вполне доступны сотрудникам других подразделений.
6. Взаимодействие подразделений происходит по предусмотренным каналам.
7. Руководители низшего звена одного подразделения могут легко организовать встречу с руководителем низшего звена другого подразделения.

### **Организационная деятельность Оценка корпоративного духа**

1. Сотрудники вашего подразделения уделяют много внимания потребностям и проблемам других.
2. Командный дух пронизывает все уровни подразделения.
3. Работая в этом подразделении, ощущаешь себя частью большой семьи.
4. Сотрудники вашего подразделения чувствуют эмоциональную привязанность друг к другу.
5. Сотрудники вашего подразделения ощущают себя одной командой.
6. Вашему подразделению не хватает корпоративного духа.
7. Сотрудники вашего подразделения ощущают себя индивидуальностями, которые вынуждены терпеть рядом других.

### **Общая деятельность (5 – отлично, 1 – плохо)**

1. Пожалуйста, оцените общие результаты работы вашего подразделения в прошлом году.
2. Пожалуйста, оцените общие результаты работы вашего подразделения в прошлом году в сравнении с основными конкурентами.