

- Методы анализа и оптимизации бизнес-процессов.
- Формализованные универсально-принципиальные методы оптимизации.
- Инструментальные методы оптимизации.
- Метод бенчмаркинга.
- Метод групповой работы, командообразования и лидерства.
- Метод пяти вопросов.
- Метод параллельного выполнения бизнес-процессов.
- Метод разработки нескольких вариантов бизнес-процесса.
- Метод устранения временных разрывов в бизнес-процессе.
- Метод уменьшения количества входов и выходов бизнес-процесса.
- Метод согласования результатов процесса с требованиями клиента.
- Метод причинно-следственного анализа.
- Метод стандартизации и улучшения форм сбора и передачи информации.
- Метод организации точек контроля в бизнес-процесса.

# Методы анализа и оптимизации бизнес-процессов

Все методы оптимизации бизнес-процессов делятся на три большие группы:

- Формализованные универсально-принципиальные (ФУП-методы);
- Бенчмаркинг;
- Методы групповой работы.

Некоторые ученые выделяют также четвертую группу методов оптимизации бизнес-процессов –

- Инструментальные методы.

Инструментальные методы предполагают применение различных инструментов и механизмов для улучшения процессных показателей при движении информации, товарноматериальных ценностей и т. д.

# Метод бенчмаркинга:

Методы Бенчмаркинга основаны на изучении, анализе и последующем копировании элементов процессов успешных компаний, занимающихся схожими видами деятельности. Претендентами на изучение и копирование их успешного опыта в первую очередь являются лидеры – конкуренты. Практика показала, что в последнее время многие компании эффективно внедрили у себя технологические ноу-хау, заимствовав их у компаний, работающих в других отраслях бизнеса. Например, многие эффективные методы повышения качества, используемые различными компаниями, были заимствованы из автомобильной промышленности.

# Методы групповой работы

объединяют различные технологии работы в команде: метод мозгового штурма, метод группового решения задач, метод номинального решения задач, метод командообразования и т. д. Использование данной группы методов позволяет разработать новые эффективные решения, ранее никому не известные, что обеспечивает компании лидерство по используемым технологиям.

- Мозговой штурм — это метод, суть которого заключается в активном обсуждении задач, озвучиваются все возможные варианты их решения, на базе этого отбирается самый эффективный.
- Метод командообразования предполагает улучшение взаимоотношений и сплочённости в коллективе, что способствует улучшению результатов.

# Формализованные универсально-принципиальные (ФУП)

Методы основаны на применении обобщений из успешного опыта и формализованных принципов для построения эффективных бизнес-процессов. Данные методы являются универсальными и они подходят для оптимизации любых бизнес-процессов для любого бизнеса и практически не зависят от его специфики.

Технология применения ФУП-методов анализа и оптимизации бизнес-процессов состоит из двух шагов. Первый шаг – это предварительное изучение каждого ФУП-метода участниками рабочей группы по улучшению бизнес-процесса и второй шаг – постоянный поиск мест их возможного применения в бизнес-процессе.

Классики подходов по улучшению бизнес-процессов рекомендуют оформить перечень ФУП-методов в виде документа, возвысить их до принципов, на основе которых должна строиться дальнейшая бизнес-деятельность компании (наподобие армейского устава) и довести данный документ до всех сотрудников.

К ФУП относятся следующие методы:

- Метод пяти вопросов;
- Метод параллельного выполнения работ;
- Метод устранения временных разрывов;
- Разработка нескольких вариантов бизнес-процесса;
- Уменьшение количества входов и выходов бизнес-процесса;
- Согласование результатов с требованиями;
- Интеграция с клиентами и поставщиками бизнес-процесса;
- Минимизация устной информации;
- Стандартизация форм сбора и передачи информации;
- Организация точек контроля;
- Метод причинно-следственных связей или бездефектности работы.

Применение некоторых ФУП–методов приводит к улучшению нескольких или всех базовых показателей бизнес-процесса: результативности, стоимости, времени и качества. Тем не менее, для дальнейшего использования ФУП–методов удобно их разбить на группы в соответствии с теми базовыми показателями бизнес-процессов, на которые они преимущественно оказывают улучшающее воздействие.

# Метод пяти вопросов.

Метод заключается в ответах на пять вопросов для каждого этапа процесса, представленного на схеме информационных потоков:

*В чем состоит задача?*

*Где она выполняется?*

*Когда она выполняется?*

*Кто ее выполняет?*

*Как ее выполняют?*

Цель не в том, чтобы просто ответить на каждый из вопросов, но в том, чтобы дать несколько разных ответов. Например, задавая вопрос о задаче этапа, команда должна подумать, каким другим способом можно решить ту же самую задачу, а также, есть ли у данного этапа вообще какая-либо задача.

Команду не должны ограничивать точные формулировки вопроса. Каждый из вопросов можно интерпретировать по-разному, и в этом сильная сторона методики: ведь это позволяет взглянуть на процесс с разных сторон. Таким образом, спрашивая, когда выполняется этап и можно ли его выполнить в другое время, команда должна рассматривать вопрос времени в отношении как можно большего числа событий. Среди ответов могут быть такие, как: "до того как произошла ошибка", "до того как покупатель пожалуется", "после того как мы проверили ошибки", "до того как начать" и др.

# Метод параллельного выполнения работ.

Метод параллельного выполнения работ позволяет сократить общее время выполнения бизнес-процесса. В настоящий момент длительность бизнес-процессов играет решающую стратегическую роль для компании, определяет ее конкурентоспособность и выживаемость на динамичном конкурентном рынке.

Например, на рынке дистрибуции фармацевтической продукции идет борьба за снижение времени бизнес-процесса отгрузки товара клиентам. Те компании, которые сумели это время снизить до нескольких часов, стали лидерами на этом рынке.

Многие компании-лидеры в области автомобилестроения инвестировали большие средства в запараллеливание работ бизнес-процесса по разработке новой продукции. Если раньше бизнес-процесс проектирования и вывода новых автомобилей на рынок занимал до 4-6 лет, что создавало проблему ввиду динамично меняющегося спроса и потребностей потребителей, то после применения данного метода компании сократили время данного бизнес-процесса вдвое, что позволило им сильно оторваться в конкурентоспособности от своих конкурентов.

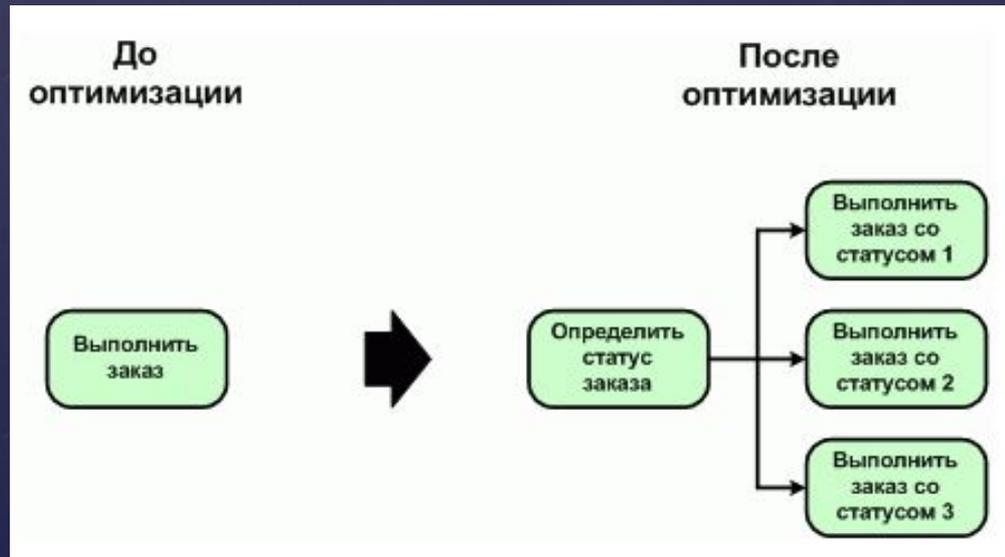


При применении данного метода проводится анализ того, какие работы бизнес-процесса можно выполнять параллельно. Обнаружив такие работы, нужно организовать их параллельное выполнение, уменьшив тем самым общее время бизнес-процесса (см. рис. 1). Практика применения данного метода показала, что в большинстве случаев работы процесса недостаточно просто отдать разным исполнителям на параллельное исполнение. Нужно рассмотреть необходимость внедрения информационного обмена между работникам, которые будут выполнять эти работы параллельно.

# Метод разработки нескольких вариантов бизнес-процесса

Следующим методом оптимизации бизнес-процессов, который активно применяется на практике, является разработка и внедрение нескольких вариантов исполнения одного и того же процесса в зависимости от ситуаций (см. рис. 2). Использование данного метода в особенности актуально для бизнес-процессов по обслуживанию внешних клиентов.

В современных рыночных условиях, характеризующихся наличием на рынках сильной конкуренции, клиент стал более требовательным и информированным о продукции различных производителей. Соответственно рынок продавца превратился в рынок покупателя.



Чтобы соответствовать требованиям различных групп потребителей и выживать в настоящих условиях компании вынуждены трансформировать свой сбыт и производство из массового в индивидуальное, для того, чтобы каждого клиента обслуживать с определенной степенью индивидуальности согласно его требованиям. Данная возможность обеспечивается путем разработки и внедрения нескольких вариантов бизнес-процессов.

Ввиду постоянной изменчивости внешней среды и ее большой неопределенности компании вынуждены делать все свои бизнес-процессы более гибкими, что также достигается за счет разработки и внедрения под различные ситуации различных технологий реализации процессов.

Например, большинство компаний сегментируют и выделяют для себя несколько групп клиентов, под каждую из которых создается свой бизнес-процесс. В случае, большого технологического различия между данными вариантами бизнес-процесса и в требованиях к компетенции сотрудников, которые данный вариант бизнес-процесса будут исполнять, для его реализации создается отдельное структурное подразделение, например - отдел сбыта по работе с клиентами группы «А», который использует только ту технологию, которая требуется для работы именно с этими клиентами.

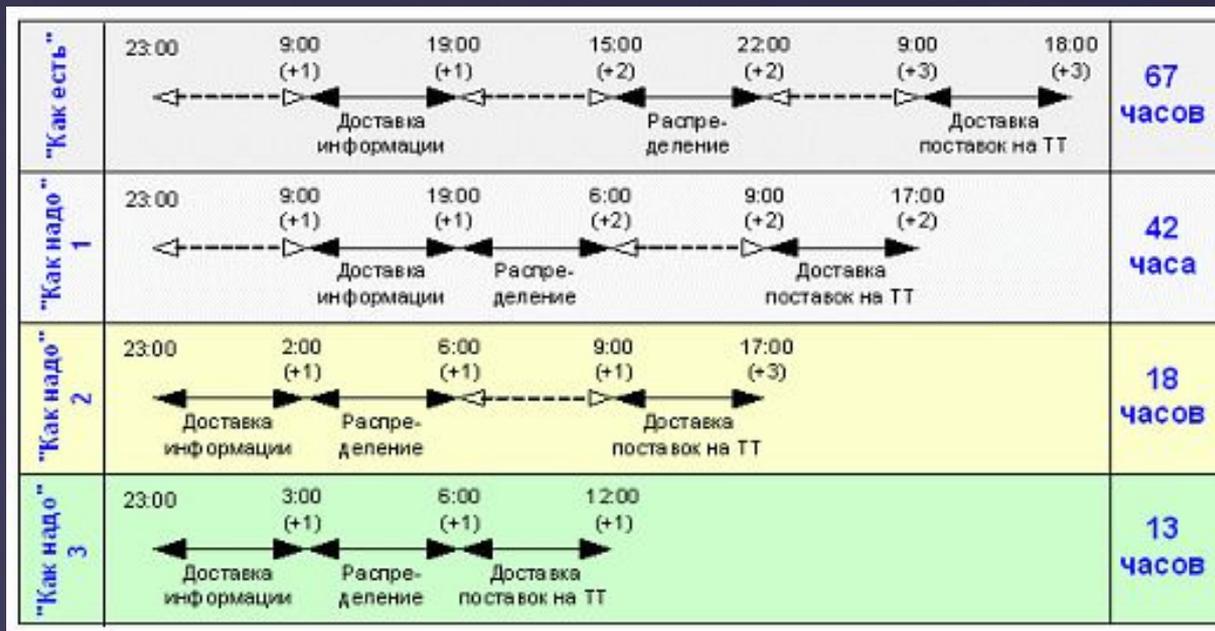
Использование метода разработки и внедрения нескольких вариантов бизнес-процессов позволяет повысить гибкость организации, в том числе качество обслуживания и степень удовлетворенности клиентов. В свою очередь это приводит к увеличению дохода, доли рынка и конкурентоспособности компании.

# Метод устранения временных разрывов в бизнес-процессе

Интересным является следующий факт. Оказывается, что в современных компаниях на реальное выполнение работы уходит только 20% времени. 80% времени - это простои бизнес-процессов.

Давайте рассмотрим пример оптимизации бизнес-процесса, который был реализован в одной торговой компании. Оптимизируемый бизнес-процесс представлял цепочку последовательно выполняемых работ от момента, когда информация о продаже товара на торговых точках была учтена, до момента, когда товар, согласно этой информации, доставлен на торговую точку. Для данной компании было очень важным уменьшить время данного бизнес-процесса с целью улучшения структуры товарного запаса на торговых точках, которая в свою очередь прямым образом влияла на оборот и издержки компании и следовательно - на ее прибыль. Перед началом работ по оптимизации время рассматриваемого бизнес-процесса в среднем составляло 67 часов (см. рис. 3).

После разработки схемы данного бизнес-процесса "как надо" была проведена его временная инвентаризация на предмет наличия временных разрывов, которая показала, что суммарная "грязная" длительность всех работ бизнес-процесса составляет 26 часов, в то время как сам бизнес-процесс имеет длительность 67 часов. Под термином "грязная" длительность работ понималась суммарная длительность всех работ без учета более мелких внутренних простоев, которые имели место при их выполнении.



При этом в бизнес-процессе большую долю времени – 41 час занимали, так называемые глобальные временные разрывы, которые представляли собой простои между работами процесса, вызванные неоптимально спланированным календарным графиком выполнения работ, а так же такими вещами как дневной режим работы склада и т.д.

В данном проекте была проведена временная оптимизация бизнес-процесса, в рамках которой были предложены три более коротких варианта процесса: "как надо-1", "как надо-2" и "как надо-3". Данные варианты отличались друг от друга количеством устраняемых временных разрывов и как следствие – уменьшением общей длительности процессного цикла.

Самый короткий бизнес-процесс "как надо 3" составлял 13 часов при условии, что все глобальные временные разрывы, а также мелкие простои в работах устранялись. 13 часов приблизительно составляет пятую часть, или 20% от 67 часов.

# Метод уменьшения количества входов и выходов бизнес-процесса

Следующим методом оптимизации бизнес-процессов является уменьшение количества входов и выходов бизнес-процесса, а также уменьшение его "ветвистости".

Если схема описанного бизнес-процесса "как есть" получилась достаточно сложной, запутанной, содержащей много входов и выходов, - можно с большой долей вероятности утверждать о неоптимальности данного бизнес-процесса. Объясняется это тем, что управлять таким бизнес-процессом и реализовать его будет сложно, что в свою очередь будет приводить к ошибкам и нестыковкам. Данный метод предлагает заняться упрощением бизнес-процессов, которое приводит к улучшению всех показателей бизнес-процесса, а также повышению эффективности управления им.

Давайте рассмотрим, что такое уменьшение количества входов и выходов бизнес-процесса. Если рассмотреть окружение процесса, представляющее собой совокупность входов, выходов, клиентов и поставщиков бизнес-процесса, то они будут разделены на первичных и вторичных.

Суть метода уменьшения количества входов и выходов бизнес-процесса состоит в том, что, построив окружение бизнес-процесса "как есть", нужно провести его анализ на предмет избыточности входов и выходов. После чего нужно разработать новую схему окружения процесса "как надо", содержащую меньшее количество входов и выходов бизнес-процесса, которые связывают его с клиентами и поставщиками (см. рис. 4). В первую очередь, данную оптимизацию нужно проделать для первичных входов и первичных выходов процесса.



Такое уменьшение возможно как за счет отказа от некоторых входов и выходов, так и за счет их группировки в пакеты. Примером пакета является пакет документов, который получает клиент бизнес-процесса "Выполнение запроса клиента" от сотрудника компании, контактирующего с ним. В то же время бизнес-процесс "Выполнение запроса клиента" можно организовать и неоптимальным способом, при котором клиент получает отдельные документы в разное время от различных сотрудников компании и при этом еще в разных местах.

# Метод согласования результатов бизнес-процесса с требованиями потребителей (клиентов)

Следующим методом оптимизации бизнес-процессов, который наиболее часто применяется на практике и дает эффективные результаты, является метод согласования результатов работ бизнес-процесса с требованиями потребителей. Данный метод основан на применении модели "Поставщик-производитель-клиент" (см. рис. 5).



После разработки схемы бизнес-процесса "как надо" следует пройтись от конца процесса к его началу и последовательно для каждой работы бизнес-процесса применить модель "Поставщик-производитель-клиент".

На первом шаге данная модель применяется для последней операции бизнес-процесса в рамках чего нужно определить, кто является клиентом последней работы бизнес-процесса и изучить его потребности.

Необходимо отметить, что это применимо в том случае, если выход и клиент последней работы бизнес-процесса являются первичными. Часто бывают ситуации, когда в описанном бизнес-процессе выход и клиент последней операции являются вторичными. Подстраивание бизнес-процесса под требования вторичного клиента является менее приоритетной задачей и должно осуществляться после того, как процесс подстроен под требования первичного клиента. В этом случае в бизнес-процессе нужно найти работу, выход и клиента, которые являются первичными и применять данный метод нужно именно к ним.

Если оптимизируется бизнес-процесс продаж, нужно исследовать внешнего клиента, проведя внешние маркетинговые исследования. В рамках данных исследований нужно четко сформулировать, кто является потребителем, на какие группы, обладающие отличительными свойствами и потребностями (сегменты), их можно разделить, составить портрет потребителя и четко сформулировать его потребности и требования к продукту. На данном шаге нужно осознавать, что подстроить бизнес-процесс под требования любого клиента практически невозможно. Если это попытаться сделать, то бизнес-процесс получится универсальным, а значит сложным и неэффективным. В данном случае нужно применить принцип Парето 20 на 80 и взять для рассмотрения только приоритетных потребителей или их сегменты.

После определения и формулировки требований к продукту бизнес-процесса нужно сделать так, чтобы сотрудник компании, отвечающий за работу бизнес-процесса, выходом которой является данный продукт, скорректировал технологию или параметры выполнений данной работы таким образом, чтобы продукт соответствовал требованиям клиента. Часто это не достигается корректирующим воздействием только на одну работу бизнес-процесса.

Нужно провести корректирующие воздействия на ресурсы, которые данная работа использует и которые в свою очередь являются выходом или продуктом предшествующей операции бизнес-процесса. Поэтому сотрудник компании, отвечающий за рассматриваемую работу бизнес-процесса, должен сформулировать требования к ресурсам и предъявить их сотруднику компании, отвечающему за предшествующую операцию и являющемуся поставщиком. Следующим шагом будет применение метода согласования результатов с требованиями для предшествующей операции и т.д. Таким образом, нужно пройти по всему бизнес-процессу от его конца к началу и поочередно для каждой операции применить данный метод.

Для внутренних клиентов бизнес-процесса, технология остается той же самой и даже упрощается за счет того, что сформулировать требования внутренних клиентов намного проще, чем внешних.

Рассмотренная последовательность шагов по согласованию результатов с требованиями имела направление движения от конца, или клиента процесса, к его началу, или поставщику. Такой способ применим в случае, если модель ведения и управления бизнесом компании является "тянущей", т.е. строится от требований клиента. В данном случае образно говорят, что клиент является паровозом, который стоит впереди состава и тянет за собой вагоны. Большинство бизнесов функционируют именно по такой схеме.

# Метод причинно-следственного анализа

Причинно-следственный анализ - это инструмент анализа изделий и технологических процессов, целью которого является установление причинных связей между условиями и событиями. Если установлены причины каких-либо интересующих событий и проблем, они могут быть исследованы и на основании выявленных причин могут приниматься решения, направленные на изменение существующего положения. Для объяснения причинно-следственной связи обычно формируются предположения или гипотезы, объясняющие происходящий феномен. После проверки гипотезы причина считается установленной.

Логические методы, применяемые для причинно-следственного анализа

- ▣ **Метод исключения.** Суть этого метода заключается в том, что, анализируя сложный комплекс причинно-следственных отношений, можно обнаружить непосредственную причину путем исключения всех предполагаемых обстоятельств (реально не влияющих, хотя и присутствующих), способных вызвать сходные события, кроме одного фактора, который после тщательной проверки и принимается за причину изучаемого явления.
- ▣ **Метод сходства.** Использование метода сходства обусловлено тем, что интересующие события, причину которых исследователь хочет установить, возникают в самых разных обстоятельствах, но при этом всегда при наличии одного и того же фактора. Сущность этого метода сводится к следующему: если наблюдаемое событие возникает в различных обстоятельствах, но при наличии одного общего фактора, то этот фактор и есть причина происходящего. Используя данный метод, можно изучить разные условия возникновения одного и того же события и вычислить из них один и тот же общий фактор, вызывающий это явление. С определенной долей вероятности можно утверждать, что этот фактор и есть причина, интересующая исследователя.
- ▣ **Метод одного различия.** Этот метод сводится к сопоставлению случая, когда интересующее событие наступает, со случаем, когда оно не наступает. В обоих случаях должны быть одни и те же условия, за исключением одного, которое в одном из случаев отсутствует. Иначе говоря – если в одних и тех же обстоятельствах при наличии какого-то фактора событие наступает, а при его отсутствии исследуемое явление не происходит, то этот фактор и есть причина изучаемого явления.

# Причинно-следственная диаграмма или диаграмма Исикавы.

**Диаграмма Исикавы** или причинно-следственная диаграмма, «рыбий скелет». (автор метода: К. Исикава, Япония, 1952 г.) – инструмент, обеспечивающий системный подход к определению фактических причин возникновения проблем.

**Цель построения:** изучить, отобразить и обеспечить технологию поиска истинных причин рассматриваемой проблемы для эффективного их разрешения.

## *Общие правила построения*

1. Прежде чем приступать к построению диаграммы, необходимо принять решение относительно формулировки проблемы.

2. Изучаемая проблема записывается с правой стороны в середине чистого листа бумаги и заключается в рамку, к которой слева подходит основная горизонтальная стрелка – «хребет» (рисунок 6).

3. Наносятся главные причины (причины уровня 1), влияющие на проблему, – «большие кости». Они заключаются в рамки и соединяются наклонными стрелками с «хребтом».

4. Далее наносятся вторичные причины (причины уровня 2), которые влияют на главные причины («большие кости»), а те, в свою очередь, являются следствием вторичных причин. Вторичные причины записываются и располагаются в виде «средних костей», примыкающих к «большим». Причины уровня 3, которые влияют на причины уровня 2, располагаются в виде «мелких костей», примыкающих к «средним», и т. д. (Если на диаграмме приведены не все причины, то одна стрелка оставляется пустой).

5. При анализе должны выявляться и фиксироваться все факторы, даже те, которые кажутся незначительными, так как цель схемы – отыскать наиболее правильный путь и эффективный способ решения проблемы.

6. Причины (факторы) оцениваются и ранжируются по их значимости, выделяя особо важные, которые предположительно оказывают наибольшее влияние на показатель качества. В диаграмму вносится вся необходимая информация: ее название; наименование изделия; имена участников; дата и т. д.

7. При составлении причинно-следственной диаграммы последней стрелкой среди причин следует обозначить "и прочие неучтенные факторы".



# Метод стандартизации и улучшения форм сбора и передачи информации.

Повысить эффективность бизнес-процессов позволяет метод стандартизации форм сбора и передачи информации. Во многих компаниях отсутствуют типовые формы документов. Например, часто имеет место такая ситуация. Каждый продавец отдела продаж использует свои формы документов при заключении контрактов и проведении расчетов с клиентами: договоры, счета, счета-фактуры, акты. При этом документы делаются при помощи различных программных продуктов. Одни готовят счета в формате *MS Word*, другие в формате *MS Excel* и т.д. Когда все эти документы приходят в бухгалтерию, работа бухгалтеров усложняется. Бывают случаи, когда продавцы при продаже одного и того же товара используют свои собственные варианты договоров, которые сильно различаются по многим параметрам.

Одним из способов снижения издержек, уменьшения времени и повышения качества бизнес-процессов компании является стандартизация всех форм документов и обеспечение выполнения сотрудниками требований по использованию в стандартных ситуациях типовых форм документов.

Подобная стандартизация часто используется в менеджменте. Например, при разработке стратегии и проведении стратегического анализа требуется, чтобы информация необходимая для разработки стратегии, была представлена в типовом для компании формате, который будет понятен всем участникам бизнес-процесса стратегического управления. Примером такой формы, повышающей скорость и качество принимаемых решений, является форма, называемая SWOT–анализом.

SWOT-анализ — это определение сильных и слабых сторон организации, а также возможностей и угроз, исходящих из его ближайшего окружения (внешней среды):

- сильные стороны (strengths) — преимущества организации;
- слабости (weaknesses) — недостатки организации;
- возможности (opportunities) — факторы внешней среды, использование которых создаст преимущества организации на рынке;
- угрозы (threats) — факторы, которые могут потенциально ухудшить положение организации на рынке.

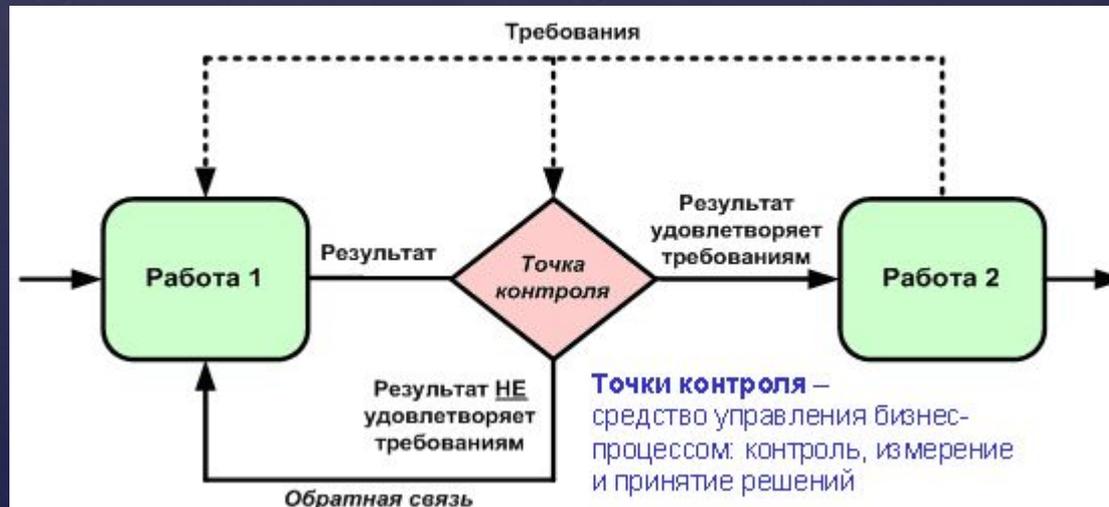
Давайте рассмотрим пример применения метода стандартизации в бизнес-процессе подбора персонала. Когда кандидат приходит устраиваться на работу в компанию, он представляет свое резюме. Служба персонала ему дает заполнить свою анкету, в которую просит занести строго определенную информацию, 80% которой содержится в его резюме. Зачем это делается? Любой сотрудник службы персонала ответит: "Если читать резюме кандидата, то всей нужной для принятия решения информации, как правило, в нем не содержится, а лишней может быть много. Второй причиной является то, что каждое резюме оформлено в индивидуальном формате кандидата и в совокупности их читать тяжело. Мы привыкли работать со своими формами, на основе которых мы умеем быстро принимать правильные управленческие решения относительно принятия кандидата на работу".

# Метод организации точек-контроля в бизнес-процессе.

Последним методом, который мы рассмотрим, является метод организации точек контроля в бизнес-процессе.

Что такое точка контроля? Точка контроля это работа, целью которой является контроль соответствия результатов определенной работы в бизнес-процессе сформулированным требованиям к ее результату. В случае обнаружения несоответствия организуется обратная связь, в рамках которой результат должен быть скорректирован (см. рис. 7).

Для того, чтобы бизнес-процесс исполнялся качественно, без проблем, в нем нужно выделить места, которые необходимо контролировать, и организовать точки контроля, с помощью которых будет контролироваться качество выполнения операций бизнес-процесса.



Существует два типа точек контроля: внедренные в бизнес-процесс и "наблюдающие" за процессом.

### Внедренные в бизнес-процесс точки контроля

Точка контроля, внедренная в бизнес-процесс, представляют одну из операций, находящуюся в цепочке процесса, которая может "заблокировать" дальнейшее протекание процесса, если результат соответствующей работы будет произведен не качественно и не будет удовлетворять требованиям.

Наиболее эффективно организовывать точки контроля на основе информационных и технических систем. Если при выставлении счета с использованием информационной системы заполнены не все обязательные поля, то система просто не позволит данный счет выставить или, другим словами, она не позволит "неправильному" бизнес-процессу двигаться дальше, о чем будет проинформирован исполнитель.

### "Наблюдающие" за бизнес-процессом точки контроля

Второй тип точек контроля - это точки контроля, "наблюдающие" за бизнес-процессом. Они организуются параллельно с процессом, изучают и контролируют его исполнение за определенный период времени, либо осуществляют периодический выборочный контроль. В данном случае точка контроля не препятствует свободному ходу течения процесса, но она фиксирует статистическую информацию о его показателях и возникающих несоответствиях.

Данная информация анализируется, и по истечении установленного промежутка времени в процесс вносятся корректировки. Это и есть обратная связь, которая срабатывает не после каждой неправильной итерации процесса, а по результатам статистического анализа многих итераций.

Примером подобных точек контроля служит работа по подготовке управленческой отчетности по бизнес-процессу. Данная работа фиксирует результаты бизнес-процесса, например, затраты за период, после чего отчетность подается на рассмотрение и анализ "владельцу" бизнес-процесса, и на ее основании тот принимает решения о корректировке. Корректировке могут быть подвергнуты как параметры бизнес-процесса, так и его технология на основе оптимизации

# Вопросы для самопроверки

- 1) Сколько существует групп методов оптимизации бизнес процессов? Перечислите их.
- 2) В чем основная суть бенчмаркинга?
- 3) На что направлены методы групповой работы? Перечислите некоторые из них.
- 4) В чем главное преимущество ФУП-методов?
- 5) Назовите два основных шага технологии применения ФУП-методов анализаю
- 6) Правильно ли утверждать, что суть метода пяти вопросов состоит в точно ограниченных формулировкой вопроса ответах.
- 7) Какая основная цель распараллеливания работ?
- 8) Предполагает ли метод разработки нескольких вариантов бизнес-процесса индивидуальных подход к каждому клиенту?
- 9) Что является итогом применения метода устранения временных разрывов в бизнес-процессе?
- 10) Правильно ли утверждать, что метод уменьшения количества входов и выходов бизнес-процесса состоит в проведении анализа схемы бизнес-процесса " как есть " на предмет избыточности?

- 11) На применении какой модели основан метод согласования результатов бизнес-процесса с требованиями потребителей (клиентов)?
- 12) Какие три логических метода применяются для причинно-следственного анализа? Кратко опишите их.
- 13) С чего начинается построение диаграммы Исикавы?
- 14) Почему нужно стандартизировать различные формы документов в пределах одной фирмы?
- 15) Что такое точка контроля?
- 16) Какие бывают точки контроля? Кратко опишите их.

*"Если в организации есть проблемы, то на 98 процентов в этом виновата система, и только на 2 процента люди."  
Эдвард Деминг*