

## **14 шагов оптимизации бизнес-процессов по Демингу**

В соответствии с принципами управления Деминга, для оптимизации каждого процесса необходимо выполнить последовательно 14 шагов:

### 1. Описать сферу действия процесса

Для этого:

Перечислить все события, которые запускают процесс.

Перечислить все пункты окончания процесса и выходы данного процесса в другие процессы.

Выделить основные шаги процесса, задачи и виды деятельности, которые принадлежат этому процессу.

Перечислить все задачи и виды деятельности, относительно которых есть сомнение, принадлежат ли они к данному процессу, чтобы выяснить, какие из них необходимо оставить, а какие исключить.

Перечислите все входы и выходы процесса, в том числе все ресурсы, используемые в данном процессе.

### 2. Создать модель процесса в его текущем состоянии (как есть)

### 3. Выявить показатели качества функционирования процесса

На этом этапе очень важно получить исчерпывающий список факторов, которые помогут оценить результативность функционирования процесса.

Для этого можно воспользоваться 6-ю аспектами качества, разбив показатели на следующие группы:

Приемлемость и пригодность. Эта группа показателей оценивает продукт с точки зрения потребителя.

Своевременность. К этой группе относятся временные показатели, включающие дату предоставления товара или услуги конечному пользователю, время разработки и пр.

Точность и полнота. Эти два критерия взаимно дополняют друг друга. Например, неполная документация может рассматриваться как неточная.

Качество взаимодействия с клиентом. Разработчик продукта должен учесть все требования клиента и постоянно контактировать с заказчиком.

Эффективность процесса. Это показатели, характеризующие стоимость издержек, переделки, отходы и другие потери времени и ресурсов.

Деловая эффективность. Данные показатели относятся к выходу процесса, к стратегии его реализации, например, прибыльность продукта.

4. Зафиксировать результаты, характеризующие текущее состояние качества функционирования процесса

Основными сложностями, с которыми придется столкнуться на данном этапе, могут оказаться: отсутствие методик измерения, правил регистрации и людских ресурсов для сбора информации.

5. Описать данные, характеризующие мнение потребителя о качестве процесса.

Список данных получается на основании опроса потребителей, который может проводиться в любой форме: телефонных опросов, интервью, формирования фокус-групп.

При этом важно выяснить, являются ли предлагаемые продукты или услуги тем, что на самом деле хочет потребитель, есть ли что-нибудь ещё, чего бы хотел потребитель, и есть ли что-нибудь такое, что разработчик продукта делать не должен.

Далее нужно установить связь результатов опроса мнений потребителей о продукте или услуге с теми показателями качества, которые были определены на шаге 3.

6. Описать данные, позволяющие сравнить протекание аналогичных процессов в вашей и других организациях

Следует оценить процесс с точки зрения существующей конкуренции. Для этого надо понять, как другие компании реализуют подобные процессы. Показатели, по которым будет проводиться оценка, могут быть взяты из опубликованных конкурентом в открытой печати данных. Целью сравнительного анализа является поддержка принятия решений на этапах 10... 12.

7. Выработать стандарты для каждого показателя, полученного по результатам шага 3

В качестве таких стандартов для каждого показателя можно задать три пограничные точки: первая точка, характеризующая самый низкий уровень качества, все еще приемлемый для потребителя, вторая — точка соответствия, задающая среднее значение показателя по совокупности действующих в данной сфере рынка компаний (или значение показателя, при котором потребители перестают жаловаться на продукт или услугу) и третья точка — «уровень лидера», которая определяется качеством функционирования процессов самых сильных конкурентов (или значение показателя, при котором достигается полная лояльность потребителей).

8. Выявить проблемы, возникающие при реализации данного процесса

К ним относятся любые недостатки в качестве функционирования процесса в вашей организации, низкая эффективность использования ресурсов. К списку проблем следует отнести также нереализованные возможности процесса, например, любые прибыльные продукты или услуги, которые востребованы в вашей сфере рынка, но которыми ваша компания не занимается.

9. Разработать отчет по результатам анализа проблем, возникающих при реализации процесса

Все проблемы должны быть классифицированы и упорядочены с точки зрения их приоритетности и значимости. Отчет может быть как в текстовой, так и в табличной или в графической форме, например, в виде причинно-следственной диаграммы Ишикава. Последнее предпочтительнее, так как диаграммы позволяют разработать многоплановые решения и установить для них приоритеты.

#### 10. Предложить список потенциальных решений

Используя результаты предыдущего шага, теперь следует предпринять мозговой штурм, направленный на поиск идей, с помощью которых можно достигнуть улучшения процесса. В зависимости от степени серьёзности проблемы, может быть три пути решения этой задачи:

принять быстрое, промежуточное решение, не затрагивающее основных базовых характеристик процесса с незначительными изменениями содержания процесса;

улучшить текущий процесс в значительной мере, но в рамках прежней идеологии;

сделать процесс заново.

#### 11. Отобразить видение будущего состояния процесса

На данном этапе следует определить возможные изменения в продуктах и услугах, производимых компанией, и отметить степень улучшения, которое предполагается достигнуть. Результатом данного шага должна быть модель «как должно быть».

#### 12. Подготовить список инициатив, необходимых для достижения желаемого состояния процесса

На данном этапе необходимо отобразить, какие мероприятия должны быть реализованы, чтобы перевести процесс из состояния «as is» в состояние «to be».

Каждую инициативу следует описать как: «Изменение процесса», «Изменение методов и средств», «Организационное изменение» или как комбинацию изменений.

Список инициатив должен быть упорядочен по двум критериям: сначала по качеству, т.е. по важности для потребителей, а затем с точки зрения временных затрат, которые потребуются для достижения результатов — в начале списка должны идти мероприятия, которые можно реализовать быстрее.

#### 13. Провести предварительный анализ инициатив с точки зрения их экономической эффективности

Следует оценить затраты на каждую из инициатив и степень повышения качества продукта или услуги в результате данной инициативы. Это можно сделать несколькими способами, например, оценить новую чистую прибыль (NP), которую предприятие получит после изменения бизнес-процесса, или оценить новый ROI (Return On Investment — рентабельность инвестиций).

Следует учитывать, что оценка прибыли должна проводиться не по одному бизнес-процессу, а в целом по деятельности компании, чтобы исключить инициативы, когда оптимизация одних процессов происходит за счет негативных изменений других бизнес-процессов. После оценки затрат список инициатив следует упорядочить еще раз, уже по критерию «стоимость-эффективность».

14. Составить отчет по проекту в целом, содержащий рекомендации по оптимизации процесса

На основании подготовленного отчета в процесс вносятся соответствующие изменения, или же процесс создается заново.