



Альфа·Банк

Применение Lean-методов в банковском ИТ

***Константин Меденцев
Заместитель руководителя блока
«Информационные технологии»
ОАО «АЛЬФА-БАНК»***

***10 ноября 2010 года
CNews Forum 2010: Информационные технологии завтра***

A

Lean-методика в банковских процессах

Простая технология оптимизации процессов





Lean – методика повышения
эффективности процессов
и устранения потерь!

A

Lean-методика в банковских процессах



Lean – это инструмент!

Если у Вас нет Цели,
то Вам не нужен
Инструмент!

Наши стандартные Цели:

- Повышение Производительности
- Снижение Себестоимости
- Повышение Качества Результата

A

Процесс – баланс требований

Качество Результата



Производитель

ь



Потребитель

Себестоимость

Производительность

*Все три показателя связаны
и улучшение одного невозможно без ухудшения других?*

Возможно и достижимо:

Ключевой параметр – Эффективность Процесса!

A *Как обеспечить Эффективность Процесса?*



- **Убрать всё Ненужное**
 - Ненужные Потребителю Результаты
 - Ненужное Потребителю Качество
 - Ненужные Производителю Процессы



- **Сократить до минимума Необязательное**
 - Производить только нужное Потребителю
 - Ограничить «внутрипроцессное потребление»



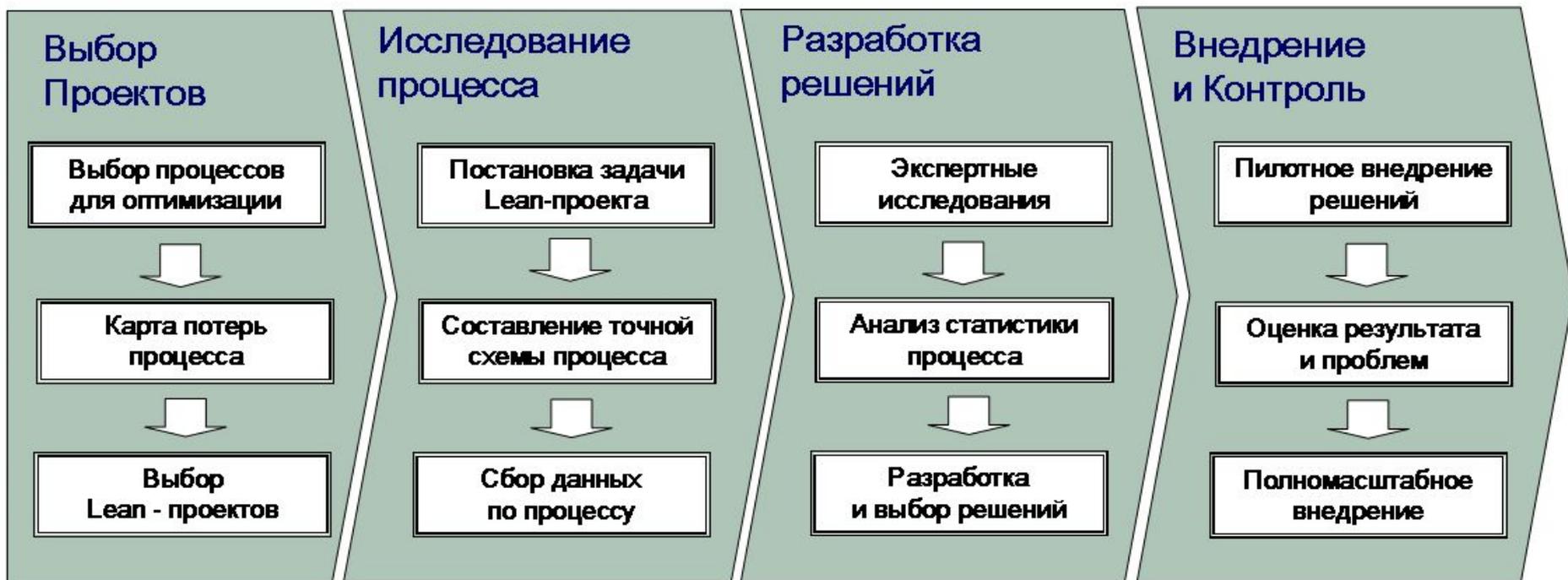
- **Рационализировать Необходимое**
 - Совершенствовать процедуры / операции
 - Стандартизировать процедуры / операции
 - Организовать контроль

А

Технология выполнения Lean-проектов

- Простая технология выполнения Lean-проектов:

«12 шагов»



Lean – это просто новый взгляд на привычные процессы!

- В настоящее время применение методов **Lean** и **Lean Six Sigma** получило широкое распространение в сфере банковских и финансовых услуг. Технологию Шести сигм успешно внедрили **Bank of America, Citybank, Bank One, HSBC, Barclays, American Express, Lloyds TSB, BNP Paribas, Charles Schwab, Caterpillar Financial Services, Societe Generale** и др.
- Технология **Lean Six Sigma** в банковской сфере используется для решения тех же проблем, что и в других областях: **снижения ошибок, повышения скорости и эффективности бизнес процессов, ликвидации брака, неэффективных затрат времени, повышения удовлетворенности клиентов, сокращения времени на вывод новых продуктов** и др.
- **Bank of America** в результате реализации проектов **Lean Six Sigma** по улучшению обслуживания клиентов заработал в 2002 г. дополнительно **1 млрд. долларов**, а общий экономический эффект от ее внедрения, по оценке банка, к 2005 г. превысил **12 млрд. долларов**.

Успешные проекты Lean Six Sigma в одном из региональных филиалов Bank of America и полученный в течение 1 года эффект:

- Улучшение системы продаж кредитных карточек: дополнительный доход **\$ 3 600 000**
- Уменьшение количества посетителей не ставших клиентами банка после первого визита: дополнительный доход в размере **\$ 7 800 000**
- Повышение эффективности работы вновь нанятых менеджеров по работе с клиентами: дополнительный доход в размере **\$ 2 000 000**
- Сокращение количества ограблений и связанных с ними потерь на **70%** ;
- Повышение доступности банковских ячеек: дополнительный доход в размере **\$ 5 000 000**;
- Сокращение потерь от хищения идентификационных номеров счетов при передаче данных: **\$ 6 600 000**
- Сокращение расходов на перемещение вновь нанятых сотрудников: экономия в **\$ 1 300 000**
- Ускорение процедуры выплаты федерального налога - **\$ 1 000 000**

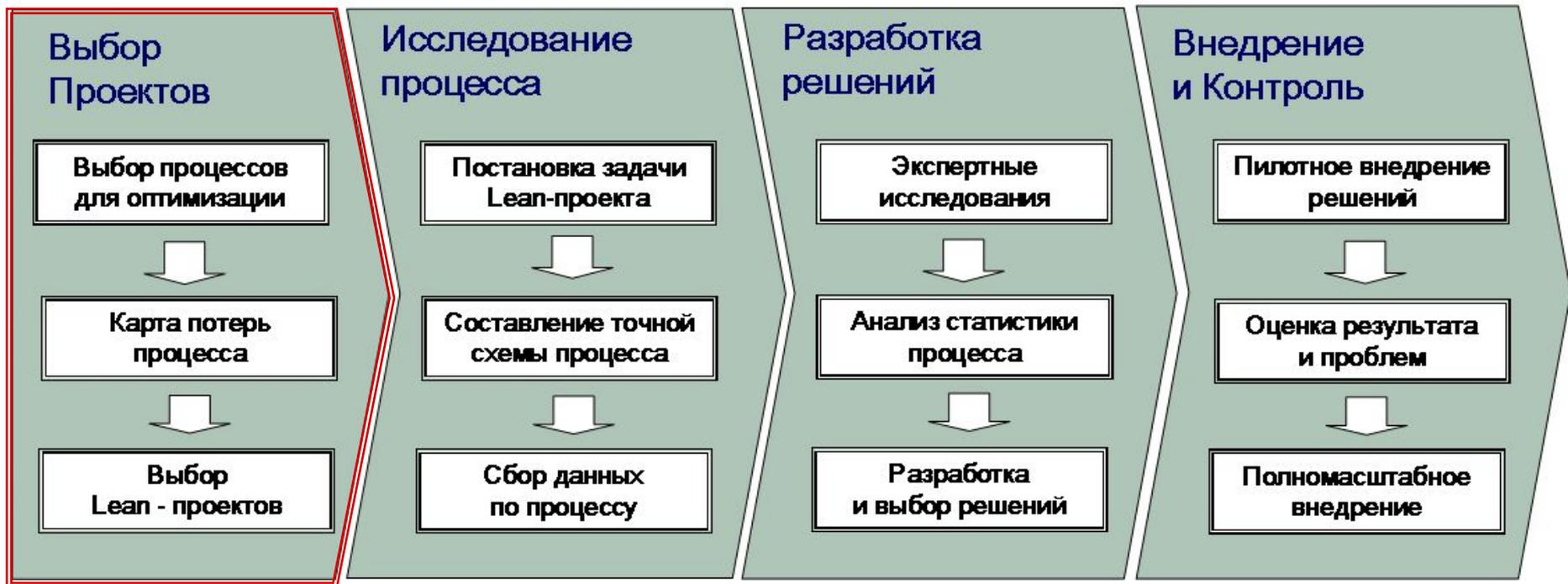


Lean-инициатива в Блоке ИТ Альфа-Банка

Выбор Проектов



«12 шагов»

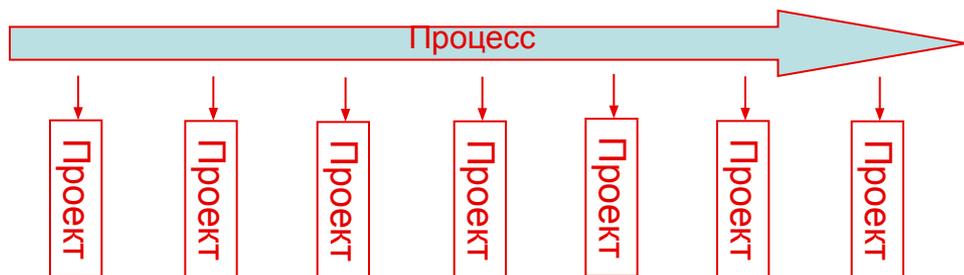


Выбор Проектов: Как получить максимальный эффект с помощью ограниченных ресурсов развития?



Привычное понимание масштаба Проекта:

1. Большой и долгий
2. Охватывает много подразделений
3. Выполняет команда «развивателей»

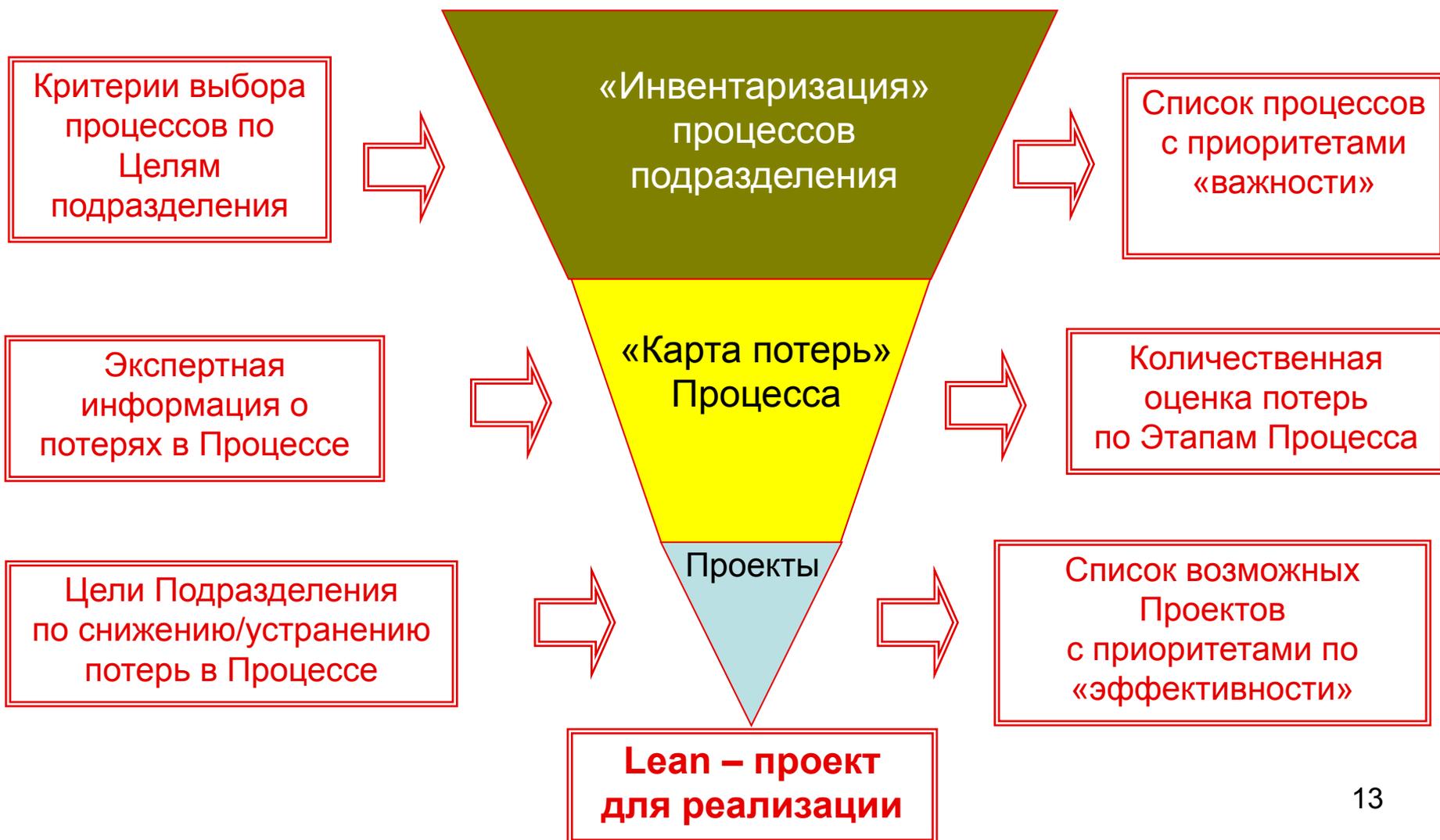


Понимание масштаба Lean - Проекта:

1. Быстрый и простой
2. В одном подразделении
3. Выполняет команда «на рабочем месте»
4. Много проектов в одном большом процессе

Выбор проектов

- Цель – максимальная отдача на вложенные ресурсы!



Условия выбора Lean проектов:

- Проект должен быть **простым, коротким и успешным!**
- Должен принести **существенную экономию, доход или улучшение качества результата**
- Базовый коэффициент «экономика за 1 год / затраты проекта» **больше 5**
- Срок реализации проекта – **до 3 месяцев**
- «Успешность» заложена в критерии выбора проектов
- **Проектов должно быть много**, а накапливаемый опыт внедрения делает каждый следующий проект эффективнее предыдущего
- Инвестиции в организационную составляющую – **самые эффективные!**



Внедрение системы Lean проектов

– инвестиции в развитие

с очень коротким периодом возврата

и высоким коэффициентом отдачи на вложенные средства.

A

Выбор процессов для совершенствования



А

Выбор процессов для совершенствования

Экспертная оценка Процессов

- Определите «вес» каждого Критерия
 - *Исходя из Вашей Цели: Качество / Стоимость / Производительность*
- Определите «баллы» Процесса по каждому Критерию
 - *5 – важный для Потребителя / большие Затраты / высокая Успешность*
 - *3 – средние показатели по критериям*
 - *1 – низкие показатели по критериям*
- Заполните таблицу экспертных оценок:

| Критерий | Важность для Потребителя | Затраты ресурсов | Оценка успешности | Итого |
|-----------|--------------------------|------------------|-------------------|--------------------|
| Вес | 1.0 | 0.5 | 0.5 | Приоритет процесса |
| Процесс 1 | 5 | 4 | 3 | 8.5 |
| Процесс 2 | 3 | 2 | 1 | 4.5 |
| ... | | | | |

Приоритет процесса = сумма (балл по критерию x вес критерия)

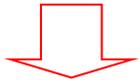
A

«Карта потерь» Процесса

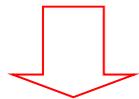
• Составление «Карты потерь»

- Эксперты обсуждают каждый Этап Процесса, перечисляют известные им Потери ресурсов и/или качества, вносят информацию в схему

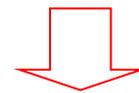
ВХОД



**Этап
процесса**



**Этап
процесса**



ВЫХОД

- Дефекты в «входящих» документах/данных/информации
- Потери времени на возврат / исправление / доработку

- Дефекты в результатах работы этапа
- Потери ресурсов на контроль / исправление / доработку
- Увеличение времени «вход – выход» Процесса
- Потери времени на ожидание в очереди внутри этапа
- Потери времени на ожидание в очереди между этапами
- Потери времени/ресурсов на нерациональные действия
- ...

- Известные Дефекты в Результате Процесса
- Потери времени/ресурсов на исправление / доработку

A

Выбранные направления

- Планирование проектов и задач перед Блоком ИТ
- Финансы ИТ
- Каскадная технология ведения проектов
- Процессы сопровождения ИТ систем
- Процессинг

A

Формулировка Цели Lean-проекта

- Цель нужно сформулировать очень конкретно:
 - Сократить количество ошибок «А» на 50% на участке «В»
 - Обрабатывать не менее 100 документов «С» в час
 - Сократить среднее время «вход-выход процесса D» до 1ч
 - Обрабатывать не менее 20 док. «Е» в час на 1 сотрудника
 - Сократить себестоимость обработки 1 док. «F» на 30%
 - ...

**Проверьте!
Нужна ли Ваша Цель
Потребителю?**



**Проверьте!
Сколько Ваша Цель
принесет \$ Банку?**

Экспертная оценка Проектов

- Составить список возможных Проектов по Карте потерь
- Четко определить Целевые значения Проектов
- Определить «вес» каждого Критерия (по Вашей Цели)
- Определить «баллы» Процесса (5 – «отлично», 1 – «плохо»)
- Заполнить Таблицу экспертных оценок:

| Критерий | Значение для Потребителя | Стоимость внедрения | Экономич. эффект | Вероятность успешного внедрения | Приоритет Проекта |
|-----------------|--------------------------|---------------------|------------------|---------------------------------|-------------------|
| <i>Вес</i> | <i>1.0</i> | <i>0.5</i> | <i>0.5</i> | <i>1.0</i> | |
| <i>Проект 1</i> | 4 | 4 | 2 | 4 | 11 |
| <i>Проект 2</i> | 3 | 3 | 5 | 2 | 9 |
| ... | | | | | |

Приоритет процесса = сумма (балл по критерию x вес критерия)

A

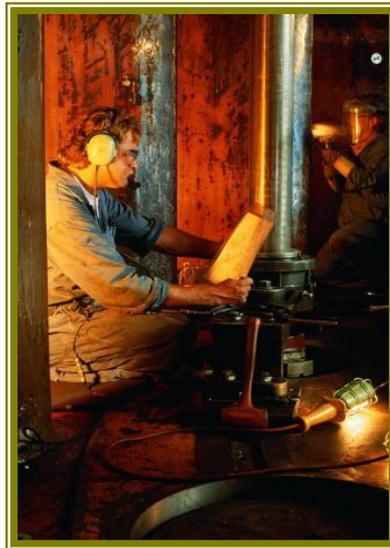
Примеры формулировок проектов

- Уменьшение доли Обращений, зарегистрированных посредством телефона и E-mail, на 10%
- Управление Инцидентами. Снижение среднего времени ожидания начала решения инцидента с момента его направления на группу на 30%.
- Управление Инцидентами. Сокращение средней продолжительности решения инцидента на 30% (время с момента начала решения инцидента, до момента его закрытия)
- Сокращение на 25% трудозатрат на разработку технологической документации при внутренней разработке
- Сокращение времени на выпуск карты для сотрудника банка до 5 рабочих дней



Lean-инициатива в Блоке ИТ Альфа-Банка

Исследование Процесса



«12 шагов»



Исследование Процесса: Ваши Решения должны основываться на данных и фактах из Процесса!

A

Исследование процесса

- Каждый следующий шаг работы требует больше ресурсов!



Цель – максимум точности при минимуме затрат ресурсов!

А

Постановка задачи - «Устав проекта»

- *Устав проекта - наиболее важная информация Проекта.*
- *Устав проекта - удержание Проекта в рамках утвержденных целей/задач.*
- *Устав проекта - универсальный инструмент коммуникации.*

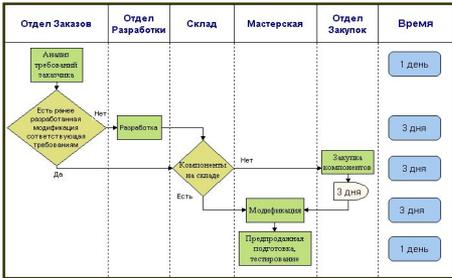
| | |
|--|--|
| Название Проекта: | <i>Максимально конкретная и понятная всем формулировка. Например: «Снижение таких-то Дефектов на таком-то участке на столько-то %»</i> |
| Подразделение: | Название подразделения, которое инициирует Проект |
| Руководитель Проекта: | Должность, Фамилия И.О. |
| Lean Чемпион Проекта: | Должность, Фамилия И.О. |
| Владелец Процесса: | Должность, Фамилия И.О. <i>Руководитель Подразделения, в котором проводится работа и которое получает пользу от улучшений – результатов Проекта</i> |
| Рабочая группа Проекта: | Фамилии и должности участников Рабочей Группы Проекта. |
| Описание Проекта: <i>Подразделения/Банка</i> | <i>Связь целей Проекта со стратегическими/тактическими планами Понятное всем описание необходимости и полезности предполагаемых изменений.</i> |
| Цели - Планируемые результаты | <i>Ожидаемые результаты Проекта в количественных показателях. Показатели, в которых оценивается текущий результат и будущее улучшение.</i> |

А

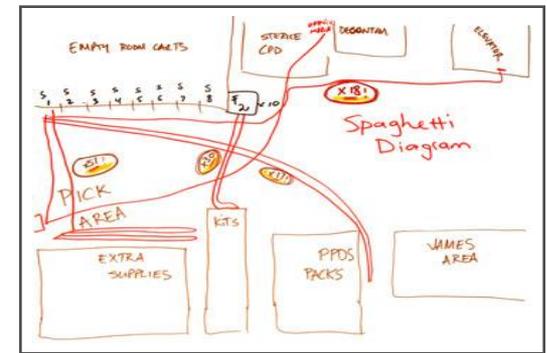
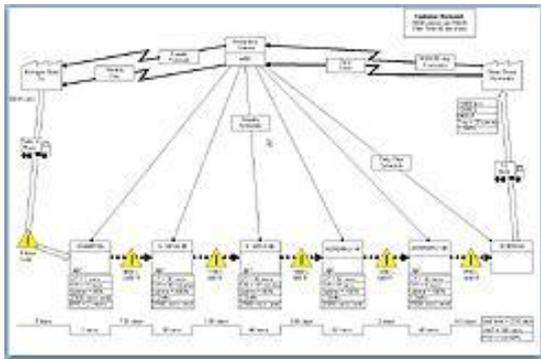
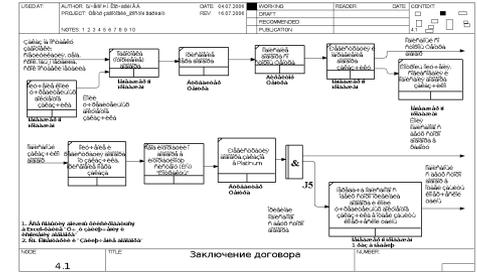
Постановка задачи - «Устав проекта»

| Цели - Предполагаемые доходы: <i>Ожидаемые результаты Проекта в финансовых показателях. Простые расчеты, демонстрирующие обоснованность ожиданий. Очень важный раздел!</i> | | |
|---|---|-----------------------|
| Охват и Допущения Проекта: <i>Границы участка процесса и другие ограничивающие условия, в которых проводятся исследования и изменения в процессе. Базовые условия Проекта - Допущения.</i> | | |
| Риски: <i>1) Всё, что может существенно помешать реализации Проекта. 2) Возможные негативные последствия отказа от реализации Проекта.</i> | | |
| Этапы Проекта | Основное содержание этапа | Дата окончания |
| Постановка задачи Исследование процесса Разработка Решений Пилотное внедрение Полномасштабное внедрение Контроль | Анализ существующей информации и постановка задачи Количественные исследования, сбор данных Анализ данных, разработка и выбор Решений для реализации Пилотное внедрение Решений и оценка результатов Планирование и «Авторский надзор» за реализацией Мероприятия по долгосрочному закреплению достигнутых результатов | |
| Документ подготовлен: <i>Руководитель проекта или Исполнитель, Фамилия И.О.</i> | | |
| Дата последнего изменения: | | |
| Утверждено: <i>Согласования Lean Чемпиона, Владельца Процесса и Руководителя Проекта</i> | | |

Карты процесса



Обычные карты описания процессов в формате **UML** и **IDEF** для понимания последовательности действий в процессе.



Карта процесса Lean Production

выявление потерь, временных ловушек, нарушений ритма процесса.

Карта процесса ПВПРК (SIPOC)

выявление факторов, влияющих на качество на каждом этапе переработки.

Карта процесса Spaghetti

выявление неправильной организации объектов и ненужных перемещений



Lean-инициатива в Блоке ИТ Альфа-Банка

Продолжение следует...

Вопросы?

Константин Меденцев
Заместитель руководителя блока
«Информационные технологии»
ОАО «АЛЬФА-БАНК»