



Специальная программа для Банков и Финансовых Организаций

Lean Six Sigma Banking – результат 8 лет практики внедрения систем, обучения и выполнения проектов:

в 2008-2011 разработана для LSS Проектного Офиса и LSS Массового Обучения в Альфа-Банке

в 2011-2014 внедрена в операционном департаменте Ситибанка в целях снижения расходов

в 2009-2015 использовалась в ВТБ 24 для обучения сотрудников операционного департамента

в 2010-2015 использовалась для обучения сотрудников различных финансовых организаций

Сотни сотрудников прошли обучение, успешно выполнили проекты и получили отличные результаты.

Технология Lean Six Sigma Banking

- сознательно сведена к простой последовательности действий, создающей максимальный эффект при минимальных затратах
- включает в себя привычные и интуитивно понятные инструменты, не требующие высокой квалификации от участников проектов
- применима для любых процессов в банке, так как мы работаем с универсальными понятиями «потери и дефекты», их статистическими характеристиками и обычными действиями людей
- достаточна для выполнения стандартных проектов снижения издержек, сокращения потерь и улучшения показателей качества
- фокусирует усилия на наиболее перспективных задачах
- оперативно устраняет большой объем «процессного мусора»: ненужные и нерациональные операции, ошибки, очереди, простои
- не требует специальных начальных знаний и базовый курс успешно изучается сотрудниками за 3 дня семинара-практикума
- позволяет нам сделать проектную работу по оптимизации процессов общедоступной и масштабной, охватывающей все ключевые процессы в различных подразделениях

Lean Six Sigma Banking не теоретическая разработка, а рабочий инструмент, проверенный реальной практикой и сотнями реализованных проектов в нескольких банках. Внедрение в корпоративную культуру такой проектной технологии может кардинально изменить ситуацию, превращая целевую оптимизацию и эффективное сокращение расходов в повседневную деятельность коллектива.

LSS Banking

LSS Banking Start Up / Желтый Пояс Лин Шесть Сигм



Lean Six Sigma
Yellow Belt

Цели программы:

- Оперативное выявление Потерь на уровне Процессов Подразделения
- Быстрое обучение Руководителей Проектов основам технологии Lean Six Sigma
- Массовое выполнение простых Проектов по снижению издержек и потерь качества

Целевая аудитория: Сотрудники, выделенные для участия в проектах оптимизации

Продолжительность: 1-3 учебных дня по 8 академических часов

Продолжительность программы может изменяться и зависит от количества и содержания практикумов:

- 1 день : Без практикумов
- 2 дня: Короткие учебные практикумы-примеры для всей группы учащихся , на основе обобщенных данных и типовой информации о процессах, модерируются преподавателем.
- 3 дня: Учащиеся разбиваются на 3-4 рабочие группы для практикумов и выбирают учебные задачи, направленные на конкретные целевые изменения в реальных процессах. Каждая Рабочая группа выполняет задачу и представляет результаты работы. Успешные решения и ошибки анализируются преподавателем при активном участии всех учащихся.

Эффективность обучения существенно повышается при увеличении объема практической работы и использовании реальных задач Банка в качестве учебных проектов.

Структура и содержание программы

Базовая структура и содержание программы приведены в Приложении 1 и Приложении 2, соответствуют стандартам РФ «Методология Улучшения Процессов Шесть Сигм» и ISO 13053-1/2 Quantitative methods in process improvement - Six Sigma, сертифицированы Ассоциацией Шесть Сигм в России. Содержание программы может изменяться в соответствии с требованиями Заказчика.

Каждый участник программы получает



- Сертификат Ассоциации Шесть Сигм в России
- Учебно-методические пособия серии Lean Six Sigma Banking: «Быстрый Старт 100 Проектов», «Рабочая Тетрадь», «Советы Руководителям»
- Шаблоны организационных и аналитических инструментов LSS Banking в соответствии с содержанием пройденных программ обучения



Приложение 1: Базовая структура программы LSS Banking Start Up

Цель программы – представить слушателям простой вариант технологии Lean Six Sigma, который поможет им эффективно выполнять проекты оптимизации процессов и снижения расходов в своих подразделениях.

Семинары содержат основную информацию, достаточную для успешного выполнения задач:

- Исследования Процессов, Потерь и выбора наиболее перспективных Проектов
- Оптимальной последовательности действий при выполнении Проекта
- Применения ключевых организационных и статистических инструментов оптимизации процессов

Структура подачи учебного материала – последовательность шагов рабочей группы проекта:

- 1. Выбор Проектов.** «Максимальный эффект при минимальных затратах» - из множества возможных задач выбираем наиболее перспективные:
 - **Выбор Процессов** для первоочередной Оптимизации
 - **Карта Потерь** ресурсов и качества в выбранных Процессах
 - **Выбор Проектов**, устраняющих наиболее значимые Потери
- 2. Определение.** Правильной Постановкой Задачи обеспечиваем высокую успешность Проекта:
 - **Анализ Дефекта** аккумулирует всю существующую Информацию о проблеме
 - **Устав Проекта** четко формулирует условия Задачи оптимизации
 - **Схема Процесса** фиксирует реальные действия людей
- 3. Измерение и Анализ.** Исследуем Процесс, определяем Причины Проблемы и разрабатываем Решения:
 - **Измерение Дефектов** обеспечивает сбор данных на Выходе Процесса
 - **Статистика Процесса** визуализирует данные для Анализа
 - **Экспертные Оценки** выявляют Возможные Причины проблемы
 - **Измерение Причин** оценивает их влияние на Результат Процесса
 - **Разработка Решений** дает возможность выбрать лучшие для Внедрения
 - **Система Мониторинга** обеспечивает долгосрочный Контроль Процесса
- 4. Внедрение.** Рационально воплощаем в жизнь разработанные Решения:
 - **Пилотное Внедрение** проверяет Решения экспериментом в Процессе
 - **Анализ Результатов** обеспечивает правильную корректировку Планов
 - **Масштабное Внедрение** осуществляет изменения в полном объеме и навсегда
- 5. Контроль.** Закрепляем и контролируем полученный результат:
 - **Внедрение Контроля** для постоянной поддержки внедренных Изменений
 - **Фиксация Эффекта** в долгосрочном периоде
 - **Завершение Проекта**

Программы основаны на примерах проектов, внедренных в Альфа-Банке, Ситибанке и ВТБ 24 по темам: Сеть отделений, Сеть банкоматов, Конвейеры по обработке документов, Колл-центры, Проведение платежей клиентов, Рассмотрение претензий, Печать документов и почтовые отправления, Изготовление пластиковых карт, Информационные технологии, Документооборот и архивирование, Возврат просроченной задолженности, Управление персоналом.



Приложение 2: Содержание программ обучения

Содержание программы является базовым и может изменяться в соответствии с требованиями Заказчика. Продолжительность каждой программы зависит от объема учебного материала по каждой теме, а также количества и содержания практикумов. Если обучение проводится в несколько сессий, между сессиями участники обучения выполняют задания по пройденным этапам работы и темам. Проектные задания выполняются на реальных данных и направлены на улучшение конкретных показателей процессов.

Код	Lean Six Sigma Темы для изучения, Методы и Инструменты	Желтый пояс	Зеленый пояс	Черный пояс	Чемпион	Лидер
		1-3 дня	5-8 дней	от 10 дней	0.5 дня	1 день
	Вводная часть семинара-практикума					
	Представление преподавателя	✓	✓	✓	✓	✓
	Представление участников обучения	✓	✓	✓		✓
	Цели и задачи обучения	✓	✓	✓		✓
	Структура курса обучения	✓	✓	✓		✓
В	Основы технологии внедрения Лин Шесть Сигм					
V1	Цели и задачи внедрения Лин Шесть Сигм	✓	✓	✓	✓	✓
V2	Обеспечение требований Потребителя к Качеству / Потери		✓	✓	✓	✓
V3	Обеспечение требований Бизнеса к Затратам / Потери		✓	✓	✓	✓
V4	Основные методы и инструменты Lean		✓	✓	✓	✓
V5	Исседование потерь -"7 форм потерь"	✓	✓	✓	✓	✓
V6	Основные методы и инструменты Six Sigma		✓	✓	✓	✓
V7	Исследование процессов - "Формула $Y = f(X)$ "		✓	✓	✓	✓
V8	Оценка зрелости процессов организации		✓	✓	✓	✓
V9	Основные методы и инструменты Lean Six Sigma	✓	✓	✓	✓	✓
V10	Функции и роли участников внедрения Лин Шесть Сигм			✓	✓	✓
V11	Требования к квалификации и обучению Лин Шесть Сигм			✓	✓	✓
V12	Методы и инструменты управления Внедрением ЛШС			✓	✓	✓
V13	Методы и инструменты управления Группой Проектов			✓	✓	✓
V14	Методы и инструменты управления Проектом		✓	✓	✓	✓
V15	Критические факторы успеха Проекта		✓	✓	✓	✓
V16	Цикл выполнения проекта DMAIC	✓	✓	✓	✓	✓
V17	Методика выбора проектов Prioritize		✓	✓	✓	✓
V18	Практикумы по пройденной теме		✓	✓		
Р	Этап: Выбор Проектов / Prioritize					
P1	Цели, задачи и основные инструменты этапа	✓	✓	✓		✓
P2	Выбор Процессов	✓	✓	✓		✓
P3	Карта Потерь	✓	✓	✓		✓
P4	Выбор Проектов	✓	✓	✓		✓
P5	Анализ результатов этапа	✓	✓	✓		✓
P6	Практикумы по пройденной теме	✓	✓	✓		
Д	Этап: Определение / Define					
D1	Цели, задачи и основные инструменты этапа	✓	✓	✓		✓
D2	Операционное Определение дефекта	✓	✓	✓		
D3	Информационная Карта Дефекта	✓	✓	✓		
D4	Устав Проекта	✓	✓	✓		✓
D5	Планирование работ проекта	✓	✓	✓		✓
D6	Схемы Процесса: Стандартная, Lean, Spaghetti	✓	✓	✓		
D7	Схема Процесса: SIPOC (ПВПК)		✓	✓		
D8	Матрица ответственности RACI		✓	✓		
D9	Критические Для Качества Характеристики		✓	✓		
D10	Анализ Кано		✓	✓		
D11	Дом Качества			✓		
D12	Анализ показателей рентабельности проекта			✓		
D13	Бенч-маркинг			✓		
D14	Анализ результатов этапа		✓	✓		✓
D15	Практикумы по пройденной теме	✓	✓	✓		

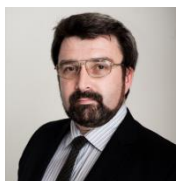


Приложение 2: Содержание программ обучения

Код	Lean Six Sigma Темы для изучения, Методы и Инструменты	Желтый пояс	Зеленый пояс	Черный пояс	Чемпион	Лидер
		1-3 дня	5-8 дней	от 10 дней	0.5 дня	1 день
М	Этап: Измерение / Measure					
M1	Цели, задачи и основные инструменты этапа	✓	✓	✓		✓
M2	Метод измерений	✓	✓	✓		
M3	План/отчет сбора данных	✓	✓	✓		
M4	Таблица результатов сбора данных	✓	✓	✓		
M5	План Выборки		✓	✓		
M6	Калькулятор объема выборки		✓	✓		
M7	Статистический Контроль Процессов (контроль)		✓	✓		
M8	Анализ Измерительной Системы		✓	✓		
M9	Планирование Эксперимента		✓	✓		
M10	Применение ПО Minitab и/или QI Macros			✓		
M11	Анализ результатов этапа		✓	✓		✓
M12	Практикумы по пройденной теме	✓	✓	✓		
А	Этап: Анализ / Analyze					
A1	Цели, задачи и основные инструменты этапа	✓	✓	✓		✓
A2	Описательная статистика: Временной График	✓	✓	✓		
A3	Описательная статистика: Гистограмма	✓	✓	✓		
A4	Описательная статистика: График Рассеяния и Регрессия	✓	✓	✓		
A5	Описательная статистика: Диаграмма Парето	✓	✓	✓		
A6	Экспертный анализ: Диаграмма Причин и Результатов	✓	✓	✓		
A7	Экспертный анализ: Метод 5 Почему	✓	✓	✓		
A8	Сегментация и сравнительный анализ	✓	✓	✓		
A9	Методы разработки решений	✓	✓	✓		
A10	Выбор Решения: матрица оценки решений	✓	✓	✓		✓
A11	Выбор Решения: таблица экспертных оценок		✓	✓		✓
A12	Утверждение Решения к реализации	✓	✓	✓		✓
A13	Анализ FMEA - таблица экспертных оценок		✓	✓		
A14	Показатели качества процесса: Ср, Срк, ppm, dpmo		✓	✓		
A15	Регрессионный анализ		✓	✓		
A16	Корреляционный анализ		✓	✓		
A17	Статистический Контроль Процессов (анализ)		✓	✓		
A18	Функционально-стоимостной анализ			✓		
A19	Анализ распределений и проверка нормальности			✓		
A20	Анализ Статистических Гипотез			✓		
A21	Метод ANOVA			✓		
A22	Применение ПО Minitab и/или QI Macros			✓		
A23	Анализ результатов этапа		✓	✓		
A24	Практикумы по пройденной теме	✓	✓	✓		
И	Этап: Внедрение / Improve					
I1	Цели, задачи и основные инструменты этапа	✓	✓	✓		✓
I2	План Внедрения	✓	✓	✓		✓
I3	Проблемы пилотного внедрения	✓	✓	✓		✓
I4	План Контроля количественных показателей процесса		✓	✓		
I5	План Контроля реализации изменений в процессе		✓	✓		
I6	План Информирования и Реагирования		✓	✓		
I7	Применение ПО Minitab и/или QI Macros			✓		
I8	Анализ результатов этапа		✓	✓		✓
I9	Практикумы по пройденной теме	✓	✓	✓		
С	Этап: Контроль / Control					
C1	Цели, задачи и основные инструменты этапа	✓	✓	✓		✓
C2	План Контроля	✓	✓	✓		✓
C3	Результаты Проекта	✓	✓	✓		✓
C4	Итоговая Презентация		✓	✓		✓
C5	Правильное завершение Проекта		✓	✓		✓
C6	Статистический Контроль Процессов (мониторинг)		✓	✓		
C7	Применение ПО Minitab и/или QI Macros			✓		
C8	Анализ результатов этапа		✓	✓		✓
C9	Практикумы по пройденной теме	✓	✓	✓		
C10	Подведение итогов и завершение семинара	✓	✓	✓		
	Экзамен / тест по пройденному учебному материалу	нет	да	да	нет	нет



Приложение 3: Информация о преподавателе



Александр Казинцев

Доктор бизнес-администрирования

Мастер черный пояс Лин Шесть Сигм

Вице-президент Ассоциации Шесть Сигм в России

Автор серии книг по Lean Six Sigma в производстве и банках

Ключевые навыки LSS:

- Разработка и внедрение систем оптимизации процессов и экономии издержек на базе Lean Six Sigma
- Организация Проектного Офиса LSS и развертывание Массового Обучения LSS
- Адаптация методики LSS к условиям конкретной организации и разработка программ обучения
- Обучение LSS методике руководителей и сотрудников производственных предприятий и банков
- Консультирование и экспертиза в области оптимизации бизнес-процессов и управленческого учета

Обучение LSS:

- Обучил более 140 групп по программам LSS для различных уровней квалификации специалистов
- Банки и финансовые организации: Citibank, Альфа-Банк, ВТБ 24 Банк, Альфа-Капитал, HSBC Bank, ...
- Компании: Boeing, Samsung, Nissan, Shlumberger, Velsicol, John Deere, MTC, Русал, Уралмаш, CCT, ...

Внедрение LSS систем:

- Внедрение Проектного Офиса LSS и Массового Обучения LSS в Альфа-Банке / более 100 проектов в год
- Внедрение Массового Обучения LSS и Проектной Системы LSS в Ситибанке / более 300 проектов в год

Методическая работа LSS:

- Книга-методика «Шесть Сигм в России: методика снижения потерь-дефектов-издержек»
- Серия учебных пособий для финансовых организаций Lean Six Sigma Banking:
«Быстрый старт 100 проектов», «Рабочая Тетрадь», «Советы Руководителям».
- Организация Ассоциации Шесть Сигм в России в 2004 г и развитие проекта «Шесть Сигм в России»
- Адаптация традиционной методики Lean Six Sigma к российским условиям
- Разработка авторской методики для банков Lean Six Sigma Banking

Опыт работы с технологией Lean Six Sigma более 10 лет.

Опыт работы на руководящих позициях в банках более 7 лет.

Опыт работы, кроме LSS: управленческий учет и консультирование - 10 лет, маркетинг директор - 3 года, развитие бизнеса и управление процессами - 6 лет, организация бизнеса и продажи - 6 лет