

**Как повысить  
качество  
управленческих  
решений**

*Сергей Багузин*

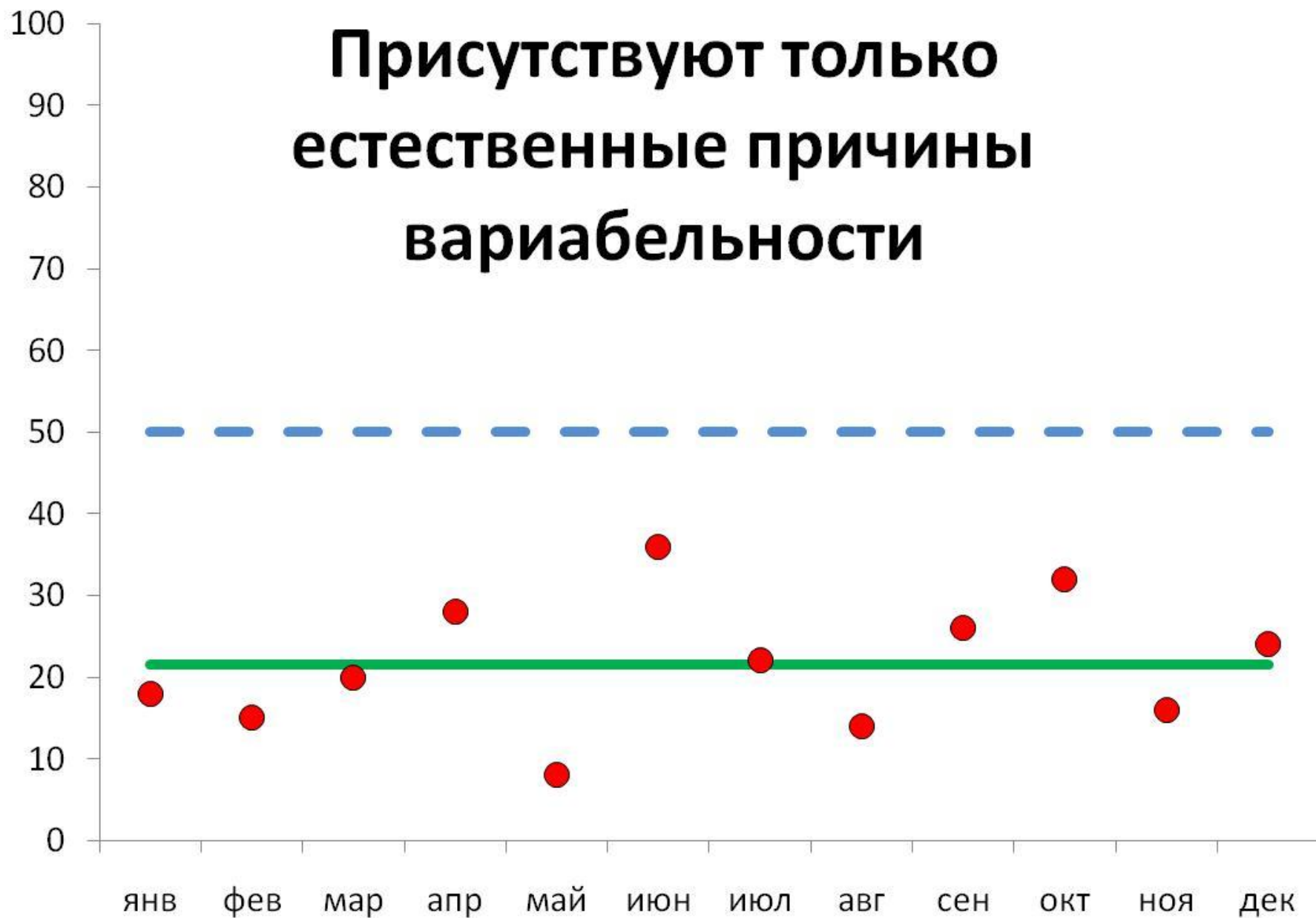
# Повестка дня

- Цель презентации – дать новые знания и показать, их пользу на практических примерах
- «Отцы» японского чуда:  
Шухарт и Деминг
- Два типа управленческих ошибок
- Что дальше?

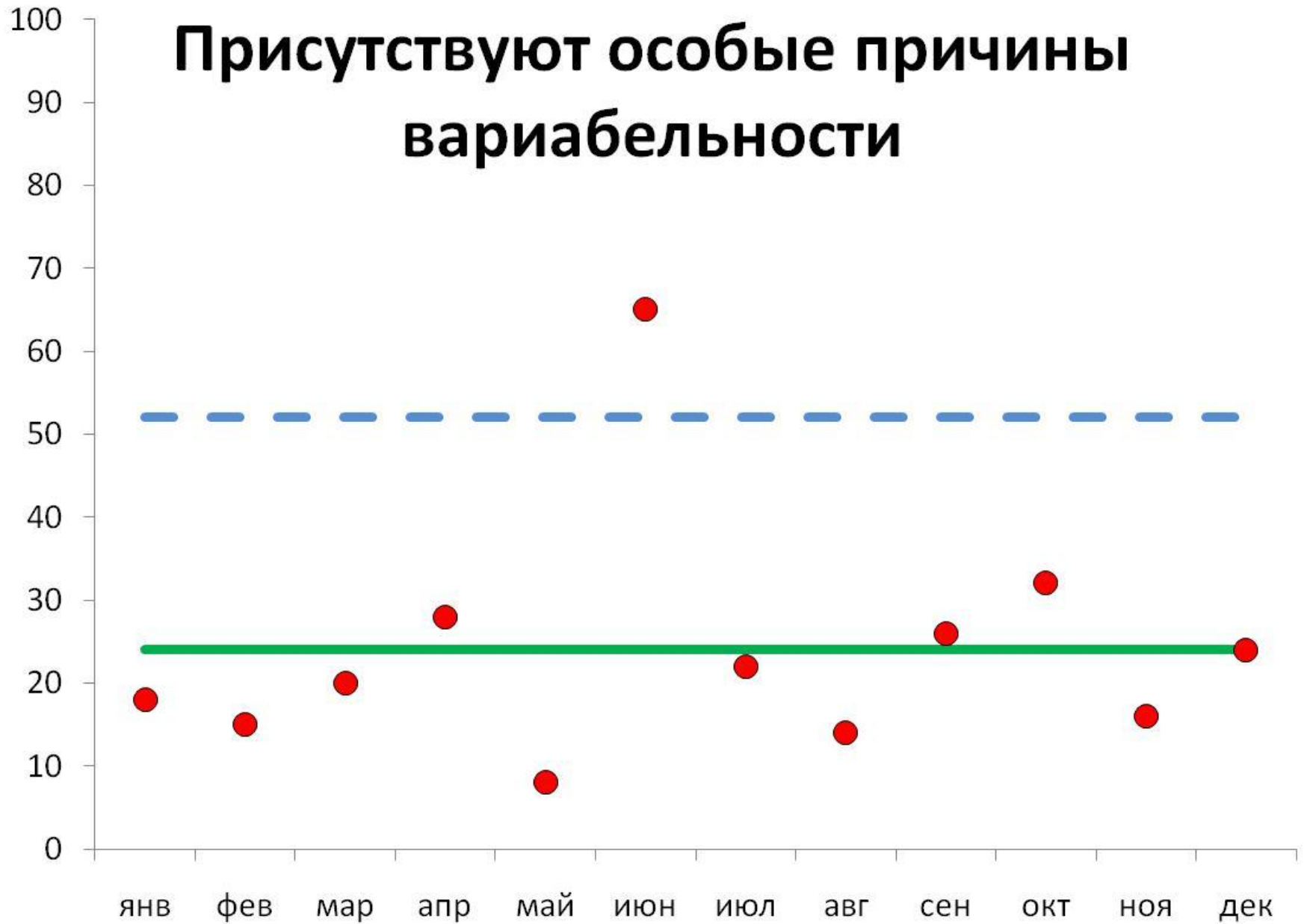
# Кто виноват?

- Пример – инвентаризация на складе
- В июне 2009 года «небывалый» всплеск ошибок
- ПОИСК ВИНОВНЫХ

# Присутствуют только естественные причины вариабельности



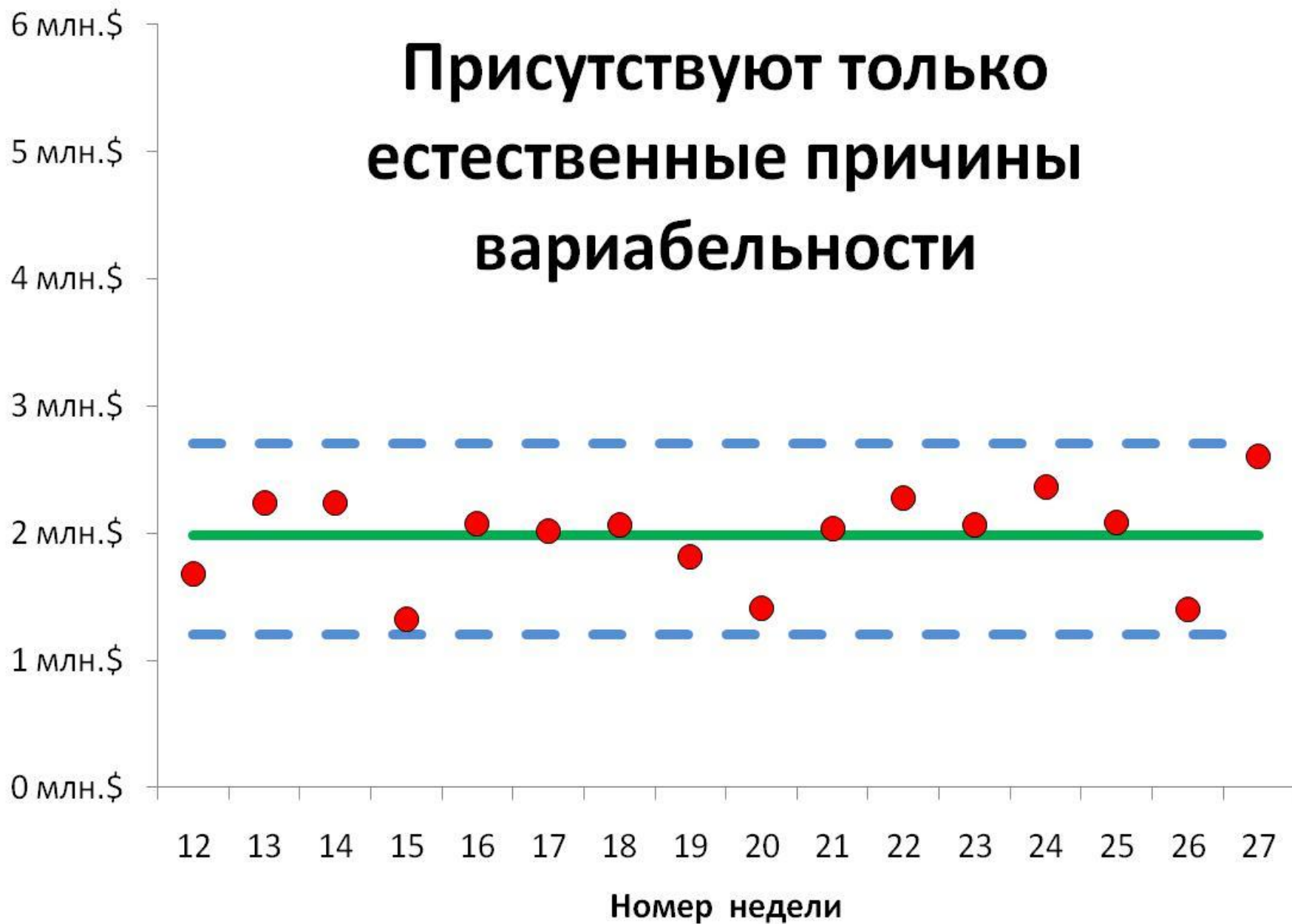
# Присутствуют особые причины вариабельности



# И снова... кто виноват?

- Пример – управление дебиторской задолженностью
- На 27-й неделе рост задолженности более чем в два раза по сравнению с предыдущей неделей
- Почему?

# Присутствуют только естественные причины вариабельности



# Первая типичная ошибка

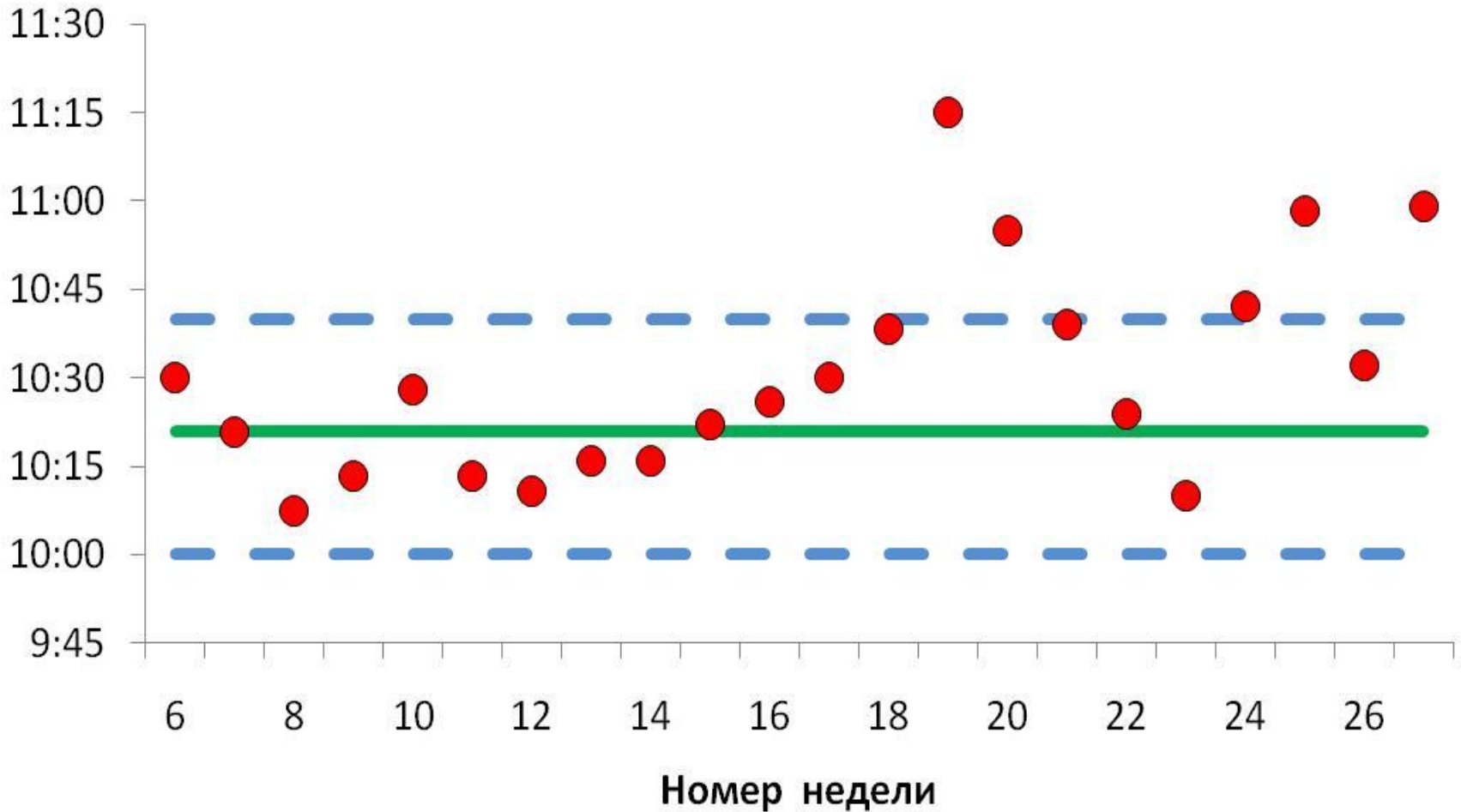
- Отклонение параметра процесса приводит к поиску причин «аномального» значения. В то время, как это значение укладывается в рамки естественной вариации.
- **Никто не виноват! Это естественные границы процесса! Не нравится, работайте над совершенствованием процесса!**
- Пример – компенсатор на заводе Ford



# Всё идет, как идёт...

- Пример – задержки с отправкой машин централизованной доставки со склада
- Процесс был стабилен, но вышел из-под контроля, начиная с 19-й недели
- Присутствуют особые причины вариации
- Необходимы управленческие решения для возвращения процесса в статистически управляемое состояние

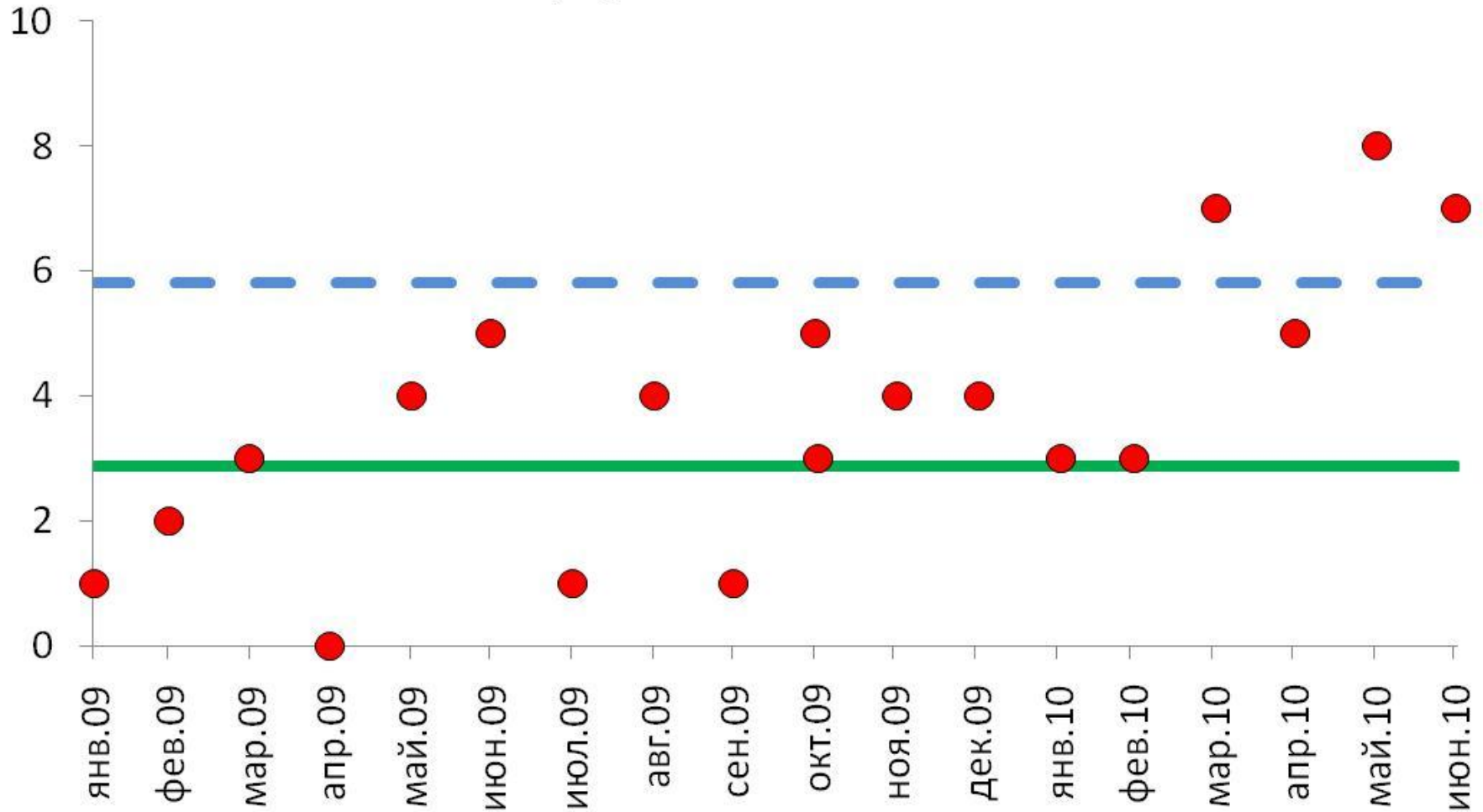
**Присутствуют особые причины вариабельности.  
Начиная с 19-й недели процесс перестал быть  
статистически управляемым**



# Отсутствие управленческого воздействия, когда оно необходимо

- Пример – число уволившихся
- Процесс был стабилен с января 2009 по февраль 2010
- С марта 2010 появились особые причины, приведшие к выходу показателя за контрольные границы
- Требуется найти причину и осуществить управленческое воздействие, чтобы вернуть ситуацию к управляемому состоянию

**Присутствуют особые причины вариации.  
Начиная с марта 2010 процесс перестал быть  
статистически управляемым**



# Вторая типичная ошибка

- Отклонение параметра процесса не воспринимается как критически важное, и вместо принятия мер, менеджмент продолжает наблюдать за процессом.

# Вариации и управление

- Всем процессам свойственны вариации
- Вариации могут быть обусловлены естественными и особыми причинами
- Для определения типа причины вариации используются контрольные карты Шухарта
- Пока показатель находится в пределах контрольных границ, процесс статистически управляем, вариации обусловлены естественными причинами, управленческое воздействие в ответ на конкретную вариацию может только навредить
- Если показатель выходит за контрольные границы, процесс перестает быть статистически управляемым, вариации обусловлены особыми причинами, требуется управленческое воздействие

# Что дальше?

- Необходимо собирать информацию по критически важным процессам
- Строить контрольные карты
- Рассчитывать контрольные границы, чтобы отличать естественные и особые причины вариаций
- Выявлять и устранять особые причины вариаций
- Совершенствовать статистически управляемые процессы, чтобы уменьшать вариации

# Рекомендуемая литература

- *Эдвардс Деминг* «Выход из кризиса: Новая парадигма управления людьми, системами и процессами»
- *Генри Р. Нив* «Организация как система: Принципы построения устойчивого бизнеса Эдвардса Деминга»
- *Д. Уилер, Д. Чамберс* «Статистическое управление процессами: Оптимизация бизнеса с использованием контрольных карт Шухарта»





*«Знаниям нет  
замены»*

Эдвардс Деминг

Спасибо за внимание