

УДК 658
ББК 65.290-2
С65

Сорочан, Александр.

С65 Оптимизатор бизнес-процессов. Лучшие инструменты управления для повышения эффективности / Александр Сорочан. — Москва : Эксмо, 2019. — 192 с. — (Бизнес. Как это работает в России).

ISBN 978-5-04-104669-9

В книге вы найдете самые популярные концепции управления (включая Лин, 6 Сигма, DfLSS, Agile и многие другие), пошаговую стратегию повышения эффективности сотрудников и процессов, реальные техники для увеличения выручки вашей компании. Сделайте эффективные изменения частью ДНК вашей организации. Внедряйте и зарабатывайте!

УДК 658
ББК 65.290-2

ISBN 978-5-04-104669-9

© Текст. А. Сорочан, 2019
© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2019

*Посвящается
Леночке и Веронике —
моим путеводным звездам.*

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВМЕСТО ПРЕДИСЛОВИЯ.....	9
ГЛАВА 1. КАКОЙ ТАКОЙ «УЛУЧШАЙЗИНГ»?.....	11
Стоя на плечах гигантов.....	14
Предупрежден — значит, вооружен.....	17
ГЛАВА 2. НАС НЕВОЗМОЖНО СБИТЬ С ПУТИ, НАМ ВСЕ РАВНО, КУДА ИДТИ.....	18
«Главное — ввязаться в бой, а там посмотрим».....	18
Вам нужны цели? Так вот же они!.....	22
А есть ли правильный способ получить ответ на вопрос «зачем»?.....	28
ГЛАВА 3. ХОЧУ ВСЕ И СРАЗУ.....	34
Куда стрелять?.....	35
«Чебуреки, Чебоксары... чебурашек нет» (из мультфильма «Чебурашка»).....	40
Сначала целься — потом стреляй!.....	44
ГЛАВА 4. ПРО ПРОЕКТЫ.....	50
Фазы проекта.....	51
Как-нибудь да сделаем.....	53
Спасение утопающих.....	62
ГЛАВА 5. КТО ВСЕМУ ГОЛОВА?.....	69
Кто есть кто?.....	70
«Рыба гниет с головы».....	71
Весь психологизм ситуации.....	78
«Как закалялась сталь».....	80
ГЛАВА 6. КОМУ ПОРУЧИТЬ РУКОВОДИТЬ ПРОЕКТАМИ ИЗМЕНЕНИЙ?.....	88
Каким руководителям не стоит поручать управление изменениями.....	88
«А все-таки он существует».....	94
ГЛАВА 7. ЭТО СКУЧНАЯ-СКУЧНАЯ МЕТОДОЛОГИЯ.....	101
«Ученые свет, а неученых — тьма».....	101
Методология методологии рознь.....	111

ОГЛАВЛЕНИЕ

ГЛАВА 8. ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ ФАКТОР	127
Кто виноват?	127
Пара слов про эмпатию	140
«В чем сила, брат?» (Из кинофильма «Брат-2»).....	144
ГЛАВА 9. КУЛЬТУРА И МЫШЛЕНИЕ.....	150
Культура «улучшайзинга»	150
Культуру — в массы	166
ГЛАВА 10. КОНТРОЛЬ, И НЕ ТОЛЬКО.....	171
Утро после праздника	171
Давайте посчитаем, уважаемые кроты.....	176
Хороший механик всегда смазывает тормоза.....	181
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	184
АЛФАВИТНЫЙ УКАЗАТЕЛЬ.....	186

ВМЕСТО ПРЕДИСЛОВИЯ

Добрый день, уважаемый читатель!

Сначала неожиданный вопрос: стоит ли покупать эту книгу? Как понять, что вы держите в руках полезную вещь? Достояна ли она вашего внимания и времени? Или это очередная бизнес-книга, призывающая «открыть чакры» и смотреть на падающий за окном снег в надежде, что себестоимость продукции снизится сама собой? Или перед вами толстенный научный фолиант с кучей формул без примеров из практики, под который так хорошо заснуть? А может, здесь много «воды», основная мысль выражена в первой главе, а остальное идет «в нагрузку»?

Ни то, ни другое, ни третье. Поверьте, сам не люблю плохие книги: мне жалко на них времени.

Мне очень хотелось написать хорошую бизнес-книгу, которая бы помогала решать насущные проблемы, а не показывала, насколько автор «нереально крут».

Почему же я утверждаю, что это хорошая книга?

Во-первых, в ней нет «воды» — глав, которые написаны для объема. Каждый раздел одинаково полезен и несет свои собственные мысли и приемы.

Во-вторых, теория и практика рассматриваются в единстве. В книге множество примеров из моей профессиональной деятельности и опыта моих коллег. В ней нет сложных формул и терминов — только необходимый минимум теории.

ВМЕСТО ПРЕДИСЛОВИЯ

Ну и, в-третьих, я постарался написать книгу максимально понятным языком. Ее красота в простоте и здоровой доле самоиронии.

«Все это прекрасно, — скажете вы. — Но о чем эта книга?»

Она об «улучшайзинге». О том, как решать проблемы, не «заливая» их деньгами. О том, как делать большее меньшими усилиями. О том, как постоянно улучшать свои процессы и продукты, спокойно и системно, а не «махая шашкой» и совершая бессмысленные прорывы каждый день.

Я не буду снова рассказывать вам об Agile, бережливом производстве, Лин 6 Сигма и прочем — напомним только самое необходимое. На все эти темы написано множество книг. Я постараюсь объяснить, почему эти подходы не работают у большинства компаний и почему — а самое главное как — единицам удается превратить их в стратегическое преимущество.

И последнее.

Всегда обидно, когда тебе сообщают очевидные вещи умным тоном, да еще и не говорят, что с этим делать дальше. Поверьте, в этой книге такого не будет. В добрый путь...

ГЛАВА 1

Какой такой «улучшайзинг»?

Чтоб тебе жить в эпоху перемен.
Древнекитайское проклятие

Современная жизнь требует постоянных изменений. Каждый день можно услышать, как очередной СЕО призывает работать эффективнее, ходить по офису быстрее, есть желательнее не отвлекаясь от работы, а посещать уборную только по стандарту тайм-менеджмента.

Не отстают от руководителей и разного рода «консультанты», которые предлагают освоить «древнемакедонскую систему управления», использовать «метод цапли» или рисовать диаграммы Ганта вверх ногами. Что ж, спрос рождает предложение.

Стремление стать лучше легко объяснимо.

Во-первых, конкуренцию никто не отменял. А с учетом глобализации рынков и возможности для потребителя заказать товар на AliExpress или Amazon приходится конкурировать со всем миром.

Во-вторых, скажем честно, конкурировать только за счет цены становится все сложнее. Потребитель становится все более разборчивым, и ему нужно, чтобы велосипед не только ездил, но и раздавал wi-fi, отвечал на телефонные звонки и готовил кофе.

ГЛАВА 1

В-третьих, денег нет. Это древнее правило сегодня как никогда актуально. По мнению многих аналитиков, время сверхприбылей безвозвратно утрачено, а финансовые кризисы случаются все чаще и чаще.

И так далее и тому подобное...

Но главная причина состоит в том, что все прекрасно понимают, как «забюрократизирована», как загружена лишними процедурами работа в государственных и частных компаниях. Достаточно случайно заглянуть в какой-нибудь отдел головного офиса и увидеть, как люди там «продуктивно» пьют чай по десять раз в день.

В то же время в неравный бой с клиентом отчаянно вступает замученный канцеляризмами и поручениями сотрудник, над которым каким-то чудом умещаются двадцать начальников, дающих взаимоисключающие указания — правильно — между перерывами на чай.

По-научному это называется «разбалансировка общей схемы производительного процесса», в бизнес-среде — низкой эффективностью, а говоря по-простому — бардаком.

Явные признаки низкой эффективности (у нас все-таки серьезная книга, поэтому слово «бардак» держим в уме) легко распознать:

1. НИКТО НЕ ЗНАЕТ, ЧЕМ ЗАНИМАЕТСЯ СЛЕДУЮЩИЙ ПО ЦЕПОЧКЕ РАБОТЫ ИСПОЛНИТЕЛЬ (ТО ЕСТЬ ОТСУТСТВУЕТ ПОНИМАНИЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССА).
2. РАБОТА ПРОХОДИТ С АВРАЛАМИ И С ПРОСТОЯМИ (ТО ЕСТЬ СЕГОДНЯ СОТРУДНИКИ ДЕЛАЮТ ВИД, ЧТО РАБОТАЮТ, А ЗАВТРА — ГЕРОИЧЕСКИ ШТУРМУЮТ НОВЫЕ ВЫСОТЫ ПЛАНА ПРОДАЖ).
3. ИНФОРМАЦИЯ О ПРОЦЕССЕ СКУДНАЯ И ПРОТИВОРЕЧИВАЯ: НЕ УТОЧНЕНЫ ТРЕБОВАНИЯ КЛИЕНТА, КОЛИЧЕСТВО ОШИБОК, ЗАТРАТЫ НА КАЖДЫЙ ЭТАП РАБОТЫ И Т.Д.

**ПО-НАУЧНОМУ
СИТУАЦИЯ НАЗЫВАЕТСЯ
«РАЗБАЛАНСИРОВКОЙ
ОБЩЕЙ СХЕМЫ
ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОГО
ПРОЦЕССА», В БИЗНЕС-
СРЕДЕ — НИЗКОЙ
ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ,
А ГОВОРЯ ПО-ПРОСТОМУ —
БАРДАКОМ.**

ГЛАВА 1

4. ПРИЧИНЫ ПОДОБНОГО БЕЗОБРАЗИЯ НИКТО НЕ ЗНАЕТ И НЕ ПЫТАЕТСЯ УЗНАТЬ

Стандартные ответы сводятся к:

- недостаточному числу исполнителей или их низкой квалификации
 - плохому функционированию или старому ИТ
 - маленькому бюджету
 - «Место тут, барин, гиблое»
5. И САМОЕ ГЛАВНОЕ. ЕСЛИ ОРГАНИЗАЦИЯ БЕДНАЯ, ОНА ЧАЩЕ ВСЕГО МИРИТСЯ С ЭТИМ; ЕСЛИ БОГАТАЯ, ПЫТАЕТСЯ РЕШИТЬ ПРОБЛЕМУ С ПОМОЩЬЮ ИТ ИЛИ НАНИМАЯ ПОБОЛЬШЕ ЛЮДЕЙ; ДРУГИМИ СЛОВАМИ — ДЕНЬГАМИ. ПРИ ЭТОМ НИКТО НЕ ОТДАЕТ СЕБЕ ОТЧЕТА В ТОМ, ЧТО БЕЗ ИЗМЕНЕНИЯ ЛОГИКИ ПРОЦЕССА НОВОЕ ТЕХНИЧЕСКОЕ РЕШЕНИЕ ИЛИ ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ ПЯТЬДЕСЯТ МЕНЕДЖЕРОВ БУДУТ ЛИШЬ ВРЕМЕННЫМ РЕШЕНИЕМ ПРОБЛЕМЫ

Стоя на плечах гигантов

Тем не менее закрывать глаза на низкую эффективность можно до какой-то определенной степени, поскольку рано или поздно деньги и ресурсы заканчиваются даже у самых богатых организаций.

И тут международный опыт подсказывает, что ряд великих компаний смогли кардинально изменить стиль своей работы, не затрачивая на это все свои резервы. Наоборот, им удалось:

1. СОКРАТИТЬ ИЗДЕРЖКИ
2. ВНЕДРИТЬ ИННОВАЦИИ В ПРОЦЕССЫ И ПРОДУКТЫ, НЕ ПОВЫШАЯ ПРИ ЭТОМ ЦЕНЫ
3. ВЫЙТИ В ЛИДЕРЫ ОТРАСЛИ

Приобщиться к этому сакральному знанию довольно просто. На просторах Интернета вы найдете доскональную историю компаний

Toyota, Motorola и многих других. Перечисление книг, описывающих одну только производственную систему компании «Тойота», включая все частные случаи из серии «бережливый учет» и «обучение сотрудников методом «Тойоты», потребует существенного количества бумаги. А число консультантов (как с мировым именем, так и фрилансеров) по данному вопросу не поддается никакому разумному счету.

Неудивительно, что при таких высоких потенциальных выгодах и кажущейся легкости повторить успех компаний-гигантов пытаются все кому не лень. Тем не менее количество провалов, когда потрачены огромные деньги на тренинги и консультантов, а результата никакого нет, исчисляется сотнями, а истории успеха — единицами.

Парадокс? Не совсем. В этой книге я постараюсь раскрыть наиболее типичные ошибки, которые преследуют «улучшайзинг», и, безусловно, дам советы по хеджированию подобных рисков.

Так что же такое «улучшайзинг»?

Если в двух словах, «улучшайзинг» — совокупность методов для повышения эффективности работы предприятия.

А если подробнее, то это очень широкое понятие, которое включает в себя:

1. ЦЕЛИ.

Например, снижение издержек, повышение производительности труда, снижение времени обслуживания или разработки продукта, повышение качества.

2. МЕТОДИКИ ПОВЫШЕНИЯ ОПЕРАЦИОННОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ (ТО, ЧТО В ЛИТЕРАТУРЕ ВСТРЕЧАЕТСЯ КАК PEX — PROCESS EXCELLENCE).

Из наиболее известных это *Лин 6 Сигма*, *реинжиниринг*, *теория ограничений* и прочее, а также подходы, которые могут быть