



Бизнес-процессы: как их описать, отладить и внедрить

Михаил Рыбаков

Практикум

Smart Reading. Ценные идеи из лучших книг

Smart Reading

**Ключевые идеи книги:
Бизнес-процессы: как
их описать, отладить и
внедрить. Михаил Рыбаков**

«Смарт Ридинг»

2020

Smart Reading

Ключевые идеи книги: Бизнес-процессы: как их описать, отладить и внедрить. Михаил Рыбаков / Smart Reading — «Смарт Ридинг», 2020 — (Smart Reading. Ценные идеи из лучших книг)

Этот текст – сокращенная версия книги Михаила Рыбакова «Бизнес-процессы: как их описать, отладить и внедрить. Практикум». Только самые ценные мысли, идеи, кейсы, примеры. О книге Многие владельцы и руководители управляют бизнесом в ручном режиме, тратят на это уйму времени и сил, выгорают. Компания работает ненадежно, сильно зависит от конкретных людей. Попытки выстроить систему проваливаются, вязнут в формализме и бюрократии. Коллектив противится всему новому («Опять что-то выдумали! А работать когда?»), да и у инициатора изменений пыла остается все меньше... Но именно от четкости и эффективности процессов зависит успех бизнеса. Книга Михаила Рыбакова – это пошаговое руководство, которое поможет вам понять и описать сквозные процессы своей организации, отладить их, добиться регулярного выполнения и улучшения, наложить на организационную структуру, вовлечь команду в развитие бизнеса. Компания перейдет на качественно новый уровень развития, совершив «квантовый скачок» и оторвавшись от конкурентов. Книга основана на практическом опыте работы с рыночными компаниями разных отраслей в России и других странах. Более 100 практических заданий. Зачем читать

- Понять суть процессного подхода, увидеть сквозные процессы своей организации, описать их и оптимизировать, добиться регулярного выполнения и улучшения.
- Выявить стыки подразделений и должностей, на которых возникают сбои и конфликты, устранить препятствия.
- Понять реальную структуру организации и отладить ее, договориться, кто за что отвечает. Наложить процессы на структуру и добиться гладкого их протекания.
- Вовлечь команду в развитие бизнеса, сделать людей активными и разумными союзниками. Создать в компании здоровую атмосферу сотрудничества. Об авторе Михаил Рыбаков – консультант по управлению бизнесом, модератор стратегических сессий, гештальт-терапевт, предприниматель. В бизнесе с 1997 года. Автор деловых бестселлеров

«Бизнес-процессы: как их описать, отладить и внедрить. Практикум» (2016), «Стратегия бизнеса: как создать и воплотить ее в жизнь. Практикум» (2018), «Как навести порядок в своем бизнесе. Практикум» (2010, 2017), нескольких сотен статей, фильма «От карьеры к свободе». Организатор ежегодных бизнес-мероприятий в России и других странах. Михаил Рыбаков помог более чем 150 компаниям навести порядок в бизнесе.

© Smart Reading, 2020

© Смарт Ридинг, 2020

Содержание

Что такое бизнес-процессы и зачем они нужны	7
Прежде чем приступить к наведению порядка	9
Бизнес-процессы. Что это?	14
Бизнес-процессы. Как их выделить?	17
Конец ознакомительного фрагмента.	18

**Ключевые идеи книги: Бизнес-
процессы: как их описать, отладить
и внедрить. Михаил Рыбаков**

www.smartreading.ru

Что такое бизнес-процессы и зачем они нужны

*Если вы неспособны описать то, что делаете, как процесс – вы не знаете, что делаете.
Эдвардс Деминг*

Бизнес-процесс – это четко описанный алгоритм выполнения работы.

Например, поиск клиента, выполнение его заказа.

Идея процессов давно известна, а **преимущества** – понятны. Опишите, как вы работаете, добейтесь четкого исполнения процессов, совершенствуйте их – получите много выгод:

▶ Повысите управляемость бизнеса и прозрачность для руководителей, сможете целенаправленно его совершенствовать: достигать большего, сокращать сроки работ, их трудоемкость и себестоимость.

▶ Снизите зависимость от звезд и нерадивых сотрудников. Станет проще найти работников, не обязательно нанимать свехталантливых. Новички будут быстрее выдавать нужный компании результат.

▶ Уменьшите риски увода клиентов, потери технологий при увольнении ключевых сотрудников и пр.

▶ Освободите время и силы на развитие бизнеса и вообще на жизнь.

▶ Повысите качество работ, а значит, репутацию компании на рынке.

▶ Бизнес станет более прибыльным и устойчивым. В том числе в кризис.

Почему же далеко **не всегда** удается описать процессы компании, а тем более добиться их надежной работы согласно описанию?

Причины разные:

▶ Зачастую **формальное отношение** к написанию регламентов и прочих бумажек.

▶ Слабое понимание процессного подхода.

Например, большинство авторов не понимают важности того факта, что почти все процессы в компаниях – сквозные, то есть проходят через несколько подразделений и должностей, и большинство проблем возникает на стыках.

Но авторы предлагают описывать отдельно процессы отдела продаж, процессы департамента производства, процессы службы персонала и пр.

Это не просто не полезно – это вредно, так как усугубляет проблемы и замораживает их!

▶ У большинства консультантов, специалистов по управлению качеством и информационным технологиям недостаточно навыков работы с людьми и **вовлечения их в изменения**. Компетенция многих экспертов заканчивается на написании документов или программировании. А то, что без грамотного внедрения в культуру компании все это пустое, – кто ж об этом думает?

▶ Процессный подход помогает выстроить эффективную работу в компании по горизонтали – между сотрудниками и подразделениями. А это в корне противоречит традиционному для России и сопредельных стран авторитарному подходу «**я начальник – ты дурак**».

Попытки описания и внедрения бизнес-процессов часто **проваливаются** и приводят к **разочарованию**.

Почему то, что написано в книгах, чему учат в бизнес-школах и на тренингах, далеко не всегда работает на практике? Как понять и описать лежащие в основе бизнеса процессы, не

погрязнув в формализме? Почему коллектив противится изменениям? Как вовлечь команду в развитие бизнеса? Как пройти путь по повышению эффективности и достичь результатов?

Прочитав саммари, вы узнаете, как навести порядок в бизнесе. Компания станет работать более надежно и эффективно, а у вас освободится больше времени для стратегического управления, новых проектов и отдыха. По словам Михаила Рыбакова, это «как пересесть с телеги на современный автомобиль».

Прежде чем приступать к наведению порядка Основа

Чтобы куда-то осмысленно двигаться, нужно сориентироваться на местности. Определить точку А, где вы находитесь, и точку Б, куда хотите прийти.

Практическое задание¹

Опишите текущее состояние своего бизнеса. Чем сильна компания? Какие есть проблемы? Далее поймите, на какой стадии развития находится ваша организация. Это задание, как и остальные, лучше выполнять вместе со своей управленческой командой.

На какой вы стадии?

В процессе развития компания проходит **три стадии зрелости**:

- 1. Спонтанный бизнес**, который держится на энтузиазме и ручном управлении основателей (ООО «Рога и копыта»).
- 2. Четкая система**, когда все работает как швейцарские часы (McDonald's).
- 3. Живая, саморазвивающаяся компания**, в которой процессы и продукты постоянно улучшаются и создаются новые, команда вовлечена в развитие бизнеса и двигает мир вперед (Google).

Михаил Рыбаков: «Многие российские компании работают довольно хаотично, задачи в них решаются каждый раз как в первый раз. Неформализованный малый бизнес может жить десятилетиями и при этом быть успешным. До тех пор пока собственник не захочет серьезно масштабировать свое дело. Тут его ждет разочарование. Компания выросла, и хорошо управлять прежними методами не получается».

Владельцы и топ-менеджеры работают с утра до ночи, постепенно перегорают. Бизнес становится обузой, чемоданом без ручки: нести тяжело, а выбросить жалко. Поэтому для большинства компаний ближайшая цель (точка Б) – **навести порядок в бизнесе**, вывести его на уровень надежной эффективной системы.

«Треугольник гармоничного бизнеса»

В бизнесе важен баланс трех элементов:

- ▶ целей, вектора развития;
- ▶ системы, то есть технологии работы, не привязанной к конкретным личностям;
- ▶ живых людей, команды и ее культуры.

Все три элемента одинаково ценны. Их можно назвать **«треугольником гармоничного бизнеса»**. Компания – это целостный организм, в котором все взаимосвязано.

Цели – это понимание того, куда хотите прийти, ваша точка Б. Наметьте путь туда из нынешней точки А – стратегию бизнеса.

¹ В саммари приводится для примера несколько практических заданий. В книге их больше ста.

Система – это описание механизмов работы компании. Основные элементы системы: бизнес-процессы, проекты, организационная структура и ролевая структура, показатели.

Вся работа в компании выполняется с помощью бизнес-процессов и проектов. Бизнес-процессы многократно повторяются: поиск клиентов, выполнение заказов, найм персонала, уборка офиса и т. д. Проекты всегда ограничены по времени и направлены на достижение относительно уникальных целей.

Организационная структура компании – это иерархическая схема подчиненности, она включает в себя подразделения и должности. Ее нужно создавать на основе бизнес-процессов: чтобы она помогала им выполняться гладко.

Показатели результативности и эффективности позволяют измерять работу и принимать обоснованные решения. Показатели – важная часть управленческого учета.

Люди должны работать эффективно и с удовольствием. Есть проверенные технологии, позволяющие определять, каких и сколько сотрудников надо, нанимать их на конкурсной основе, вводить в должность и развивать, мотивировать и т. д.

Михаил Рыбаков: «Бизнес-процессы – ядро наведения порядка. Но важно отлаживать и другие элементы системы, другие углы треугольника. Иначе получится табуретка на одной ноге».

Часто баланс вершин треугольника нарушен.

Например, распространенный перекоп – **отсутствие ясных целей**. Или они интуитивные (в голове собственника), или только количественные (увеличить оборот в десять раз). Такие надуманные цели слабо мотивируют даже собственника, не говоря уже о сотрудниках – в них нет энергии... Порой цели есть, но как к ним идти – непонятно: нет стратегии.

В большинстве организаций **не выстроены система, технология работы**. Работают по наитию, как исторически сложилось.

На чем же держатся такие компании?

На людях! Руководители и ключевые сотрудники своим героизмом и переработками компенсируют отсутствие всего остального.

Практическое задание

Посмотрите на свой бизнес исходя из описанного выше треугольника. Какие углы развиты больше, какие меньше? Выпишите основные проблемы и наметьте план решения.

Два подхода к управлению

Рассмотрим два подхода к управлению: авторитарный и процессный.

Наиболее распространен первый: компаниями управляют по принципу «я начальник – ты дурак». Его основа – **вертикаль власти**, которая, конечно, важна, но приводит к низкой эффективности работы организации, слабой инициативе и ответственности сотрудников, конфликтам.

Михаил Рыбаков: «Процессы идут медленно, со сбоями и потерями ресурсов, информация искажается на всех этапах. Но кого это волнует? Разве что собственника. Хотя и он не знает, как в корне решить эту проблему. Использует привычные „оральные“ методы управления. Это помогает, но слабо и недолго».

Ольга Мут, основатель многопрофильного медицинского центра «Клиника Доктора Мут», Самара: «Я столкнулась с тем, что руководители еще думают, предлагают, а сотрудники инертны. Никаких предложений. Пришли, отработали, получили зарплату – и домой. Потому что за прошлые годы привыкли к тому, что я сама решала все вопросы».

Куда более эффективен процессный подход к управлению, когда мы смотрим на организацию через призму ее процессов. Большинство из них выполняется по горизонтали, проходя через разные отделы и должности.

Бизнес-процессы – как реки. Они протекают по материкам подразделений, существующим в организационной структуре компании.

Управление процессами позволяет повысить эффективность работы, отладить взаимодействие людей и отделов, вовлечь сотрудников в развитие бизнеса. Компании становятся гораздо более быстрыми, гибкими и жизнеспособными. Они успешно противостоят кризисам, укрепляясь и увеличивая долю рынка. Сотрудники на разных уровнях активно предлагают и внедряют толковые решения, включаясь в бизнес, почти как в собственный.

Практическое задание

Какой подход к управлению вы используете в своем бизнесе? Насколько довольны? Хотите что-то изменить?

Роли в бизнесе

В бизнесе вы можете играть разные роли: заказчика, архитектора, оперативного управляющего, исполнителя.

Михаил Рыбаков: «Это не должности, а роли. То есть их можно надевать и снимать, как шляпу или плащ. В жизни мы бываем в разных ролях: начальника, сына или дочери, родителя, друга. Можно играть несколько ролей одновременно».

Заказчик – это собственник компании. При правильно выстроенных отношениях с командой он как бы заказывает ключевым руководителям бизнес, который достигнет тех или иных целей. Его задача – хотеть и задавать вектор. А потом спрашивать результаты.

Архитектор² – тот, кто продумывает стратегию бизнеса и его архитектуру: бизнес-процессы, организационную структуру и др. Он не выполняет работу лично, не ставит задачи и не контролирует их исполнение. Его вотчина – это проектирование системы и отладка ее работы.

Оперативный управляющий выполняет работу головами и руками других людей (исполнителей), организует и контролирует, отвечает за результаты.

Исполнитель выполняет работу лично (продавец, водитель, программист, кассир, рабочий и т. д.).

² В последнее время все чаще можно встретить термин «бизнес-архитектор».

Практическое задание

Выпишите роли. Если вы собственник бизнеса, то все четыре. Если работаете по найму, то все, кроме заказчика. Определите, сколько процентов времени вы проводите в той или иной роли (в сумме 100 %).

Часто, когда человек впервые об этом задумывается, он выясняет, что большую часть времени работает как исполнитель. Хорошо ли это? Практика показывает, что компания или подразделение, в котором шеф много работы делает лично, почти не развивается. Да и когда: нужно же вкалывать день и ночь!

Определите, какие роли вы хотите играть в своем бизнесе (или в том, где работаете по найму).

Какое соотношение ролей правильное? Универсального ответа на этот вопрос нет. Чтобы развивать бизнес, сократите свою работу в роли исполнителя, переходите к оперативному управлению. Выделяйте время на **развитие архитектуры бизнеса** – через некоторое время вы сможете меньше рулить в ручном режиме. Роль заказчика появляется тогда, когда в компании есть команда сильных топ-менеджеров.

Ольга Мут: «До бизнес-лагеря³ я была исполнителем на 80 %, оперативным управляющим – на 10 %, архитектором – на 3 %, заказчиком – на 2 %. Спустя год работы с командой Михаила пропорция сложилась следующим образом: 2 % – 10 % – 50 % – 38 %».

Личные цели и цели бизнеса

И последнее, с чем важно разобраться, прежде чем приступать к бизнес-процессам, – это **ваши личные цели и цели бизнеса**. Хорошо, когда цели компании основаны на желаниях владельца.

Практическое задание

Каковы ваши личные цели? Чего хотите достичь, что хотите создать, оставить после себя в мире? Какой образ жизни хотите вести? О чем мечтаете? Какой чистый доход хотите получать? Сколько времени готовы вкладывать в свой бизнес? Сколько он должен быть способен проработать без вашего участия?

Разобравшись в своих желаниях, можно переходить к созданию видения будущего своего бизнеса (точка Б), постановке целей и выработке стратегии. А это уже командная работа.

Большинство бизнесменов и руководителей стремятся к **расширению бизнеса**, росту его оборотов, количества территорий, сотрудников и т. п. Многие подсознательно считают, что такой рост сделает их более **счастливыми**.

Полезно понимать разницу между **ростом** и **развитием**. Количественный рост – это масштабирование того, что уже есть. А развитие – это повышение эффективности бизнеса, совершенствование его стратегии и архитектуры.

³ Один из форматов очной работы Михаила Рыбакова с клиентами.

$$\text{Эффективность} = \frac{\text{Результат}}{\text{Затраты}}$$

Эффективность показывает, какой ценой, какими ресурсами достигается результат. Повышение эффективности – основная задача собственника и руководителя.

Из книги Гаррингтона Эмерсона «12 принципов производительности» (1911 г.): «Председатель правления трансконтинентальной железной дороги оказался в большом затруднении в связи с разливом реки, которая размывла полотно, проходившее по склону холма. Высококвалифицированные инженеры советовали отодвинуть полотно в сторону, что обошлось бы в \$800 тысяч. Председатель вызвал подрядчика и дорожного мастера-ирландца. Они спешно выехали на место происшествия и целый день бродили там, изучая местность. По их совету и плану было вырыто несколько канав, которые отвели воду в сторону. Все работы обошлись в \$800. И увенчались полнейшим успехом».

* * *

В качестве главного ориентира в жизни лучше всего выбирать не масштаб, а... **счастье**. Это – компас, встроенный в нас мирозданием. Ощущение того, что все идет как нужно.

Михаил Рыбаков считает, что основной критерий успеха консалтингового проекта – повышение удовольствия собственников и управленческой команды от бизнеса и жизни.

Бизнес-процессы. Что это?

Вот и пришло время посмотреть на бизнес сквозь призму процессов.

Бизнес-процесс – это последовательность (цепочка) действий, которые многократно выполняются для получения заданного результата. Логика выполнения процесса можно записать, а затем улучшать, снижая затраты, уменьшая время выполнения и т. д. От того, как работают процессы компании, зависят ее **результаты**, в том числе **прибыль** и **стоимость бизнеса**.

Михаил Рыбаков: «Одна из причин, по которой во многих российских компаниях процессы слабо отлажены, – владельцы и топы не понимают их важности: „Нам бы продажи поднять, с конкурентами разобраться, с персоналом вопросы решить. А вот потом, на досуге, и бизнес-процессами можно будет заняться“».

Хотя именно от четкости и эффективности процессов зависит решение этих (и многих других) задач. **Процессы – это то, как компания работает** во всех направлениях своей деятельности.

Выстраиваем и внедряем качественный процесс – получаем хороший результат.

* * *

В большинстве компаний предпринимают **разрозненные попытки упорядочить бизнес**: выпускают какие-то приказы и распоряжения, описывают алгоритмы работы, создают скрипты разговоров для продавцов и т. д. Иногда разрабатывают регламенты: методически это предшественники бизнес-процессов.

Но увы! Все это забывают внедрять, контролировать исполнение, обновлять... Со временем документов накапливается множество, они устаревают, противоречат друг другу, забываются.

Беда подобных попыток в том, что, будучи бессистемными, не имея под собой четкой методологии, они порождают лишь **лоскутное одеяло**, которое по мере роста бизнеса ветшает все больше и требует новых заплаток. А через некоторое время начинает расползаться раньше, чем его успевают чинить.

В некоторых компаниях уже есть всевозможные **ИТ-системы** и **системы менеджмента качества**⁴. Часто они создаются на разных этапах жизни организации, разными людьми в меру их понимания – поэтому, как правило, противоречат друг другу.

Взявшись за наведение порядка в бизнесе, вы должны будете разобраться со всем этим «зоопарком», **выстроить простую, целостную, удобную и эффективную архитектуру**. При этом не стоит впадать в крайность – пытаться создать идеальную, полную и подробную модель всего бизнеса: такого железобетонного монстра, Госплан, который контролирует все и вся.

* * *

Основная сложность наведения порядка в бизнесе – то, что приходится делать это параллельно с текущей работой. Примерно как ремонтировать работающий двигатель.

⁴ На основе стандарта ISO 9001 или отраслевых стандартов.

Выделять время и силы понадобится и на то и на другое. Иначе не бывает. Нужно и дрова пилить, и пилу точить⁵, а также совершенствовать технику работы.

Михаил Рыбаков: «Нехватка времени – одна из основных отмазок, которые вы услышите от своих сотрудников разного уровня. Когда они будут рассказывать вам, почему не могут заниматься улучшением бизнеса именно сейчас. Поверьте – через год будет то же самое. Только от вашей воли зависит, когда начать изменения».

* * *

По нашему опыту, многих людей работа над процессами **поначалу бесит**: ну сколько можно тратить время на **написание бумажек!** Важно **увидеть смысл в отладке процессов**: понять самому и обсудить с командой, зачем это нужно. Помогает следующая простая модель.

Что бы человек в этой жизни ни изучал, он всегда проходит четыре стадии:

1. Неосознанная некомпетентность: «Я не знаю, чего я не знаю и не умею».

Маленький ребенок не умеет водить машину и не задается этим вопросом.

2. Осознанная некомпетентность: «Я знаю, что не знаю».

Ребенок смотрит на окружающих и начинает задумываться над тем, что они-то умеют, а он нет.

3. Осознанная компетентность: «Я умею делать. И знаю, как я это делаю»

Водитель-новичок умеет водить автомобиль, но вынужден постоянно вспоминать алгоритм, обдумывать свои действия.

4. Неосознанная компетентность: «Я умею. Но не знаю, как я это делаю»

Опытный водитель.

Все опытные сотрудники, как и компания в целом, находятся на четвертой стадии – неосознанной компетентности. Действия выполняются автоматически, по привычке. Значит ли это, что всегда эффективно? Отнюдь!

Михаил Рыбаков: «Человек думает, что он профессионал. За годы корона достаёт до небес и прочно прирастает к черепу. Попробуйте сказать продавцу со стажем, что он чего-то не умеет. Его взгляд испепелит вас дотла!»

Компетенции компании находятся не только в головах конкретных людей, но и между головами – в «коллективном бессознательном». **Это затрудняет проведение изменений.** Однако они возможны.

Чтобы навести в бизнесе порядок, его **команде надо разобраться, как работает организация.** Вернуться на предыдущий этап (осознанная компетентность), разложить тот или иной процесс на шаги, улучшить каждый из них и снова собрать из них единую целостную цепочку. Изначально многие будут против: «Ведь мы всегда так делали! Это же очевидно. А как еще? Зачем что-то менять?» Не продавливайте силой – **вовлекайте людей**, используйте их энергию на пользу делу.

В команде осознаем, как мы работаем, и договариваемся, как работать лучше.

⁵ Эта метафора получила широкое распространение благодаря книге «7 навыков высокоэффективных людей» Стивена Кови.

* * *

Чтобы изменения проходили успешно, нужно проводить их **на трех уровнях**:

▶ **Бизнес-технологии**: все то, что можно описать, формализовать, простроить логически⁶.

▶ **Коллектив как организм**, состоящий из живых людей: с неформальной структурой, привычками и ритуалами, корпоративной культурой.

▶ **Отдельные ключевые люди** со своими особенностями.

Если заниматься, к примеру, только технологиями, внедрить изменения не получится, они забуксуют.

⁶ Например, цели и стратегия, бизнес-процессы и оргструктура, технологии найма сотрудников и их мотивации, ИТ-системы и т. д.

Бизнес-процессы. Как их выделить?

Сначала вам нужно **научиться процессы видеть**. Они протекают в организации независимо от того, замечаем мы их или нет. Процессы есть и у бабушки, которая торгует на улице яблоками, и в среднем бизнесе, и в гигантской корпорации.

Выделяют следующие **категории процессов**

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.