

МАЙКЛ ДЖОРДЖ

# Бережливое производство



Как скорость  
бережливого  
производства  
и качество  
шести СИГМ  
помогают  
совершенст-  
вованию  
бизнеса

# ШЕСТЬ СИГМ В СФЕРЕ УСЛУГ

Michael George

# Lean Six Sigma for Service

How to Use Lean Speed and  
Six Sigma Quality to Improve Services  
and Transactions

McGraw-Hill

[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

Майкл Джордж

# **Бережливое производство + шесть сигм в сфере услуг**

Как скорость бережливого производства  
и качество шести сигм помогают  
совершенствованию бизнеса

Перевод с английского Татьяны Гутман

2-е издание

Москва  
«Манн, Иванов и Фербер»  
2017

[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

# Оглавление

К изменению процессов через изменение менталитета . . . . .	9
Введение . . . . .	15
<b>Часть I. Практическое применение метода «бережливое производство + шесть сигм» для получения стратегических преимуществ в сфере услуг . . . . .</b>	<b>23</b>
Глава 1. Применение метода «бережливое производство + шесть сигм» в сфере услуг для роста показателя возврата на инвестиции ROIC . . . . .	24
Глава 2. Работать быстрее, чтобы стать лучше: почему вам нужны одновременно бережливое производство и шесть сигм. . . . .	43
История успеха № 1. Новые традиции Lockheed Martin . . . . .	87
Глава 3. Смотрите на услуги глазами клиента: станьте организацией, ориентированной на клиента . . . . .	100
История успеха № 2. Bank One <i>не только крупнее, но и лучше</i> . . . . .	117
Глава 4. Реализация корпоративной стратегии с помощью метода «бережливое производство + шесть сигм» . . . . .	134
История успеха № 3. Форт-Уэйн, Индиана, <i>подъем с 0 до 60 проектов бережливого производства в мгновение ока</i> . . . . .	170
Глава 5. Ценность преодоления сложности . . . . .	181
История успеха № 4. Stanford hospital and clinics: <i>на переднем крае революции качества</i> . . . . .	211
<b>Часть II. Внедрение метода «бережливое производство + шесть сигм» в сфере услуг . . . . .</b>	<b>223</b>
Введение . . . . .	225
Глава 6. Стадия 1. Оценка готовности . . . . .	230
Глава 7. Стадия 2. Вовлечение персонала. . . . .	244
Глава 8. Стадия 3. Мобилизация . . . . .	256
Глава 9. Стадия 4. Внедрение и контроль . . . . .	290

<b>Часть III. Совершенствование услуг</b> .....	305
Глава 10. Особенности процессов в сфере услуг.....	306
Глава 11. Использование DMAIC для совершенствования процессов оказания услуг.....	328
Глава 12. Проекты первой волны в сфере услуг.....	371
Глава 13. Совершенствование процессов оказания услуг: ставки растут.....	397
Глава 14. Проектирование услуг мирового класса (проектирование по критерию «бережливое производство + шесть сигм»).....	425
Благодарности.....	446
Об авторе.....	448

# К изменению процессов через изменение менталитета

Термины «бережливое производство» и «шесть сигм» уже широко известны в российских экономических кругах. Данная книга тоже не нова, так как является вторым переизданием, которое публикуется по многочисленным просьбам наших деловых партнеров. Эти два факта дают нам возможность говорить не только и не столько о целесообразности и перспективах внедрения метода «бережливое производство и шесть сигм» — об этом повествуется в самой книге и говорит успешный опыт многих ведущих российских и зарубежных компаний, сколько представить «вынесенные уроки» по результатам наших проектов и наблюдений за внедрениями на российском рынке.

Если их все подытожить в одной фразе, то получится нечто подобное известной со времен Советского Союза формуле: «Даешь пятилетку за три года!». Майкл Джордж в своем предисловии говорит о сложностях, с которыми сталкиваются сервисные компании в применении концепций и инструментов «бережливого производства и шести сигм» для транзакционных процессов. И наш опыт показывает, что они существуют, но техническая сторона, то есть грамотное применение инструментария, не является основным камнем преткновения.

Одноразовая оптимизация одного или нескольких процессов не есть конечная цель, а является на самом деле средством убеждения и построения инфраструктуры фабрики внедрения идей и **развитие культуры постоянного совершенствования**. Ключевой задачей,

которая стоит практически перед всеми западными и российскими компаниями на нашем рынке, является создание внутри организации отлаженной системы, можно сказать, фабрики по сбору, анализу и внедрению лучших идей.

Но для создания этой фабрики внедрения идей необходимо прежде всего правильно начать, сразу продемонстрировав конкретный результат. Выбор первой задачи с этой точки зрения является фундаментальным. Уже в процессе решения этой первой задачи надо начать подготовку и создание отдельных компонентов инфраструктуры, таких как правильные процессы вовлечения руководства компании, настройка системы мотивации, построение специального процесса передачи и получения информации сотрудниками, процессы обучения и разъяснения и т. д. Работа над следующей задачей должна базироваться на уже внедренных компонентах инфраструктуры.

После запуска всех компонентов инфраструктуры фабрики идей возможные консультанты должны уйти и компания должна иметь возможность самостоятельного ее использования.

В приведенных ниже примерах мы хотели бы прежде всего сконцентрироваться на возможных уроках, полученных нами на конкретных проектах по созданию фабрики внедрения идей у наших клиентов.

## УРОК № 1. «ХОТИМ ВСЕ, СРАЗУ И ПОБОЛЬШЕ»

С чего рекомендуется начинать любые проекты изменений? Во-первых, с оценки стратегических приоритетов и выбора инициатив по улучшению, направленных на реализацию стратегии компании. Во-вторых, с быстрой демонстрации положительных результатов — так называемых быстрых побед. Руководители, решившие внедрять у себя в организации «бережливое производство и шесть сигм» хорошо знакомы с этими постулатами. Проблемы начинаются тогда, когда происходит недооценка масштабов и сложности проектных задач. Мы также наблюдали ситуации, когда руководители, наслышанные о чудодейственности данного метода, решают его «проверить». В этих ситуациях выбирается самый приоритетный и устанавливаются жесткие сроки реализации

проекта по совершенствованию этого процесса. Небольшие улучшения руководство не устраивают — процесс через пару месяцев должен собой представлять образец передовых мировых практик. Тот факт, что процесс может находиться на ранней стадии зрелости, а в большинстве российских компаний процессы находятся именно на этой стадии развития, и требует не совершенствования, а выстраивания его практически с нуля, зачастую не принимается в расчет. «Бережливое производство и шесть сигм» способно помочь и в выстраивании новых процессов, но эта задача требует большего времени и ресурсов и не очень хорошо подходит для проектов «быстрых побед».

Другое широко распространенное явление — выбор руководителями излишне масштабных задач. Достижение локальных улучшений в рамках отдельной функциональности или под-процесса не кажутся достаточно амбициозной целью — «совершенствоваться, так совершенствоваться» — и в итоге выбирается сложный кросс-функциональный процесс, который задействует несколько департаментов и полный цикл которого составляет полгода (при этом на проект выделяется три месяца). К тому же этот процесс может существовать не сам по себе, а быть привязанным к другому процессу, например годовому бюджетированию, что может привести к еще большему усложнению перемен и к неспособности команды внедрения достичь видимых результатов в установленные сроки. В то же время именно ориентация на устойчивый результат и способность в конце проекта продемонстрировать выгоды, полученные от внедренных улучшений, является одной из самых сильных сторон концепции «бережливого производства и шести сигм».

Приведенные выше примеры показывают, начинать со сложных задач оказывается непосильным, а порой и вредным с точки зрения распространения культуры и изменения менталитета. Основной целью с самого начала должно быть внедрение культуры постоянного совершенствования, которая станет фундаментом для достижения самых амбициозных результатов в области повышения эффективности процессов. Однако внедрение этой культуры — это длительный и кропотливый процесс, требующий, помимо прочего, постоянной демонстрации достигаемых результатов. Это крайне



важно, особенно для организаций, которые находятся в начале пути (а большинство российских компаний как раз находятся на начальных стадиях осмысления и внедрения этих концепций). Поэтому хотелось бы обратить внимание на несколько критериев выбора проектов, которые помогут достичь наибольшего успеха демонстрации возможностей «бережливого производства и шести сигм».

1. Процессы должны быть устоявшимися, достаточной степени зрелости и часто повторяющимися — не стоит начинать с процессов, которые неустойчивы, нестандартны или запускаются в компании один раз в год, даже если они очень важны для компании.
2. Процессы должны быть простыми. Желательно, должны быть ограничены рамками одного функционального департамента. Либо должна быть абсолютная уверенность в том, что если будет выбран кросс-функциональный процесс, то в проекте совершенствования смогут принять участие все участники процесса.
3. Полная длительность цикла процесса должна укладываться в рамки выделенного на проект времени с тем, чтобы можно было в конце измерить достигнутые результаты.
4. В результатах проекта должно быть заинтересовано максимально возможное количество заинтересованных людей, а не два-три выделенных человека. «Быстрые победы» — это, по сути, пиар-акция, нацеленная на вовлечение масс сотрудников в процесс изменений.

## УРОК № 2. «А НЫНЧЕ НАМ НУЖНА ОДНА ПОБЕДА. ОДНА НА ВСЕХ — МЫ ЗА ЦЕНОЙ НЕ ПОСТОИМ»

Майкл Джордж в этой книге, так же как и в ранее изданных, неоднократно упоминал необходимость поддержки инициативы внедрения «бережливого производства и шести сигм» высшим руководством компании. Сложность возникает в тех организациях, где эта «поддержка» превращается в насаждение чуждой организационной культуры идеологии. Инициатива встречает вполне

понятное сопротивление, в ответ на которое следуют увольнения, депремирования и прочие устрашающие санкции, а термины «бережливое производство» или «шесть сигм» становятся по сути ругательными.

Неготовность организации воспринять нововведения может быть обусловлена целым рядом факторов: монопольное положение компании на рынке — «зачем меняться, если и так все хорошо?»; особая сфера деятельности — «к нам эти методы неприменимы...»; длительный предшествующий процесс реорганизаций — «ну вот, еще одна инициатива... когда же это все закончится?». Но чаще всего, эта неготовность обусловлена тем, что сотрудники просто не понимают, что должно измениться в их рутинных обязанностях и в них самих. В таких случаях необходимо понимать, что переломить ситуацию можно будет, только подготовив почву «изнутри». Может стать большой ошибкой громогласное объявление о внедрении «бережливого производства и шести сигм», когда сотрудники не готовы к переменам. Изменение поведенческих установок людей — это, пожалуй, самый сложный фактор успешного внедрения данного подхода. Это не достигается путем объявления, что с завтрашнего дня мы становимся «бережливými». Люди должны захотеть стать «бережливými» и делать это без принуждения. Что для этого нужно сделать?

Во-первых, понять степень готовности вашей организации и ваших людей к изменениям. В этих целях проводится диагностика, которая направлена на выявление текущего уровня заинтересованности персонала в реализации проектов совершенствования, существующих мотивационных факторов, культурных и ценностных ориентиров.

Во-вторых, необходимо настроить систему мотивации на поддержку инициатив по постоянному совершенствованию. Вопрос вознаграждения за инициативы по совершенствованию деятельности достаточно сложен... Нередко приходится слышать нечто наподобие: «Он сначала поломает, потом починит, а потом придет ко мне за вознаграждением» или «Устранение недочетов и решение проблем входит в его должностные обязанности». Тем не менее доверие и поощрение людей за стремление сделать свою работу лучше должно лечь в основу всей программы еще до ее запуска.

В-третьих, необходимо провести серьезную подготовительную работу по разъяснению персоналу необходимости в проведении изменений в компании. И это должно происходить не на уровне, понятном только для менеджмента: «Наш маржинальный доход снижается, нам необходимо сокращать фиксированные переменные издержки», а на уровне, понятном каждому отдельному сотруднику. И в этих целях хорошо использовать примеры из опыта успешного внедрения «бережливого производства и шести сигм» в других компаниях.

Только после тщательной подготовки почвы поддержка высшего руководства становится бесценным активом на пути внедрения преобразований.

### УРОК № 3. «А БЫЛ ЛИ МАЛЬЧИК?»

Обратная ситуация возникает тогда, когда инициатива по внедрению «бережливого производства и шести сигм» либо не поддерживается руководством, либо поддерживается номинально, так сказать, «на словах». Особенно она характерна на ранних стадиях внедрения или в условиях большого количества других инициатив, продвигаемых в компании. Ситуация заключается в следующем: компания решает, что готова начать развертывания программы. Находятся даже несколько героев, готовых взять на себя ответственность и бремя первопроходцев. Открываются проекты, и здесь наши герои начинают сталкиваться с извечной проблемой — нехваткой ресурсов. Хорошо, если им самим позволили этой деятельностью заниматься на 100% их рабочего времени, зачастую и это слишком большая роскошь. Но набрать проектную команду становится задачей из разряда «миссия невыполнима». Однако задача поставлена, и ее надо выполнять. В этих условиях наши герои начинают искать компромиссы: вместо недельного тренинга по методам бережливого производства и шести сигм участники проектной команды проходят в лучшем случае ознакомительный однодневный тренинг, вместо трех-пятидневных кайдзен-мероприятий, когда все участники должны были бы 100% своего времени потратить на решение поставленной задачи, ограничиваются проведением 1–2-часовых совещаний. Компромиссы, разумеется, необходимы и порой

неизбежны, но приводят лишь к субоптимизации использования рабочего времени, вовлеченных в проект сотрудников. Возможно, отдельно взятый эксперт проведет на серии совещаний меньше времени чем то, которое бы потребовалось в рамках полноценного кайдзен-мероприятия. Но необходимо принимать во внимание, что те вопросы, которые можно было бы решить за три-пять дней, в условиях совещаний решаются неделями. А потом за совещаниями следуют недельные согласования (причем, как правило, с привлечением вышестоящего руководства, чье время, как известно, дороже), так как не все заинтересованные стороны могли присутствовать на всех обсуждениях и в равной мере принять участие в выработке решений. В итоге та задача, которая могла быть решена за две-три недели, превращается в нескончаемый проект, а наш герой думает не о поиске новых проектов по совершенствованию, а мучается вопросом, как его угораздило во все это ввязаться.

Создание должной инфраструктуры и выделение необходимых ресурсов, о которых говорит Майкл Джордж в этой книге, является необходимым и обязательным условием на пути к успешному внедрению бережливого производства и шести сигм. Под инфраструктурой мы понимаем запуск процесса отбора и приоритизации проектов совершенствования, а также последующего контроля их реализации и оценки выгод. Одной из хорошо зарекомендовавших себя практик является организация институтов финансовых аналитиков, дающих экономическую оценку результатам проектов, и управляющего комитета, принимающего результаты деятельности. Привязка к результатам этой деятельности системы мотивации, и не только сотрудников, участвующих в проектах, но и тех, кто владеет ресурсами, что сопряжено с необходимостью получать на проекты «правильных» людей. Немаловажным элементом инфраструктуры является учебный центр, который, кстати, может быть и виртуальным, а также система передачи знаний, реализуемая, как правило, в виде создания базы данных по проектам. А вовлечение участников успешно реализованных проектов в процесс обучения и наставничества является залогом успешного внедрения культуры и изменения менталитета.

Вспоминается вопрос руководителя одной из ведущих российских компаний, участвовавшего в проекте внедрения: «А что в этой

концепции нового, отличного от уже привычных методов оптимизации бизнес-процессов, проектного управления, управления изменениями?». Наш ответ читателю может показаться странным, ибо мы сказали: «Ничего». Именно в этом и заключается вся ее ценность — он вобрал в себя лучшие практики и знания, включил в себя необходимый инструментарий из существующих методик по совершенствованию операционной деятельности организации, чтобы сделать преобразования успешными. Данная книга дает четкие и практические руководства к действию, что необходимо для успешного внедрения концепции «бережливого производства и шести сигм», чем она и привлекательна.

*Дмитрий Зайцев,  
партнер компании Accenture,  
глава практики «Управленческий консалтинг» в России и СНГ*

# Введение

После издания моей предыдущей книги «Бережливое производство + шесть сигм: Комбинируя качество шести сигм со скоростью бережливого производства»\* произошла любопытная вещь: людям было нетрудно осознать потребность в методе «бережливое производство + шесть сигм» и усвоить его фундаментальный принцип — качество повышает скорость, а скорость повышает качество. Но вновь и вновь мне задавали один и тот же вопрос: как применять принципы бережливого производства и шести сигм к сервисным организациям?

После анализа своей первой книги мне пришлось признать, что я и мои соавторы совершили упущение, свойственное многим консультантам по бережливому производству и шести сигмам: хотя мы включили в книгу примеры применения метода «бережливое производство + шесть сигм» в сфере услуг, они обсуждались с использованием производственной терминологии. Эта терминология — и в первую очередь жаргон бережливого производства — усложнила внедрение соответствующих методов в сфере услуг.

Данная книга разрушает прежний стереотип: почти все примеры бережливого производства и шести сигм, которые приводятся здесь, относятся к сфере услуг и обеспечивающим службам. Практический опыт свидетельствует, что в организациях сферы услуг можно применять метод «бережливое производство + шесть сигм» с неменьшей эффективностью, чем на производстве, и быстрее получать отдачу.

---

\* Джордж М.. Бережливое производство + шесть сигм: Комбинируя качество шести сигм со скоростью бережливого производства. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2007.

Здесь вы впервые прочтете о том, как классические инструменты бережливого производства, такие как «система вытягивания» и «сокращение времени наладки», используются в снабжении, колл-центрах, хирургических операционных, правительственных учреждениях и т. д. Те, кого заинтересует применение этих инструментов на производстве, могут найти соответствующие примеры в книге «Бережливое производство + шесть сигм: Комбинируя качество шести сигм со скоростью бережливого производства».

Во время путешествия, после которого написана эта книга, я был потрясен тем, насколько широк круг людей, которые успешно совершенствуют работу функциональных подразделений, занимающихся оказанием услуг, и целых организаций, используя методы «бережливого производства + шесть сигм».

Одна из них Карен Раго. Она работает в медицинской сфере уже более 25 лет, начала с должности медсестры и впоследствии стала вице-президентом Stanford Hospital and Clinics, а затем работала в Калифорнийском университете в Сан-Франциско. Лишь недавно она осознала, насколько новаторский характер носила ее работа по снижению сложности поставок хирургических материалов и организации «потока» при лечении пациентов.

Другой пример — Майлз Бурке. Он «мастер черного пояса» в Lockheed Martin и один из моих основных помощников в работе над этой книгой. Работая в свое время инженером-технологом, он настолько успешно применял метод «бережливое производство + шесть сигм» в снабжении, что вывел снабжение в Lockheed Martin на качественно новый уровень.

Я полагаю, что Майк Фишбах, Дэррил Грин и множество других сотрудников Bank One, включая их лидера и вдохновителя Лью Фишера, могут являться эталоном того, как сделать «бережливое производство + шесть сигм» стратегическим инструментом бизнеса. Они намерены в плановом порядке снизить потери рабочего времени и стоимость осуществления операций на 30–80% и могут служить примером для своих коллег.

Работа этих людей и их компаний восхищает, но по-настоящему меня изумил город Форт-Уэйн, штат Индиана, — скорее всего, потому, что я, как и большинство людей, с недоверием отношусь к разного рода государственным службам. Но, если я скажу, что мэр Грэхем

Ричард более десяти лет жил «качеством» во всех его проявлениях, вы, наверное, не удивитесь, что его слово не расходится с делом. Особенно поражают муниципальные служащие, которые активно занимаются сокращением времени выполнения заказа и рационализацией процессов, обеспечивая жителей услугами более высокого качества и одновременно снижая затраты.

В этой книге вы узнаете больше об этих организациях и их сотрудниках и познакомитесь с множеством примеров, которые показывают, как они добились столь впечатляющих результатов.

## ЗАЧЕМ НУЖНА КНИГА О СФЕРЕ УСЛУГ?

Термин «сфера услуг» в контексте данной книги включает как организации сферы услуг (здравоохранение, банковское дело, правительственные учреждения, розничную торговлю), так и функциональные подразделения, связанные с оказанием услуг в производственных и сервисных компаниях (маркетинг, сбыт, бухгалтерия, кадры, управление производством, разработки, НИОКР и т. д.). Коротче говоря, все, кроме «изготовления товаров и изделий вручную или при помощи оборудования» (то есть производственных процессов как таковых). Зачем было писать отдельную книгу, посвященную применению методу «бережливое производство + шесть сигм» в сфере услуг?

Одной из причин являются **огромные возможности**. Эмпирические данные показывают, что стоимость услуг завышена на 30–80% из-за потерь, то есть процессы изобилуют операциями, которые не добавляют ценности с точки зрения потребителя.

Второй причиной написания книги о сфере услуг послужили наблюдения о том, что **функциональные подразделения, которые занимаются оказанием услуг, испытывают острую потребность в инструментах метода «бережливое производство + шесть сигм», навыках обработки информации и процессного мышления**. Так, например, менеджер центра обработки вызовов маркетинговой службы считал, что его 40 сотрудников, занимающихся телефонным маркетингом, работают непродуктивно, поскольку половина входящих звонков — это звонки по вопросам, не касающимся маркетинга. Тем не менее собранные в ходе анализа данные показали, что на самом деле лишь треть



входящих звонков приходит не по адресу и на них уходит менее 5% рабочего времени сотрудников центра. Это побудило менеджера изыскивать иные возможности совершенствования, которые обеспечили ощутимую отдачу и позволили увеличить время общения с клиентами.

Сервисные подразделения в прошлом почти не интересовались анализом данных. Часто необходимая информация попросту отсутствовала, а большинство сотрудников, занимающихся оказанием услуг, не столь искушены по части цифр, как их коллеги на производстве. Однако ничто не мешает им добиться успеха. «Бережливое производство + шесть сигм» в сфере услуг показывает, что начать можно с относительно несложных статистических инструментов и инструментов бережливого производства, которые позволяют избавить процессы от затрат и простоев. Научиться сбору значимых данных о процессе оказания услуг — это пройти более половины пути к ощутимым результатам применения метода «бережливое производство + шесть сигм».

#### **Принципы бережливого производства, а не бережливое производство как таковое**

В сознании некоторых людей слово «бережливый» связывается исключительно с производством, с заводом (бережливое производство). Но это заблуждение. Философия бережливого производства представляет собой совокупность принципов, которые обеспечивают ускорение любых процессов на любом предприятии.

И, наконец, последняя причина написания этой книги: учитывая названные факторы, **применение принципов и инструментов «бережливое производство + шесть сигм» в функциональных подразделениях вызывает определенные проблемы.** Поскольку бережливое производство и шесть сигм — методы, которые зародились в сфере производства, не всегда понятно, как применять эти инструменты к сфере услуг, и книга помогает адаптировать их к иной сфере деятельности. Так, в главах 2 и 10 вы найдете описание одного из важнейших инструментов бережливого производства для ускорения процесса: *метода четырехэтапной быстрой переналадки*. На производстве этот инструмент используется для сокращения времени перехода с изготовления продукта А на изготовление продукта В. Многие

из тех, кто занимается оказанием услуг, не сознают, что в их работе тоже присутствуют «переналадки», и не имеют понятия, как применить эту концепцию в процессе, которым они занимаются. Но здесь стоит упомянуть System Integration Business Area (SIBA) компании Lockheed Martin: в центре по снабжению MAC-MAR считают, что данный инструмент — основной фактор снижения затрат на материально-техническое снабжение на 50% (а ведь это место, где люди большую часть времени сидят за компьютерами и разговаривают по телефону).

## КАКУЮ ПОЛЬЗУ МОЖЕТ ПРИНЕСТИ ВАМ КНИГА «БЕРЕЖЛИВОЕ ПРОИЗВОДСТВО + ШЕСТЬ СИГМ В СФЕРЕ УСЛУГ»

В книге приводятся примеры конкретных ситуаций, в которых объектом примерения методов были поток информации и взаимодействие между людьми. Ниже перечислены прочие особенности данной книги, которые делают ее достойной вашего внимания.

- 1) **Книга рассказывает о том, как применять инструменты бережливого производства к процессам оказания услуг.** Во многих изданиях утверждается, что метод шести сигм сокращает время цикла и позволяет компании более оперативно реагировать на ситуацию. Но без объединения шести сигм с инструментами бережливого производства такая оперативность останется всего лишь прекрасной мечтой. Это положение основано на сочетании теории, эмпирических наблюдений и данных, которые представлены в главе 2. Принципы бережливого производства, такие как необходимость повышения скорости процесса, применимы ко всем процессам в организации. Эта книга рассказывает о принципах бережливого подхода, а не о бережливом производстве. Она дает необходимую аналитическую основу, которая позволит применять принципы бережливого подхода к любому процессу.
- 2) **Книга позволяет понять, как объединить бережливое производство и шесть сигм.** Лишь в некоторых опубликованных работах «бережливое производство + шесть сигм» рассматривалось как интегрированная методология, применимая к оказанию услуг. А книги, в которой объяснялось бы, что шесть

сигм и бережливое производство должны использоваться одновременно, а не по очереди или независимо друг от друга, попросту не было. Метод шести сигм сводится к умению применять инструменты повышения качества процесса, но не обладает инструментами обеспечения его *скорости*. Джек Уэлч доказал это как никто другой, оценивая результаты внедрения метода шести сигм в GE, где такое внедрение первоначально не имело отношения к бережливому производству. Спустя три года он сетовал: *«Мы бросили все силы и знания в области шести сигм на то, чтобы снизить время поставки до... 12 дней. Проблема в том, что “среднее значение никогда не достигается” и в реальной жизни клиенту приходится сталкиваться с отклонениями при поставках — по одному заказу продукция поставляется в течение четырех дней, что, безусловно, впечатляет, а поставок по другому заказу приходится дожидаться двадцать дней, и ни о какой стабильности не может быть и речи... Отклонение — это порок»*. Метод бережливого производства не хватает инструментов статистического контроля процесса, она не позволяет создать стабильную инфраструктуру и акцентировать внимание на клиенте, как это делают шесть сигм. Таким образом, чтобы достичь целей, поставленных вашим предприятием, то есть добиться удовлетворенности клиента и снижения потерь, а значит, в конечном счете повысить возврат на инвестированный капитал (ROIC), требуется интеграция бережливого производства и шести сигм.

- 3) **В книге показано, как осуществлять выбор проектов по критерию влияния на акционерную стоимость, даже не имея степени МВА.** Большинство экспертов подтвердят, что максимальная реализация потенциала метода «бережливое производство + шесть сигм» возможна, если проекты увязаны со стратегическими целями генерального директора и используются для достижения насущных целей бизнеса, например возврата на инвестиции. И все же в предметных указателях большинства книг о бережливом производстве и шести сигмах такие показатели, как возврат на инвестированный капитал (ROIC) и чистая

приведенная стоимость, отсутствуют полностью, поскольку эти книги пишутся высокообразованной элитой или специалистами по производству, чей опыт весьма далек от задач, стоящих перед генеральным директором. Данная книга позволяет менеджерам, «чемпионам» и «черным поясам», многие из которых не имеют степени MBA или серьезной подготовки в области финансов, включить эти показатели и лежащие в их основе методы в свой арсенал. В итоге это обеспечивает связь стратегии генерального директора и тактики ее реализации за счет метода «бережливое производство + шесть сигм».

- 4) **Книга показывает, как «бережливое производство + шесть сигм» позволяет снизить затраты благодаря уменьшению сложности.** Внешнее и внутреннее многообразие и сложность ваших товаров/услуг открывают широчайшие возможности для снижения затрат в любой организации. Сокращение затрат за счет уменьшения сложности добавляет третье измерение к методам бережливого производства и шести сигм, открывая новые перспективы наращивания показателей ROIC. В этой книге впервые, в отличие от традиционного подхода к совершенствованию процесса, представлена количественная оценка снижения сложности.

## СТРУКТУРА КНИГИ «БЕРЕЖЛИВОЕ ПРОИЗВОДСТВО + ШЕСТЬ СИГМ В СФЕРЕ УСЛУГ»

Данная книга предназначена как для тех, кто никогда не слышал о шести сигмах и бережливом производстве, так и для тех, кто уже использует один или оба эти метода.

**Часть I. Практическое применение метода «бережливое производство + шесть сигм» для получения стратегических преимуществ в сфере услуг** доказывает, что «бережливое производство + шесть сигм» — важный инструмент повышения акционерной стоимости со всеми вытекающими последствиями (такими, как повышение удовлетворенности клиента при одновременном повышении качества, скорости и снижении затрат, не говоря уже об уменьшении сложности).

**Часть II. Внедрение метода «бережливое производство + шесть сигм» в сфере услуг** говорит о базовых составляющих успешного процесса. В этом разделе своим опытом делятся руководители компаний, которые уже опробовали данный метод на деле, что поможет вам пройти этот путь быстрее.

**Часть III. Совершенствование услуг** показывает, как работают на практике методы и инструменты «бережливого производства + шесть сигм» применительно к услугам. Эта часть включает несколько глав об эффективном применении подхода DMAIC (Определение — Измерение — Анализ — Совершенствование — Контроль) к существующим процессам (включая рассмотрение многочисленных примеров из практики) и одну главу, посвященную проектированию по критерию «бережливое производство + шесть сигм» с целью создания новых услуг/процессов.



[Почитать описание, рецензии  
и купить на сайте](#)

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

