

# Содержание

---

К читателям Библиотеки Сбербанка.....	9
Об авторах и соавторах.....	11
Предисловие.....	15
Предыстория.....	21
Введение.....	23
Благодарности.....	29

## **Часть I**

Часто задаваемые вопросы.....	31
Глава 1. Как развенчать миф о загадочности управления бизнес-процессами .....	35
Глава 2. Что такое управление бизнес-процессами.....	45
Глава 3. Почему важно усовершенствовать бизнес-процессы, перед тем как их автоматизировать .....	49
Глава 4. Когда следует браться за BPM — каковы основные движущие силы и механизмы пуска .....	57
Глава 5. Кто должен участвовать в BPM.....	63
Глава 6. Почему стратегия организации и архитектура процессов важны для управления бизнес-процессами .....	71
Глава 7. Как убедить организацию принять технологию управления бизнес-процессами Фритц Буссемейкер ( <i>Frits Bussemaker</i> ).....	77

Глава 8. Каковы решающие факторы успеха проекта BPM .....	85
Глава 9. Важнейшие аспекты внедрения BPM.....	91
Глава 10. Почему необходим структурированный подход к внедрению BPM.....	93

## **Часть II**

Общая схема.....	101
Глава 11. Обзор общей схемы .....	105
Глава 12. Методические указания по использованию общей схемы .....	123
Глава 13. Этап разработки стратегии .....	133
Глава 14. Этап архитектуры процессов.....	153
Глава 15. Этап стартовой площадки.....	183
Глава 16. Этап понимания .....	217
Глава 17. Этап инноваций .....	245
Глава 18. Этап работы с персоналом .....	283
Глава 19. Этап разработки .....	313
Глава 20. Этап реализации.....	337
Глава 21. Этап реализации ценности .....	351
Глава 22. Этап устойчивого функционирования .....	371
Глава 23. Неотъемлемые атрибуты: введение .....	395
Глава 24. Управление проектом.....	397
Глава 25. Управление изменениями персонала.....	425
Глава 26. Лидерство .....	445

## **Часть III**

BPM и организация .....	465
Глава 27. Зрелость BPM <i>Майкл Розманн, Тоня де Бруин и Брэд Пауэр</i> <i>(Michael Rosemann, Tonia de Bruin and Brad Power)</i> .....	467
Глава 28. Внедрение BPM в организацию.....	493

## **Часть IV**

Приложения: инструменты и методы .....	511
Приложение А. Этап разработки стратегии .....	513
Приложение В. Этап архитектуры процессов .....	523
Приложение С. Этап стартовой площадки .....	529
Приложение D. Этап понимания .....	547
Приложение Е. Этап инноваций.....	561
Приложение F. Этап разработки.....	581
Приложение G. Этап работы с персоналом.....	593
Приложение H. Этап реализации/внедрения .....	595
Приложение I. Этап реализации ценности .....	599
Приложение J. Этап устойчивого функционирования .....	601
Приложение K. Управление изменениями персонала как неотъемлемый атрибут внедрения BPM .....	603
Приложение L. Внедрение BPM в организацию .....	605
Библиография.....	639



# К читателям Библиотеки Сбербанка

---

Дорогие друзья!

Около двух лет назад мы начали проект «Библиотека Сбербанка». Мы хотели не просто рекомендовать сотрудникам книги, которые могут помочь им в самосовершенствовании, но и напечатать эти книги и доставить их по адресу. Сделать то, что не делает в принципе ни одна крупная российская компания. Это не подарочные издания, которые ставят на полку. Это книги-учебники, помогающие в работе и жизни.



Я нашел в этих книгах ответы на многие главные вопросы, которые касаются самосовершенствования, с которым неразрывно связано достижение успеха — как в преодолении собственных недостатков и слабых мест, так и в построении гармоничных и эффективных отношений с другими людьми: родными и близкими, коллегами и партнерами, руководителями и подчиненными.

«Библиотека Сбербанка» пользуется популярностью у сотрудников банка. Я вижу это и по вашим отзывам, и по вашим подходам к работе, по вашему личностному росту. А это означает, что наша «Библиотека» успешно выполняет возложенные на нее задачи.

Сегодня мы значительно расширяем рамки проекта. Вам будут доступны не только печатные, но и электронные версии изданий. Кроме этого, наши книги пополнят библиотеки сотрудников дочерних банков: там, где это необходимо, — на английском языке.

Напомню, что 2012 год для Сбербанка — год карьеры. Мы строим корпорацию XXI века, успех которой определяют уровень вовлеченности людей в процесс создания ценностей и скорость внедрения лучших инноваций. Один из инструментов, с помощью которого мы решаем эту задачу, — это инвестиции в наших сотрудников. И «Библиотека Сбербанка» — далеко не единственный пример этих инвестиций. В партнерстве с ведущими зарубежными бизнес-школами наши сотрудники могут получить дополнительное образование высочайшего уровня. Сбербанк организует цикл лекций с участием мировых гуру менеджмента, экономики, науки и политики, которые выступают перед сотрудниками нашего банка. И перечень подобных примеров можно продолжать еще долго.

Когда у человека есть возможность продолжать учиться, впитывать в себя новые знания и применять их на практике — это счастье, коллеги. Используйте эту возможность по максимуму.

Полезного вам чтения!

Искренне ваш,  
Герман Греф



# Об авторах и соавторах

---

**Джон Джестон** (John Jeston) работает в бизнесе и отраслях ИТ более тридцати лет, управляя проектами и бизнес-процессами, занимаясь реинжинирингом бизнес-процессов, разработкой систем, аутсорсингом, консультированием и общим управлением. Помимо своей занятости в консалтинге, он занимал должности финансового контролера, менеджера отделения, директора компании ПО, а также директора по ИТ.

Недавно Дж. Джестон стал специализироваться в стратегии и внедрении управления бизнес-процессами и теперь является ведущим консультантом в практическом внедрении BPM компании TouchPoint. Его сегодняшняя работа заключается в стратегическом консультировании в области BPM, большей частью в финансовой сфере, и управлении консультантами фирмы TouchPoint при реализации различных проектов BPM. В последние три года он проводил семинары на нескольких конференциях по BPM. Дж. Джестон является автором и руководителем курса обучения программы дистанционного обучения BPM в Австралии (johnjeston@managementbyprocess.com).

**Йохан Нелис** (Johan Nelis) получил международный опыт как консультант-практик управления бизнес-процессами. Он организовал и управлял работой в области BPM тридцати консультантов в Голландии, а в настоящее время является соучредителем и вице-председателем голландского Форума BPM. Нелис работал в качестве советника в ООН. Он также хорошо известен своей тягой к передаче знаний и опыта и доказал способность стимулировать и мо-

тивировать людей. Он организовал много курсов обучения BPM и выступал с лекциями для аспирантов.

Нелис работал во многих отраслях, с особым упором на финансы и связь, специализировался в согласовании и увязке процессов со стратегией, целями бизнеса и ИТ. Он провел множество аудитов процессов и способен точно указывать жизнеспособные решения. Более того, Нелис очень хорошо владеет инициированием и надзором за внедрением BPM и удачно обеспечивает самостоятельное и улучшенное выполнение людьми своих функций. Сейчас он работает ведущим консультантом в компании TouchPoint, где является советником по стратегическим вопросам бизнес-процессов и руководит группой консультантов по BPM. Он выступал на семинарах и проводил практические занятия на нескольких конференциях по BPM в Европе и Австралии. Нелис является автором и руководителем курса обучения программы дистанционного обучения BPM в Голландии и Австралии (johannellis@managementbyprocess.com).

**Фриц Буссемейкер** (Frits Bussemaker) работает в отрасли ИТ с 1988 года. Он занимал различные руководящие коммерческие должности в компаниях, среди которых Logica и Cambridge Technology Partners. В настоящее время Буссемейкер является менеджером стратегических альянсов компании TIVCO Software в Голландии. В 1999 году он организовал и стал председателем голландского отделения Ассоциации профессионалов стратегических альянсов ([www.strategic-alliances.org](http://www.strategic-alliances.org)). Буссемейкер также является учредителем и председателем Форума BPM в Голландии ([www.bpm-forum.org](http://www.bpm-forum.org)), ([www.bpm-forum.org](http://www.bpm-forum.org)), созданного в 2003 году, членом Комитета советников Форума BPM в Бельгии, автором *Business Process Management Magazine* и сайта [bptrends.com](http://bptrends.com). Получил степень магистра в Университете Делфта.

**Тоня де Бруин** (Tonja de Bruin) работает над кандидатской диссертацией в Технологическом университете Квинсленда в Австралии, где специализируется в области комплексности управления бизнес-процессами. Имея звание сертифицированного бухгалтера с 2001 года, в 2004 году она получила звание магистра ИТ в том же университете. У нее большой опыт работы в финансовой сфере, где в течение 15 лет она была и менеджером, и консультантом. Опыт управления в проектах совершенствования процессов



вызвал у Тони острый интерес к взаимосвязи между бизнес-процессами и ИТ.

**Бред Пауэр** (Brad Power) является исполнительным директором Исследовательского центра бизнес-процессов в Бэбсон-колледже. Имея более чем двадцатилетний опыт консультирования в управлении и исследовательской работы в различных отраслях по всему миру, он занимается важными вопросами бизнес-возможностей и проблемами клиентов, сочетая человеческие, технологические и бизнес-аспекты. С 1981 по 1997 он работал в CSC Index, фирме реинжиниринга. Возглавляя многие консалтинговые проекта инноваций процессов, он в течение трех лет руководил исследовательской службой в CSC Index по бизнес-реинжинирингу, работая с тридцатью руководителями высшего ранга во главе инициатив реинжиниринга и с основателями этого направления. Получил степень MBA в Калифорнийском университете в Лос-Анджелесе и степень бакалавра в Стэнфордском Университете.

**Майкл Розманн** (Michael Rosemann) — профессор информационных систем и соруководитель группы управления бизнес-процессами в Технологическом университете Квинсленда, Брисбейн, Австралия. Степени магистра (1992 год) и кандидата наук (1995 год) он получил в Университете Мюнстера в Германии. Основная сфера его интересов — управление бизнес-процессами, моделирование бизнес-процессов, системы на предприятиях и онтология. В своих исследованиях на данный момент он среди прочего изучает критически важные факторы успеха моделирования процессов, вопросы моделирования процессов в целом и реальное применение моделирования процессов. Имеет огромный опыт консалтинга, был советником по вопросам управления процессами в организациях различных отраслей, включая связь, банки, страхования, ЖКХ и логистику. Помимо более сорока публикаций в журналах, семидесяти публикаций по итогам конференций и тридцати пяти глав в книгах он является редактором трех книг: *Reference Modelling*, *Business Process Management* и *Business System Analysis and Ontologies*, а также членом редакций шести журналов, включая *Business Process Management Magazine*.



# Предисловие

---

Эта книга не должна была стать чем-то необычным, но она необычна. Ее следовало бы написать уже давно, но ее не написали. Все книги об управлении бизнес-процессами должны быть похожими на нее. Но не похожи. Книги, которые якобы рассказывают сотрудникам организаций, как сделать нечто, должны быть такими же ясными и понятными, как эта книга. Но такое случается редко. Уже давно нужно было развеять мифы о загадочности управления процессами. Но этого тоже не произошло.

Самое замечательное в этой книге — бездна здравого смысла. Она предлагает, казалось бы, прозаические идеи, вроде той, что в различных обстоятельствах нужно несколько различных уровней изменений процессов или что для осуществления изменений процессов одних только технологий недостаточно. Эти соображения кажутся очевидными, но их редко встретишь в мире управления бизнес-процессами (BPM).

## Краткая история BPM

Вряд ли нова мысль о том, что на работу можно посмотреть как на процесс и затем совершенствовать его. Она зародилась еще на пороге прошлого столетия у Фредерика Тейлора (Frederick Taylor), а скорее всего, еще раньше. Ф. Тейлор с соратниками разработали современный промышленный реинжиниринг и усовершенствование, хотя методики ограничивались сферой ручного труда и производственными процессами. Подход Тейлора широко прак-

тиковался в начале прошлого века, но к его середине был порядком подзабыт.

Следующий значимый вклад в управление процессами был сделан Шуартом (Shewart), Демингом (Deming), Юраном (Juran) и др. в результате комбинации усовершенствования процессов по Тейлору и статистического контроля процессов. Этот вариант управления процессами предусматривал измерения и ограниченную вариативность процессов, постоянное, а не эпизодическое улучшение и наделение рабочих полномочиями для совершенствования процессов. Оказалось, что у японских фирм была и бизнес-потребность — восстановление после войны и построение глобальных рынков, — и дисциплина для реализации программ постоянных усовершенствований. Другие фирмы в других странах взяли на вооружение постоянное усовершенствование и «полное управление качеством» на основе статистических принципов, но это требует значительно большей дисциплины, чем большинство из них может обеспечить.

В частности, Toyota приняла такой подход и превратила его в заметное продвижение по пути управления процессами. Производственная система Toyota (TPS) сочетает статистический контроль процессов с непрерывным их изучением в децентрализованных рабочих коллективах, подход по принципу «включения в производственный процесс», сводящий к минимуму отходы и складские запасы и считающий каждое малое улучшение в процессах экспериментом, который нужно спланировать, измерить и извлечь из него уроки. Но лишь несколько фирм преуспели во внедрении TPS, и даже Toyota достигла больше успехов в этом подходе в Японии, чем на своих зарубежных заводах. Несколько менее жесткий подход к TPS проявился в «строгих» методиках, принятых недавно многими американскими компаниями.

Следующий крупный поворот в BPM случился в 90-х годах прошлого века, когда многие западные фирмы столкнулись с экономическим застоем и жесткой конкуренцией со стороны глобальных конкурентов, особенно японских компаний. К уже сформировавшимся обобщенным идеям управления процессами реинжиниринг бизнес-процессов принес несколько свежих подходов:

- кардинальную (вместо постепенной) перестройку и совершенствование работы;
- охват широких многофункциональных бизнес-процессов;
- завышенные цели усовершенствования;
- применение информационных технологий как средство реализации новых методов работы.

Реинжиниринг стал первым сдвигом в механизмах управления процессами в сторону фокусировки таких административных аспектов, как управление заказами и обслуживание клиентов. Не было особого выделения статистического контроля процессов или непрерывного совершенствования. Многие фирмы в Америке и Европе предприняли проекты реинжиниринга, но большинство оказалось слишком амбициозными и трудными в реализации. Сначала реинжиниринг выродился в эвфемизм сокращения штатов, а затем исчез (хотя налицо некоторые признаки его возрождения).

Самый последний всплеск энтузиазма в управлении процессами связан с методологией «шесть сигм» — подходом, созданным компанией Motorola в 80-х годах и пропагандировавшимся фирмой General Electric в 90-х. В некоторых аспектах «шесть сигм» представляет собой возврат к статистическому контролю процессов; а сам термин «шесть сигм» означает один дефект выхода по шести среднеквадратичным отклонениям распределения вероятности выхода данного процесса. «Шесть сигм» также предусматривает возврат к нацеленности на относительно мелкие рабочие процессы и, скорее, постепенные улучшения, чем кардинальные усовершенствования. Однако большей частью методики совершенствования «шесть сигм» применялись эпизодически, а не постоянно, и хотя работникам давалась власть улучшать собственную работу, им, как правило, помогали специалисты, имевшие «черный пояс». Некоторые фирмы стали комбинировать «шесть сигм» с более радикальными подходами, похожими на реинжиниринг, или со «строгими» подходами — производными TPS. Сейчас еще слишком рано утверждать, продолжит ли «шесть сигм» существование; я вижу некоторые признаки потери импульса, но, несомненно, популярность данной методологии все еще велика среди многих фирм США.

Подход к ВРМ в этой книге — достойное внимания слияние всех названных выше подходов. Здесь нет жесткой опоры на статистический контроль или экспериментирование. Внимание сосредоточено на основах усовершенствования процессов и изменениях. ИТ не считаются стержнем изменений процессов, но и не игнорируются. Рассматриваются все главные средства понимания, измерения и изменения функционирования процессов, имеющиеся у организации.

## Чему учит история

Какие же уроки дает нам история и как они связаны с книгой, которую вы держите в руках? Во-первых, ясно, что в управлении процессами в прошлом наблюдались некоторые странности. Оно было немного незрелым, не сложившимся, принимало различные формы как прихоти управления. Это не означает, что в самой концепции нет рационального зерна — я сам ее страстный почитатель. Скорее менеджеры и фирмы, возможно, хватались за более модные недолговечные подходы. Некоторые менеджеры даже говорили мне: «Мы реализуем «шесть сигм», а управлением процессами не занимаемся». Эта неспособность увидеть лес за отдельным деревом станет проблемой, если (или, более вероятно, когда) начнет таять привлекательность отдельного варианта управления процессами.

Возможно, увлечение «новым» подходом (или, по крайней мере, сочетанием известных идей под новым наименованием) необходимо, чтобы «зацепить» людей, но проблема в том, что через некоторое время каждый новый вариант увлекает все меньше и меньше. Обычное управление бизнес-процессами — суть каждого из этих подходов со странностями — может быть, не столь завлекательно, но уж точно необходимо. Его нужно сначала принять, а затем, возможно, сохранить на умеренном уровне популярности. Эта книга замечательно свободна от странностей и является отличным руководством по фундаментальным принципам управления процессами. Авторы указывают на «миф о загадочности» управления процессами, и они правы в том смысле, что туман в этой области сохраняется слишком долго.

Также очевидно, что управление процессами, претерпевая изменения со временем, все больше становится синтетической дисциплиной. Я рад отметить, что в этой книге также принят синтетический подход к управлению процессами. Каждый новый подход к управлению процессами строился на прежнем фундаменте, добавляя один или несколько новых элементов. В идеале организация могла бы воспользоваться всеми имеющимися элементами или инструментами для удовлетворения нужд управления процессами каждого отдельного проекта. Однако сведение всех возможных инструментов управления процессами в одном едином подходе было бы затруднительно. Все они не уместятся в книге обычного формата. Поэтому представляется вероятным, что в будущем фирмы будут собирать инструменты, нужные им под конкретный проект, используя специально выстроенную или сконфигурированную методологию. Такой процесс конфигурации потребует либо очень опытных консультантов управления процессами, которые могли бы собрать подходящие инструменты, либо, возможно, программного обеспечения, которое поможет менее опытным пользователям сконфигурировать методологию.

Несмотря на методологические вопросы, управление процессами сводится к изменениям в людях. Это относится к любым вариациям управления процессами. Как указывают авторы, люди — это ключ к внедрению новых разработок процессов. Если люди не захотят работать по-новому, часто очень трудно заставить их сделать это. Так что любые успешные действия управления процессами требуют энергичных усилий в плане культуры, лидерства и управления изменениями персонала. Несколько глав этой книги посвящены именно этим вопросам.

Управление процессами не заменяет все и вся в организации — это не панацея. Многие другие авторы убеждали, что усовершенствование процессов — все, что нужно организации для успеха. Авторы этой книги такой ошибки не совершают; они утверждают, что управление процессами должно стать одним из постоянных подходов к управлению организациями. Оно должно быть согласовано со стратегией, управлением человеческими ресурсами, финансовым управлением, управлением информацией

и другими традиционными сферами управления, и расширять их. Эти и другие соображения, высказываемые в книге, могут показаться банальными. Они действительно здоровые, но недостаточно банальны.

*Томас Х. Дейвенпорт*



# Предыстория

---

**И**дея написать эту книгу родилась в 2003 году, когда я занимался начальной стадией проекта BPM в крупном финансовом учреждении. За три десятилетия консультирования и работы линейным менеджером в больших и малых организациях у меня развились собственные интуитивные профессиональные навыки управления проектами и бизнесом. Теперь я пытаюсь разобраться, как помочь консультантам нашей деятельности в BPM развить навыки быстрее, чем просто обучаясь в процессе работы.

Я поискал в Интернете и на книжных полках полноценное руководство «как успешно реализовать проект BPM». Мне нужна была не просто общая картина, а подробное пошаговое наставление, которое мы могли бы дать клиентам и консультантам, которое вынудило бы меня меньше прибегать к интуиции (хотя я по-прежнему считаю, что это самое мощное орудие) и подходить к проектам BPM более формально. Не найдя ничего подходящего, в последующие 12 месяцев я стал записывать свои мысли.

В середине 2004 года мы получили резюме Йохана из Голландии, который хотел уехать в Австралию из своей страны, где он возглавлял деятельность BPM фирмы Sogeti (Sogeti — часть компании Cap Gemini). Йохан также работал над разработкой общей схемы для проектов BPM и присоединился ко мне в консалтинговой деятельности по BPM компании TouchPoint. Вскоре мы объединили свои усилия по написанию этой книги.

*Джон Джестон (John Jeston)*

Меня всегда поражало, что в наше время профессиональные знания и умения консультанта ВРМ по-прежнему большей частью основаны на опыте, и их седые волосы — все еще яркое тому подтверждение. ВРМ по-прежнему больше искусство, чем наука. Существует очень немного источников информации, на которые можно положиться при реализации проекта ВРМ: очень мало хороших книг, охватывающих все нужные аспекты; результаты поиска в Интернете перегружены рекламой поставщиков решений; очень немногие семинары или курсы обучения оправдывают свои обещания.

Я всегда был страстным поборником обмена опыта и знаниями — начиная с моей первой работы в ООН, где не только достигались результаты, но и передавались знания. За время своей карьеры в Sogeti я имел счастливую возможность разрабатывать эталонные справочные модели и руководства; проводил обучение ВРМ и читал лекции, а также организовывал экспертную группу ВРМ и голландский Форум ВРМ. Йерен Верстег (Jeroen Versteeg) и Клаас Бронгерс (Klaas Brongers) оказали мне большую помощь в этом деле.

Написание книги, сочетающей как комплексный всесторонний взгляд, так и необходимые подробности, было давно лелеемой мечтой. Когда я стал работать в компании TouchPoint, Джон Джестон рассказал мне о своих планах и показал набросок общей схемы. Я понял, что эта мечта осуществится.

*Йохан Нелис (Johan Nelis)*

# Введение

---

*Глобализация ведет к переизбытку производственных мощностей или потенциала почти во всех отраслях, а это является причиной того, что все больше товаров и услуг становятся товарами повседневного спроса, либо приводит к снижению цен. Поэтому успех сопровождает тех, кто умеет лучше всего приспособливаться. При этом инновации методов работы предприятия становятся столь же важными, как и инновации продуктов, которые продает компания.*

Луис В. Герстнер, мл.  
(Louis V. Gerstner Jr), [19]

**О**сторожно относитесь к модным словечкам, методам управления и новейшим веяниям вроде EVA, TQM, сбалансированной системы показателей (BSC), рационализации деятельности на основе сравнения (benchmarking), BPR, шести сигм, а теперь и BPM — все они обещают много и часто считаются панацеей. Менеджеры могут спрятаться за этим словечками и сказать: «Ну, я применил эту штуку, как было сказано, но она так и не заработала».

Эти «новейшие методики» кажутся простыми в применении, но в реальной жизни они сложны. Менеджерам по-прежнему необходимо критически оценивать свою организацию и вносить изменения, которые нужны именно их предприятию, — «по отдельному заказу».

*Времена бурных перемен в организациях и в обществе налагают на руководителей и менеджеров особые обязанности лидеров при прорыве через существующие границы в двадцать первый век:*

- развитие глобального потенциала;
- позиционирование на дальнейший рост;
- неустанное совершенствование бизнеса;
- управление организацией, «глядя на нее со стороны, сверху».

Стейс и Данфи (Stace, Dunphy), [71]

Петер Дрюкер (Peter Drucker) ([16] — выделение авторов) утверждал, что:

*...единственный колоссальный вызов, стоящий перед менеджерами в развивающихся странах мира — **поднять производительность работников сферы знаний и услуг**. Этот вызов десятилетиями будет доминировать в области управления, определять конкурентную эффективность компаний и саму ткань общества, а также качество жизни в развитых странах.*

## Что есть продуктивность, или постоянное совершенствование бизнеса

Широко распространено мнение, что продуктивность (или постоянное совершенствование бизнеса) означает способность все делать быстрее с меньшими затратами. Разумеется, это подходящий критерий и, вероятно, самый общий. Нельзя не учитывать также качество и вопросы обслуживания клиентов. Другим критерием продуктивности компании можно считать скорость ее реакции на запросы рынка, внедрения инноваций продуктов или услуг, а также способности изменяться в соответствии с требованиями рынка. Сейчас много говорят о том, что эту самую подвижность (маневренность) предприятию может обеспечить внедрение автоматизированного управления бизнес-процессами.

Компании крайне важно определить тип продуктивности или производительности, который важен или даже критически важен

для достижения ее стратегических целей. Простой ответ на этот вопрос дают все вышеперечисленные характеристики (время, затраты, качество, обслуживание клиентов, восприимчивость к рынку и надежность бизнеса). Однако нелегко одновременно преследовать все эти цели, не имея структурированного и планового подхода.

В главе 13, где рассматривается стратегия организации, указывается, что организация должна выбрать одно из трех стратегических направлений [73]:

1. Доверительные отношения с клиентом — лучшее комплексное решение для клиента.
2. Совершенство функционирования — по затратам и себестоимости.
3. Обеспечение лидирующего положения продукта — продукт должен быть лучшим.

М. Триси (Treacy, M.) и Ф. Виерсма (Wiermsa, F.) отмечают, что невозможно преуспеть в достижении сразу трех целей. Необходимо выбрать одну из них, в противном случае, по словам Майкла Портера (Michael Porter) [58], предприятие окажется в положении Буриданова осла, не достигнув ни одной цели, и в конечном итоге либо исчезнет, либо не обеспечит хорошей продуктивности.

Именно лидеры должны выбрать приоритетную стратегию для организации, а затем выделить процессы, которые необходимо реорганизовать или создать для достижения желаемого результата. Все больше лидеров осознают, насколько это важно для реализации стратегии и целей организации.

Эта книга о том, как обеспечить лидерство в организации, осознавая суть управления бизнес-процессами и его важность для организации, и как это осуществить на практике. В ней также рассмотрена общая схема и комплекс инструментов и методик, которые составляют практическое руководство по успешной реализации проектов управления бизнес-процессами.

Однако читатель должен ясно понимать, что управление бизнес-процессами — весьма сложная работа. Это не роман, который читают от корки до корки, а скорее справочник для организаций, реализующих проекты управления бизнес-процессами, представля-

Конец ознакомительного фрагмента.

Приобрести книгу можно

в интернет-магазине

«Электронный универс»

[e-Univers.ru](http://e-Univers.ru)