



Джеф Кокс, Ди Джейкоб, Сьюзан Бергланд

# Новая цель

Как объединить бережливое производство,  
шесть сигм и теорию ограничений

Smart Reading. Ценные идеи из лучших книг

Smart Reading

**Ключевые идеи книги:  
Новая цель. Как объединить  
бережливое производство,  
шесть сигм и теорию  
ограничений. Джефф Кокс,  
Ди Джейкоб, Сьюзан Бергланд**

«Смарт Ридинг»

2020

## Smart Reading

Ключевые идеи книги: Новая цель. Как объединить бережливое производство, шесть сигм и теорию ограничений. Джефф Кокс, Ди Джейкоб, Сьюзан Бергланд / Smart Reading — «Смарт Ридинг», 2020 — (Smart Reading. Ценные идеи из лучших книг)

Этот текст – сокращенная версия книги Джефа Кокса, Ди Джейкоба, Сьюзан Бергланд «Новая цель. Как объединить бережливое производство, шесть сигм и теорию ограничений». Только самые ценные мысли, идеи, кейсы, примеры. О книге Авторы книги «Новая цель» продолжают традицию культового бизнес-романа Элияху Голдратта «Цель». Главный герой – директор компании Hi-T Composites Эми Киолара. Она занимает кресло руководителя в переломный момент, когда формальные показатели еще остаются на высоте, но темпы производства уже падают, когда количество оборотных средств сокращается, а заказчики жалуются. Комбинируя сразу три важнейших бизнес-концепции управления XX века – теорию ограничений, шесть сигм и бережливое производство, – Эмми Киолара стабилизирует ситуацию. Теория ограничений помогает создать надежный фундамент работы, а принципы бережливого производства и шести сигм оптимизируют ее. «Новая цель» читается как захватывающий триллер, все бизнес-методики детализированы и развернуты на примере конкретной фирмы и людей. Зачем читать · Найти и устранить системные ограничения производства. · Увеличить оборот вашей фирмы, одновременно снизив инвестиции и операционные расходы. · Гарантировать клиентам точные даты отгрузки продукции, оптимизируя процесс пополнения складов. Об авторе Джефф Кокс – журналист, главный редактор журнала Organic Gardening. Соавтор бестселлера Элияху Голдратта «Цель. Процесс непрерывного совершенствования». Автор 18 книг о виноделии, виноградарстве и органической пище. Известный ресторанный критик из Северной Калифорнии. Ди Джейкоб – бизнес-консультант. В начале 1990-х годов обучала руководство Procter and Gamble принципам непрерывного улучшения. С 1991 года присоединилась к компании AGI Goldratt Institute. Работала под руководством Элияху Голдратта, разрабатывая практические программы ТОС (теория

ограничений). В 2013 году основала собственную консалтинговую компанию VelosCT, которая помогает клиентам улучшать процессы продаж и обучает управлению проектами. Сьюзан Бергланд – партнер консалтинговой компании AGI Goldratt Institute, основанной сподвижниками и соратниками Элияху Голдратта. Эксперт в области оптимизации производства, обучает корпоративных клиентов интегрированному подходу ТОС (теории ограничений) и концепции «Шести сигм». Основатель международной консалтинговой организации TOCICO, член Американского общества качества и Ассоциации по управлению операциями.

© Smart Reading, 2020

© Смарт Ридинг, 2020

# Содержание

Введение	7
1. Проблемы подступают	8
2. Эми и Уэйн берутся за дело	10
Конец ознакомительного фрагмента.	11

# **Краткое содержание книги: Новая цель. Как объединить бережливое производство, шесть сигм и теорию ограничений. Джефф Кокс, Ди Джейкоб, Сюзан Бергланд**

Оригинальное название:

**Velocity: Combining Lean, Six Sigma and the Theory of Constraints to Achieve Breakthrough Performance**

Автор:

**Jeff Cox, Dee Jacob, Suzan Bergland**

Тема:

**Менеджмент**

Правовую поддержку обеспечивает юридическая фирма AllMediaLaw

[www.allmedialaw.ru](http://www.allmedialaw.ru)

## Введение

«Новая цель» – бизнес-роман, созданный Джеффом Коксом в соавторстве с двумя руководителями компании AGI-Goldratt Institute, Ди Джейкоб и Сюзан Бергланд. Авторы продолжают традицию культовой «Цели», бизнес-романа, написанного Элияху Голдраттом и Джеффом Коксом в 1984 году и ставшего настольной книгой для нескольких поколений бизнесменов. Именно в «Цели» Голдратт наиболее полно и доходчиво раскрыл основные положения Теории ограничений.

В конце прошлого века общество предприняло целый ряд системных усилий, направленных на организацию постоянных улучшений. Так появилась и концепция «Шесть сигм» – особая практика управления производством, суть которой сводится к необходимости улучшения качества каждого из процессов, а также минимизации дефектов и статистических отклонений в операционной деятельности. В свою очередь, бережливое производство – это концепция управления, основанная на постоянном стремлении к устранению всех видов потерь.

Теория ограничений, шесть сигм и бережливое производство – поистине культовые управленческие практики. Они доказывают свою эффективность вот уже десятки лет. Однако порой мы так увлекаемся внедрением или, скорее, насаждением новой методики, что забываем про здравый смысл и превращаем хороший инструмент в никудышнюю самоцель. «Новая цель» и описанная в ней концепция Velocity – ответ на вопрос, что делать, если вы приложили массу усилий, чтобы внедрить эффективную (в теории) практику, а результата так и не увидели.

В книге вы найдете определения ключевых понятий, на которых базируются практики LSS (Lean Six Sigma, «бережливые шесть сигм») и TOC (Theory of Constraints, «теория ограничений»), и научитесь комбинировать их так, чтобы ваша компания смогла достичь устойчивых финансовых результатов.

Также мы разберем практику «постоянного улучшения» и постараемся ответить на главный вопрос: так что действительно стоит улучшать? Ведь «стремление улучшить все» не равносильно «стремлению к тому, чтобы все улучшилось». Как правильно расставить приоритеты? Как научиться грамотно распределять ресурсы и задачи? Как сделать так, чтобы затраченные усилия и инвестиции привели к системным результатам? Именно с этими вопросами сталкивается главная героиня книги, Эми Киолара, исполняющая обязанности президента компании в кризисной ситуации.

К сожалению, в саммари мы не сможем осветить все сюжетные линии романа, но постараемся сохранить общую канву, которая так эффективно помогает усваивать теоретический материал.

## 1. Проблемы подступают

1.1. Компания Hi-T Composites в Сент-Луисе – технологический лидер на рынке композитных материалов. Однажды по фирме расходитесь слух, что ее собираются продать игроку покрупнее. Слухи оказываются правдой, и полгода спустя Hi-T Composites входит в состав корпорации Winner, Inc. Выясняется, что новое руководство практикует соревновательный подход к работе своих подразделений: от тех, кто не может держать темп, принято избавляться. Давний президент Hi-T не готов включиться в гонку и предпочитает уйти на пенсию.

1.2. На место главы Hi-T назначают молодого и бойкого менеджера Winner Рэндала Турандоса по кличке «Торнадо». Торнадо внедряет корпоративную информационную систему WING, которая формирует производственный процесс на основе полученных показателей, и строит вокруг нее всю работу компании. Также он активно работает над сокращением расходов: увольняет персонал, закрывает «лишний» цех, запрещает пользоваться даже чайниками, чтобы компания не тратила электричество зря. В краткосрочной перспективе это работает, и по итогам первого года чистая прибыль увеличивается на 11 %, а производительность – на 17 %. Правда, вскоре Торнадо уходит в другую компанию, и Hi-T остается без лидера.

1.3. Эми Киолара, директор по маркетингу и продажам, замечает, что, несмотря на формальные показатели, темпы производительности падают, количество оборотных средств сокращается, а запасы на заводе в Оуктоне, наоборот, растут. Заказчики жалуются на падение качества и задержки в поставках. Торнадо предполагал, что после полного внедрения WING все проблемы исчезнут, однако этого не произошло.

1.4. Вскоре Эми срочно вызывают в головной офис компании в Нью-Йорк. Там она встречается с руководством и знакомится с Уэйном Ризом, корпоративным экспертом по программам бережливого производства и шести сигм. Эми узнает, что методики бережливого производства и шести сигм были объединены в единую концепцию Lean Six Sigma (LSS, «бережливые шесть сигм»), которую руководство планирует как можно скорее внедрить в Hi-T. Эми предлагают пост и. о. президента, а Уэйн Риз становится директором Hi-T по операционным вопросам и ответственным за внедрение в компании принципов LSS.

*Бережливое производство – это техника создания ценности для потребителя за счет устранения потерь.*

*Шесть сигм – это программа, где речь идет о снижении отклонений, за счет чего уменьшается количество ошибок и дефектов. Сигма, греческая буква, использовалась в математической статистике для обозначения разброса значений. Применение технологии шести сигм позволяет уменьшить этот разброс, а значит, процесс становится более контролируемым, а его результаты – более предсказуемыми.*

1.5. Hi-T Composites состоит из двух ключевых подразделений: завода в Оуктоне и исследовательской лаборатории Formulation & Design в Роквилле. По сути, F&D – независимая компания, которая занимается научными исследованиями и решает сложные задачи из области инжиниринга в интересах сторонних заказчиков, что приносит Hi-T дополнительную прибыль.

Внутренний заказчик F&D – завод в Оуктоне. По правилам компании, прежде чем завод сможет запустить какую-либо деталь в производство, аналитики F&D должны утвердить спецификацию: убедиться, что химический состав материалов отвечает требованиям качества и безопасности, и прописать время обработки детали.

Чтобы завод работал без перебоев и менеджеры могли планировать производственный процесс, утвержденные спецификации должны поступать равномерно и точно в срок. Однако в реальности аналитики часто задерживают спецификации, а затем присылают целыми пачками,



из-за чего рабочие на заводе все время оказываются в кризисных ситуациях. Когда же подтвержденных спецификаций нет, простаивает автоклав – машина, которая обеспечивает полимеризацию материалов, самый важный и затратный по времени процесс на всем производстве. Сотрудники ласково зовут автоклав «Годзиллой», так как внешне машина представляет собой огромный цилиндр оранжевого цвета.

Аналитики задерживают спецификации, так как не считают эту работу приоритетной. Во-первых, это рутина, а их интересует чистая исследовательская деятельность. Во-вторых, работа аналитиков на сторонних заказчиков оплачивается теми по часам, а утверждение спецификаций – внутренний процесс, который никак не влияет на размер вознаграждения.

К тому же между подразделениями практически отсутствует коммуникация, так что проблема остается неразрешенной.

1.6. Сотрудники компании обсуждают предстоящее внедрение LSS и вспоминают, что программа всеобщего управления качеством когда-то превратилась из средства в самоцель. Они явно опасаются, что то же случится и на этот раз. Главным оппонентом новых веяний становится Мерфи Магуайер, директор по производству в Оуктоне, который занимает эту должность уже много лет и досконально знает все особенности сложившегося производственного процесса.

*Метод всеобщего управления качеством (Total Quality Management, TQM) – философия всеобщего управления качеством, согласно которой компания должна непрерывно работать над качеством трех ключевых составляющих: продукции, организации процессов и работы персонала.*

## 2. Эми и Уэйн берутся за дело

2.1. Эми возвращается с трехдневного семинара для руководителей по вопросам LSS и рассказывает домашним, что если не доест салат, то он превратится в муду, что в переводе с японского означает потерю. **Муда – это то, что съедает ключевые ресурсы (деньги, время, энергию) и не создает при этом ценности.** Салат будет занимать место в холодильнике, а потом все равно отправится на помойку. Отходы, задержки с отгрузкой, стояние в очередях – все муда.

2.2. Уэйн проводит презентацию LSS перед рабочими завода, где рассказывает о том, что **бережливый образ мышления – это практика «постоянных улучшений»**, то есть непрерывная оптимизация процессов, выявление потерь и их устранение. Часть сотрудников слушает его со скепсисом.

Затем Эми и Уэйн едут в Роквилль, где встречаются с директором F&D Виктором Кузански и его правой рукой Сарой Швик. Они выясняют, что в цикле работы над исследовательскими проектами есть так называемая «петля» (тестирование – анализ – снова тестирование), которая сильно тормозит процесс, зато позволяет ученым на 100 % удостовериться в корректности полученных результатов. Уэйн считает, что «петля» неэффективна и ее можно исправить с помощью LSS. Виктор противится внедрению LSS и не верит, что его бизнес переживает кризис, однако Сара занимает сторону Уэйна и Эми.

## **Конец ознакомительного фрагмента.**

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.