

Концепция Lean Six Sigma

Кейс: Процесс “Согласование договора на поставку”.

Компания-заказчик: отдел закупок фармацевтической компании.

Сотрудники: руководитель отдела, сотрудники отдела.

Краткое описание процесса “Согласование договора на поставку”:

Предварительное согласование договора на поставку продукции от компании-поставщика выполняют сотрудники отдела закупок.

Компания-поставщик оформляет договор и передаёт в отдел закупок по электронной почте для согласования. Каждый договор уникальный. Сотрудники отдела закупок (один или несколько последовательно — в зависимости от типа) проверяют на корректность заполнения реквизитов и условий договора. Между сотрудниками документ пересылается по электронной почте. В случае исправлений договор направляется поставщику с комментариями.

После полного согласования с сотрудниками договор переходит на утверждение руководителем и отправляется в другие отделы компании (например, юридический или финансовый).

Проблема от руководителя отдела закупок: зачастую договор зависает при согласовании внутри отдела, в особенности если его проверяют несколько сотрудников. Один сотрудник может согласовать, потом передать другому, который найдёт ошибку. При повторном согласовании может оказаться, что первично в согласовании участвовали не все сотрудники. Требуется запускать новое согласование и иногда возвращать договор на повторное исправление поставщикам.

Бизнес-проблема: затягивается процесс поставки продукции от поставщика и могут случиться простои в основном производственном процессе.

По аналогии с предложенным в уроке кейсом рассмотрите процесс с точки зрения концепции Lean Six Sigma на первых трех этапах цикла DMAIC и предложите инструменты концепции для решения проблемы процесса (по 2 инструмента на каждый этап). Примените каждый инструмент и опишите ваши выводы в рамках предложенного кейса. Предложите варианты решения кейса, опираясь на выводы каждого этапа.

Этап 1. Определение (описание предметной области)

Инструмент 1 Карта SIPOC	Карта SIPOC поможет восстановить всю цепочку бизнес-процесса, начиная от составления договора до его согласования с заинтересованными сторонами. Мы выявим подводные камни в процессе согласования, что мы имеем на входе (требования к договору), какие процессы должны протекать (что проверяется и согласовывается) и что должны получить на выходе. Данный инструмент позволит предупредить и выявить возможные будущие расхождения в процессе согласования.
Инструмент 2 Анализ работы, не добавляющей ценности	Анализ существующей системы и выявление процессов, которые не добавляют никакой ценности продукту и могут быть исключены без каких-либо затрат. Мы выявим этапы согласования, которые не имеют особого значения для самого процесса, но при этом отнимают большое количество времени. Благодаря этому мы получим сокращение времени на согласование.

Этап 2. Измерение (оценка существующего процесса)	
Инструмент 1 Диаграмма Парето	Измерение по диаграмме Парето позволит продемонстрировать количественные соотношения различных показателей в порядке их убывания по частоте. Мы увидим причины затягивания согласования, а также частоту их возникновения. В итоге, проведенный анализ предоставит нам возможность определить наиболее часто возникающие задержки при составлении и подписании договора.
Инструмент 2 Определение параметров процесса	Определение параметров процесса согласования даст понимание, что необходимо для функционирования процесса, при каких условиях он должен протекать, как должен передаваться договор, как должно осуществляться взаимодействие между участниками и сколько времени для этого необходимо. В результате мы сможем увидеть условия, при которых будет осуществляться согласование с зависимостью от времени.
Этап 3. Анализ (выработка идей по изменению существующего процесса)	
Инструмент 1 Анализ временных ловушек	Анализ временных ловушек позволит выявить потери времени или временные задержки в оформлении договоров и устранить их при помощи инструментов бережливого производства. Таким образом, анализ временных ловушек и описание процесса оформления договора позволит исключить все действия, которые не имеют большого значения для процесса, а также определить меры по сокращению затраченного времени. При этом большое значение будет иметь проведение мероприятий по синхронизации производительности всех этапов согласования.
Инструмент 2 Мозговой штурм	Мозговой штурм позволяет высказать идеи по решению проблемы и выявить невысказанные ранее вопросы и детали задачи на основе собранных данных на этапах определения и измерения. При этом, мы сможем увидеть ранее скрытые объёмы требований по согласованию и рассмотреть различные варианты решений и оптимизации цепочки событий.
Выводы и предложения:	
<p>Проанализировав бизнес-проблему, связанную с вероятностью возникновения простоев в основном производственном процессе в связи с затягиванием процесса поставки продукции от поставщика, можно сделать вывод о необходимости реинжиниринга процесса оформления, согласования и утверждения договора на поставку продукции. Текущий процесс не отвечает требованиям руководства отдела закупок по эффективности организации и рациональности использования времени. Для решения бизнес-проблемы предлагается:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Осуществлять контроль за установленным порядком согласования и затратами времени. 2. Устранить петлевую цикличности движения договора с поставщиком путем использования приложения или доп. соглашения к договору. 3. Исключить этапы согласования, не имеющие особого значения для процесса, но требующие затрат времени. 4. Синхронизировать участников согласования - рассмотрение всеми участниками до подписания. 5. Определить метрики времени на каждом этапе согласования для минимизации временной дисперсии. 	