БЕРЕЖЛИВОЕ ПРОИЗВОДСТВО В СФЕРЕ УСЛУГ

Особенности внедрения

b2b. Технологии развития

«Изначальный недостаток внимания к вопросам качества в непроизводственной сфере был ошибкой, которая обошлась Мотороле, по меньшей мере, в $5 млрд за четыре года.»

Боб Гэлвин,

бывший генеральный директор Моторолы

Содержание

Введение в тему	4
Кому адресована эта презентация	5
Применимость ЛИН в сфере услуг	6
Что определяет особенности ЛИН в офисе	7
В чем особенности внедрения ЛИН в офисе	8
Какие мы ставим целевые ориентиры	11
Пример №1	12
Пример №2	13
Подводя итоги	16

Введение в тему

Цель этой презентации - доказать применимость методологии бережливого производства (lean production) для организаций сферы услуг, определить особенности разработки и внедрения ЛИН-мероприятий повышения операционной эффективности бизнес-процессов, не относящихся к промышленным.

Кому адресована эта презентация

Презентация адресована организациям, основная деятельность которых относится к сфере услуг (в т.ч. финансовым, страховым, проектным). Однако она будет интересна и всем остальным организациям, поскольку в каждом бизнесе в той или иной степени присутствуют так называемые «офисные процессы», связанные с переработкой и передачей нематериальных объектов (информации, документов и т.п.). И эти процессы также требуют внимания.

Применимость ЛИН в сфере услуг

Несмотря на промышленные истоки ЛИН и ориентацию на производственные предприятия, его принципы вполне и с успехом применимы и для «офисных» процессов.

- Wipro Technologies (провайдер услуг ПО)
- HSBC
- Bank One
- Bank of New York
- NORDIC
- National Australia Bank
- GE Capital
- Caterpillar finance
- ITT (международное НПО)
- FedEx (мировой лидер грузоперевозок)

Вот неполный перечень компаний мирового уровня, успешно внедривших «ЛИН в офисе»

Что определяет особенности ЛИН в офисе

1. В бизнес-процессах объектом выступают не материальные изделия, а информация
2. В качестве объектов инфраструктуры выступают не станки, механизмы и инструменты, а офисная мебель, канцелярские принадлежности и IT-оборудование
3. Специфический характер операций, требующий не механического повторения, а творческого, креативного, интеллектуального подхода
4. Особый менталитет и более высокий (по сравнению с производством) уровень подготовки офисных работников

В чем особенности внедрения ЛИН в офисе

1

- Основные резервы в устранении потерь заключены не в недостатках организации рабочего пространства, а в организации бизнес-процесса. Здесь, в отличие от производственных процессов, не получиться добиться сколь-нибудь значимого эффекта за счет перепланировки размещения рабочих мест, внедрения 5С и т.п.

2

- основной акцент смещается на поиск потерь в системе управления организацией. Потери в офисных процессах, по сравнению с процессами производственными, труднее увидеть и оценить (груда деталей, ожидающих обработки, более наглядна, чем несколько файлов на сервере)

В чем особенности внедрения ЛИН в офисе

3

- В силу специфики объекта «офисных» процессов в них есть большие возможности по параллельному ходу операций и использованию результатов одной операции в рамках нескольких других (информация, в отличие от заготовок, может быть разделена и использована полностью или по частям в разных операциях одновременно)

4

- Значительные резервы по оптимизации офисных процессов заложены в возможности их автоматизации, но, в отличие от производственной автоматизации, которая часто имеет локальный характер, в офисных процессах можно привести возможности единой IT- системы предприятия в соответствие с потребностями бизнеса

В чем особенности внедрения ЛИН в офисе

5

- Поскольку работа офисных сотрудников часто не поддается детальной стандартизации и жесткому контролю, то важное значение приобретают наличие в организации эффективной и соответствующей потребностям бизнеса организационной структуры, планово-бюджетной системы, системы мотивации персонала

6

- В отличие от производства пространственное перемещение рабочих мест не дает эффекта, основные резервы скрыты в технологической организации самого процесса. Для того, чтобы увидеть эти резервы требуются особые инструменты ЛИН, используемые для анализа процессов

Какие мы ставим целевые ориентиры

Сокращение затрата на реализацию процессов на 30-40%

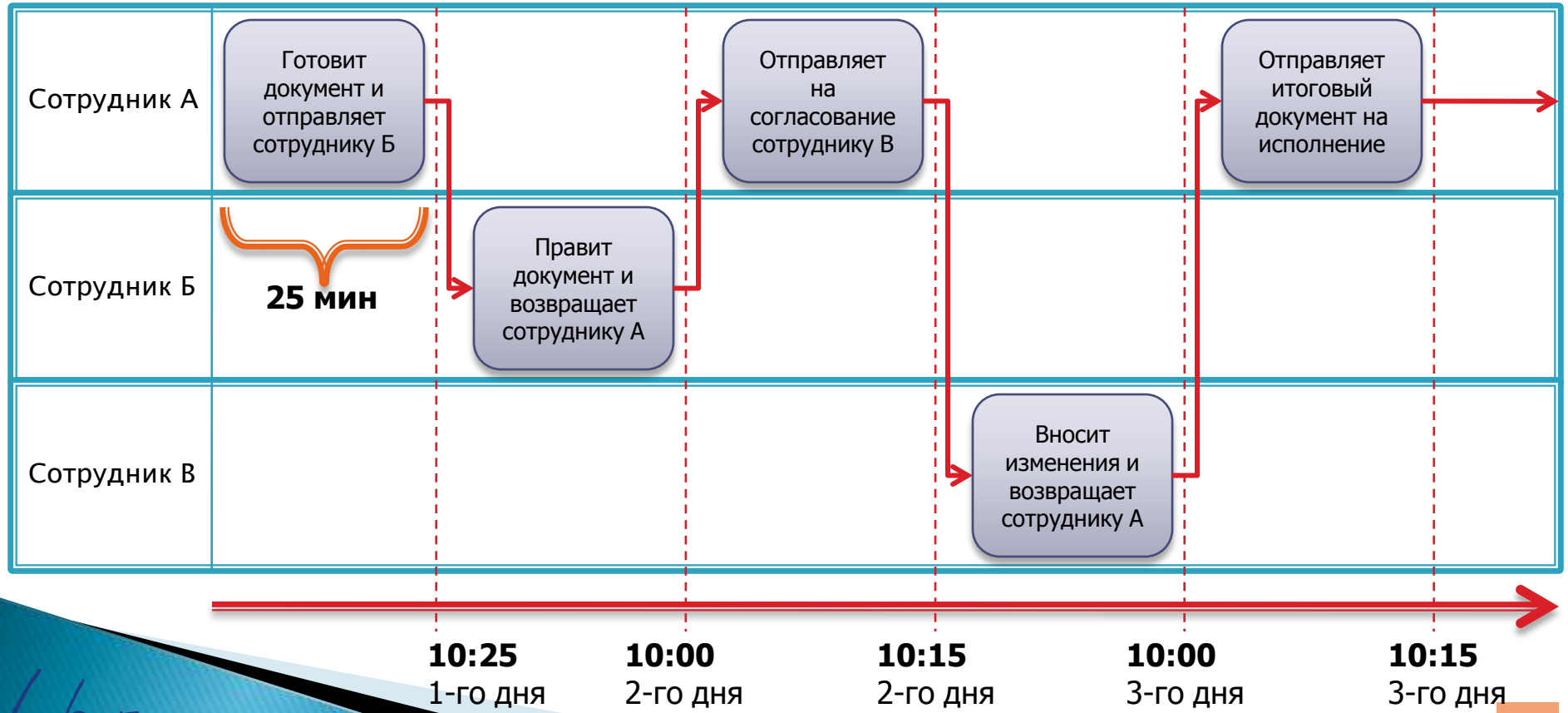
Повышение производительности труда:		Повышение скорости исполнения процессов:		Повышение точности в работе:		Высвобождение замороженных активов:	
исполнителей	35%	проектирования	40%	сокращение размаха вариации до допустимых значений		офисных площадей	25%
менеджеров	25%	фронт- и мидл офиса	30%	сокращение числа ошибок	30%		
		бэк-офиса	35%				

Пример №1

В данном примере технологическая реорганизация процесса даст значительно больший эффект, чем пространственная

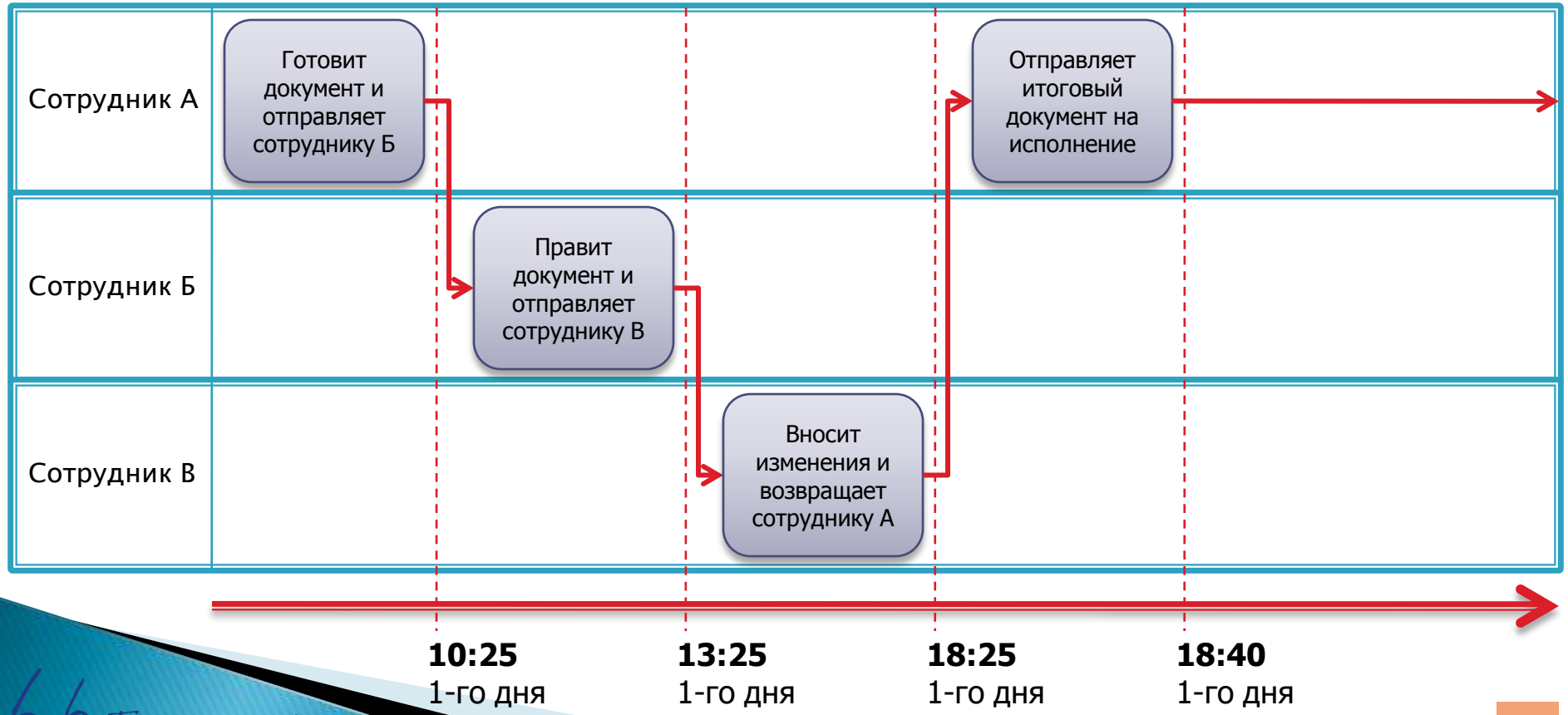
Пример №2

Один из банков поставил задачу повысить эффективность своих бэк-офисных операций. Рассмотрим предложенные нами решения на примере одной из процедур. Исходная последовательность операций выглядела так:



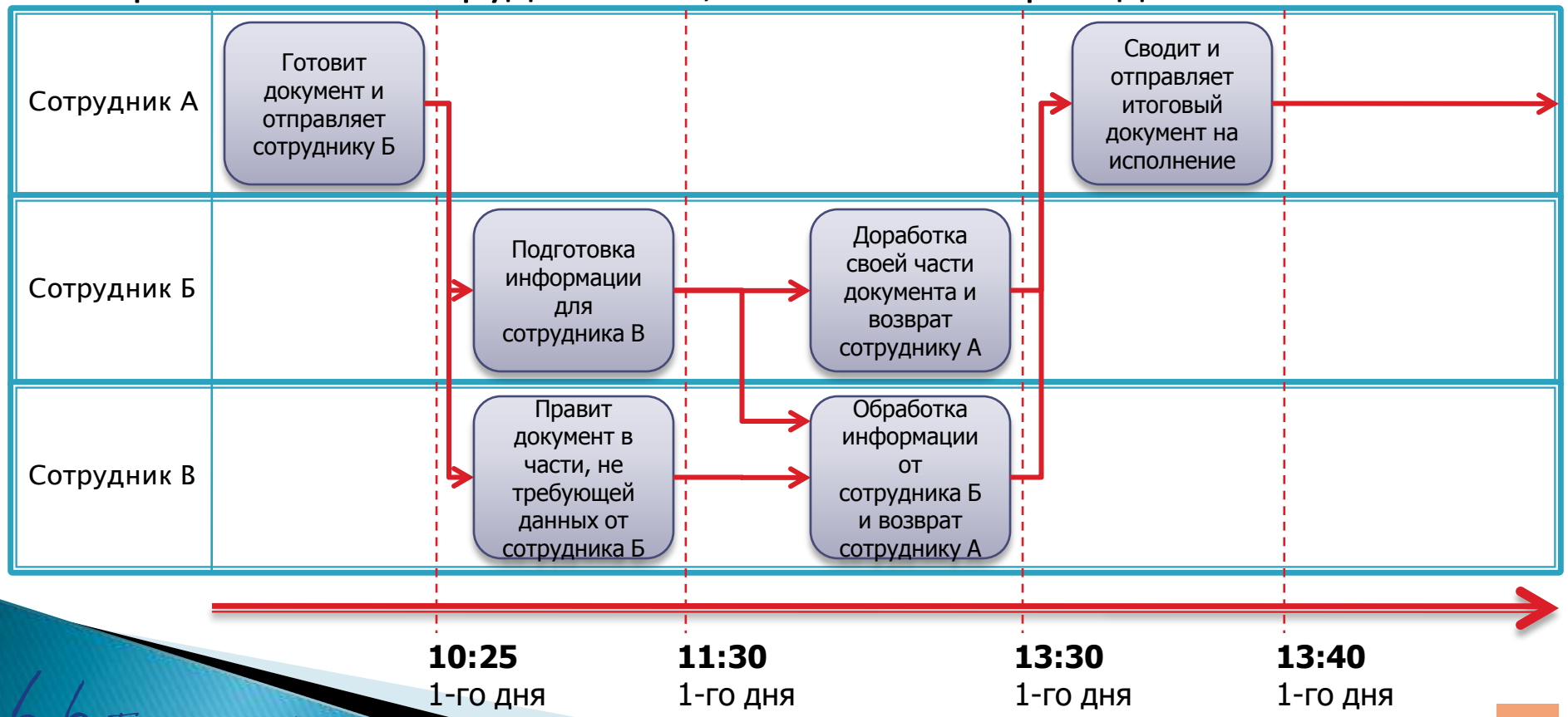
Пример №2

Применяя производственный ЛИН-подход, можно спроектировать процесс, в котором будут устранены потери (такие как лишние передачи, ожидание) . Измененная процедура будет выглядеть так:



Пример №2

Если учесть особенности «офисного» процесса, то процедуру можно еще больше сократить. Как видно на рисунке, её длительность сокращена почти в 2 раза за счет учета того факта, что сотруднику В для обработки документа нужен не документ, полностью обработанный сотрудником В, а лишь некоторые данные.



Подводя итоги

Как демонстрируют приведенные примеры, ЛИН в офисе может быть достаточно эффективен. Для его успешности нельзя механически копировать производственные приемы и инструменты. Нужно учитывать особенности офисных процессов и особый менталитет работников. Критически важным для успеха является получение практических положительных результатов уже на ранних стадиях внедрения ЛИН.

b2b. Технологии развития

Телефон/Факс:	**+7 846 264 90 32**
Телефон:	**+7 846 267 30 46**
E-mail:	**mail@b2b-group.ru**
Сайт:	**www.b2b-group.ru**