

Специально для участников программы
бизнес-акселератора «Среда» Ленинградской области

КАК ПОВЫСИТЬ ЭФФЕКТИВНОСТЬ БИЗНЕСА

**ПО КНИГЕ Э. ГОЛДРАТТА, ДЖ. КОКСА
«ЦЕЛЬ: ПРОЦЕСС НЕПРЕРЫВНОГО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ»**

Эта книга – удивительное явление. Она написана в жанре бизнес-романа, и, скорее благодаря именно такому подходу, стала мировым бестселлером, переведенным более чем на 30 языков. В ней раскрываются новые глобальные принципы управления, описывается теория ограничения систем, повествуется о людях, которые думают логично и последовательно, в результате чего находят фундаментальные решения.

Вместо сухого изложения научных фактов Элияху Голдратт на простых примерах показывает практическую ценность метода. Действие происходит в небольшом американском городке Барингтоне, где вполне типичное предприятие «терпит бедствие». Главный герой романа Алекс мужественно пытается «спасти завод» от банкротства и закрытия: борется с излишками запасов, опаздывающими заказами, несинхронной работой производственных участков и т. д. Но он ограничен многими факторами, испытывает нехватку знаний и опыта, скован собственными представлениями, следовательно, не может придумать ничего такого, что могло бы поднять предприятие. Тогда на помощь ему приходит бизнес-гуру, в котором угадывается фигура самого Голдратта. Гуру предьявляет герою, а вместе с ним и читателю, базовые вопросы, которые должны стоять перед управленцами, делится инструментами и технологиями, дает множество ключей для оптимизации производственных процессов.

Давайте вместе с Алексом отправимся в это увлекательное путешествие и соберем ключи от «потайных дверей». Итак, что должен знать, уметь и делать руководитель?

Ключ 1. Ответить на вопрос «Что является главной целью производства?»

Этот, казалось бы, простой вопрос ставит Алекса в тупик. Перебирая в голове разные варианты ответов, он понимает, что ни один из них не подходит, и мучительно продолжает искать. Что является главным показателем эффективности производства? Как грамотно обозначить цель?

В итоге он приходит к единственно верной формулировке. И с этого момента начинается процесс перестройки и эффективного управления.

КАКОВА ГЛАВНАЯ ЦЕЛЬ ПРОИЗВОДСТВА?



Ключ 2. Изменить систему показателей

От бизнес-гуру Алекс узнает, что есть всего три показателя, над улучшением которых нужно работать:

Проход – скорость, с которой система генерирует деньги (или другие единицы цели) посредством продаж.

Инвестиции – все деньги, вложенные системой в закупленные вещи, которые могут быть проданы. Это инвестиции в бизнес – инструмент, патенты, помещения, оборудование, сырье и т. д.

Операционные затраты – все деньги, которые тратит система на превращение инвестиций в доходы (или единиц цели). То есть деньги, которые уходят из системы (зарплата, аренда, стоимость доставки и т. д.)



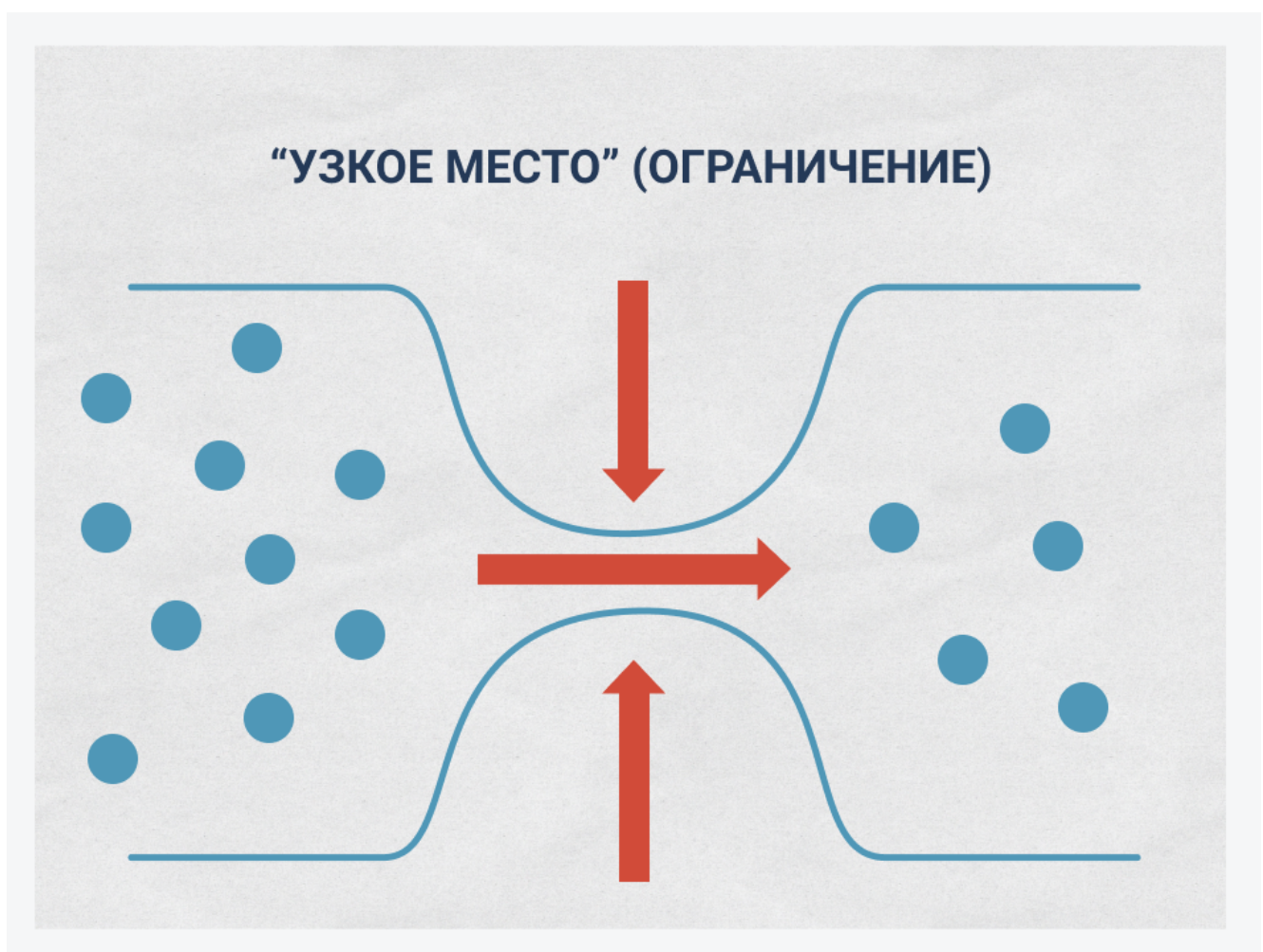
Все остальное несущественно! Именно в этих терминах формулируется цель: увеличивать проход с одновременным уменьшением инвестиций и операционных затрат.

Причем все эти показатели должны применяться не в рамках локальной оптимизации на одном участке, а к процессу в целом.

Но почему же недостаточно сконцентрироваться локально и улучшить только один из показателей, например операционные затраты (за счет сокращения персонала)? Оказывается, загадка кроется в комбинации двух феноменов: взаимозависимости событий (когда одно событие в системе не может начаться прежде, чем закончится другое) и статистического отклонения (когда события невозможно предсказать заранее).

Но что же делать при условии, когда максимальное отклонение для одной операции неизбежно влечет за собой отклонение для следующей? И как на производстве управлять сотнями и тысячами отклонений?

Ключ 3. Найти «узкие места» и обеспечить через них поток, равный рыночному спросу





Алекс узнает, что узкие места, или ограничения, – это все препятствия, которые тормозят потенциально бесконечную производительность производства, снижают пропускную способность и мешают системе достичь своей цели.

Результативность работы всей системы определяется производительностью узкого места – самого слабого звена. Следовательно, любое ограничение необходимо использовать в качестве точки фокусировки, точки приложения дополнительных усилий, что позволит стать эффективнее всей системе.

ПАРОЧКА ПРОВОКАЦИЙ ОТ ГОЛДРАТТА

- ! Необязательно устранять узкие звенья.
- ! Система не должна быть загружена на 100%.

Оба утверждения вступают в противоречие с традиционным типом мышления, когда компания пытается устранить слабое звено и заставить все ресурсы непременно работать на полную мощность. Но, оказывается, в том, что оборудование простаивает, нет ничего страшного. Работать без простоев должна только самая медленная часть, и ей должны быть для этого предоставлены все ресурсы.

Если допустить, что пропускная способность стоящего ниже по потоку участка меньше вышестоящего, то одно звено будет поглощать ресурсы, а другое будет задыхаться. Поэтому пока слабое звено работает, остальные системы вполне могут простаивать, и это нормально, потому что их загруженность никак не повысит производительность. Отсюда напрашиваются выводы:

- Главное – это наращивание пропускной способности узкого места.
- На узкое место должно приходиться ровно такое количество ресурсов, которое оно может обработать.
- Именно «узкое место» задает ритм и синхронизацию режима работы всей производственной цепочки.

Но как же организовать синхронизацию производственных процессов?

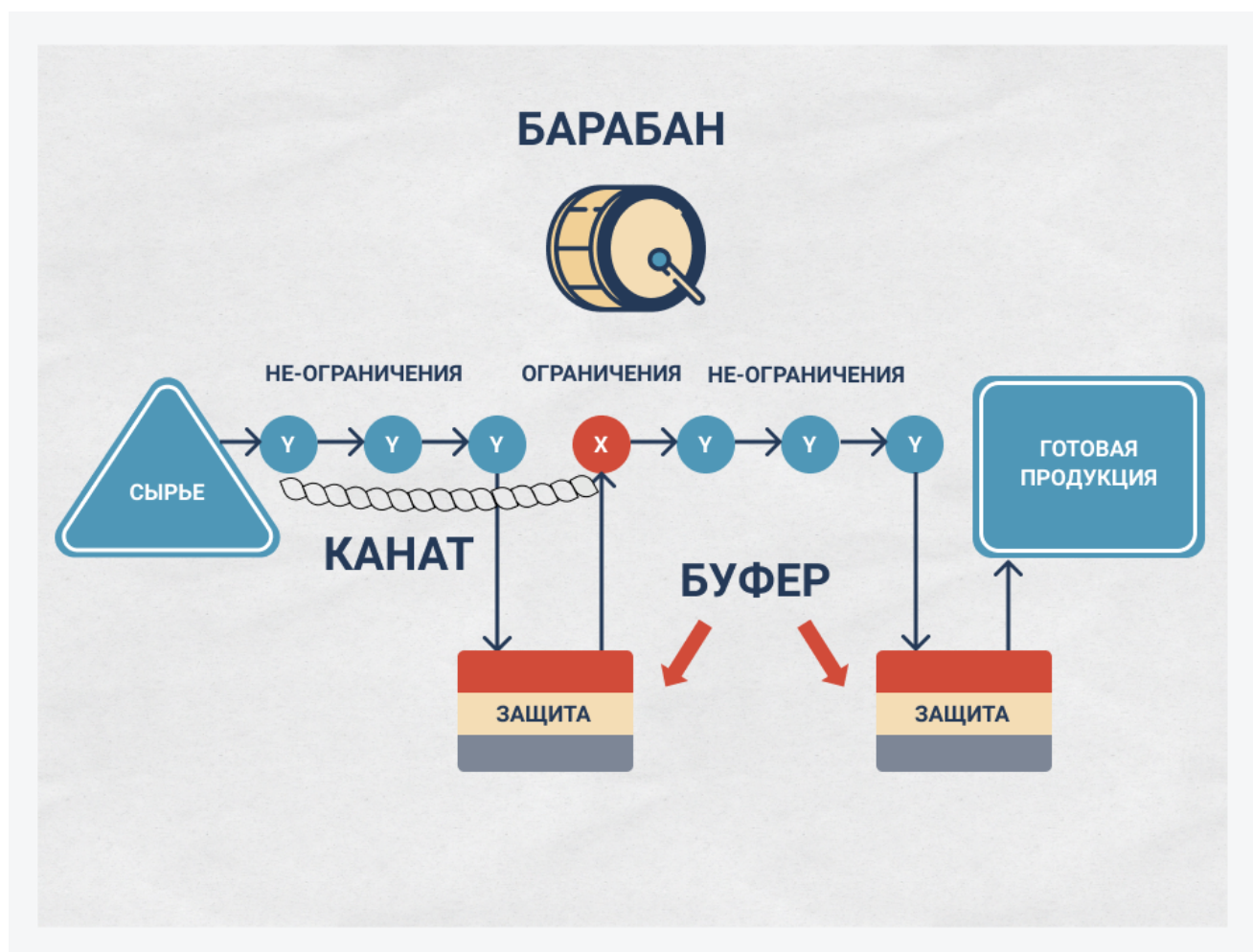
Ключ 4. Использовать метод управления ограничениями «Барабан → Буфер → Канат»

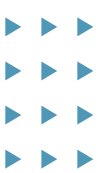
Алекс изобретает этот метод во время похода с отрядом бойскаутов. Подростки идут в турпоход. По пути колонна растягивается, а один толстоватый и неуклюжий мальчишка по имени Генри движется медленнее всех и, конечно, тормозит колонну. Именно он и есть слабое звено.

Другие дети вынуждены останавливаться, ожидать, забегать вперед, что приводит колонну к излишнему напряжению. И вот здесь принимается, казалось бы, совершенно нелогичное решение: поставить Генри во главе колонны. Генри поторапливается, но колонна движется все равно медленно, хотя остальные дети тратят меньше сил. С таким успехом отряд рискует не добраться вовремя до места привала.

Алекс размышляет: идти быстрее впереди идущего невозможно, а вот медленнее и даже останавливаясь – легко. При таких остановках колонна может растягиваться до бесконечности. Отсюда следует вывод, что колебание разных скоростей не компенсируется, а накапливается. Сократить колонну можно, если каждый, кроме первого, пойдет значительно быстрее. А последнему участнику похода придется компенсировать отставание, накопленное всеми остальными.

Что в этом случае нужно делать? Нужно «ускорить» Генри! Каким образом? Максимально облегчить ему передвижение. И ребята принимают решение разгрузить Генри, распределив между собой вес его рюкзака. Теперь Генри шагает быстрее, и благодаря этому колонна своевременно оказывается на привале. А Алекс на основании своих наблюдений создает эффективный рабочий инструмент.





Барабан – самое слабое звено, которое задает темп работы. Поэтому оно должно функционировать без простоев. Генри был самым узким звеном системы.

Буфер – запас времени и ресурсов, который требуется, чтобы «барабан» не простаивал.

Канат – связь с остальной системой. Его функция – следить, чтобы «барабан» получал ровно столько работы, сколько сможет выполнить.

Таким образом, колонна скаутов символизирует цепь взаимозависимых событий и является прекрасной иллюстрацией простейшего конвейера, который подходит для крупного производства. А сам метод позволяет добиться того, что производство будет работать в едином ритме. «Барабан» задает темп работы для всей системы. «Буфер» позволяет не допускать накопления излишков и длительного простоя. А для контроля всего процесса используется «канат».

В качестве «каната» можно, например, использовать график поставок или маркировку заказов определенным цветом. Например, задержка заказа обозначена красным, предельные сроки выполнения заказа – желтым, а наличие запаса времени – зеленым. Это означает, что из всех заказов, поступающих на производственный участок, рабочие в первую очередь должны выполнять «красные», затем – «желтые» и в последнюю очередь – «зеленые» заказы.

Алекс понимает, что этот метод является одним из ключевых инструментов повышения производительности системы. Он справился с рядом задач, стоящих перед ним. Но повышение по должности предполагает, что ему предстоит столкнуться с новыми проблемами. Теперь ему нужны знания и инструменты, позволяющие управлять любой системой – заводом, объединением или корпорацией любого масштаба. Что же ему следует предпринять?

Ключ 5. Найти технологию эффективного управления

Голдратт назвал эту технологию «Процесс непрерывного улучшения», который включает в себя 5 фокусирующих шагов.

Давайте вернемся к походу скаутов, поскольку и здесь он послужит отличным примером.

ШАГ 1. НАЙТИ ОГРАНИЧЕНИЯ (УЗКИЕ ЗВЕНЬЯ) СИСТЕМЫ.

Помните Генри? Он и есть то самое узкое звено.

ШАГ 2. РЕШИТЬ, КАК МАКСИМАЛЬНО ЭФФЕКТИВНО ИСПОЛЬЗОВАТЬ ОГРАНИЧЕНИЕ.

В походе принято решение поставить Генри во главу колонны, чтобы он задавал темп функционирования для всей системы.

ШАГ 3. ПОДЧИНИТЬ ВСЕ ОСТАЛЬНЫЕ ДЕЙСТВИЯ ЭТОМУ РЕШЕНИЮ.

Ребятами принято решение «ускорить» Генри, максимально облегчив ему передвижение и полностью разгрузив его рюкзак.

ШАГ 4. РАСШИРИТЬ ОГРАНИЧЕНИЕ, ПОВЫСИВ ЕГО ПРОПУСКНУЮ СПОСОБНОСТЬ.

Можно предположить, как могли поступить ребята в соответствии с этим шагом, готовясь, например, к следующему походу. Какие варианты развития событий можно предугадать? Например, они могли уговорить Генри потренироваться и сбросить вес, или выбрать более легкий маршрут, или вообще больше не брать с собой Генри, или что-то другое.

ШАГ 5. ЕСЛИ НА ПРЕДЫДУЩЕМ ЭТАПЕ ОГРАНИЧЕНИЕ БЫЛО УСТРАНЕНО, ТО ПЕРЕЙТИ К ШАГУ 1.

В результате ребята могут оценить, какие еще факторы делали их путешествие менее эффективным, и заранее предугадать возможность возникновения проблем в будущем.

Многие инструменты, представленные в книге, используются именно в процессе применения пяти сфокусированных шагов и разбираются Голдраттом на конкретных примерах.





ВОПРОСЫ

Какие у вас на предприятии «узкие места»? В чем они вас ограничивают?
Как ваш проект в бизнес-акселераторе поможет преодолеть найденные ограничения?

ЗАДАНИЯ

Сформируйте список «узких мест» в выполнении заказов и маркируйте красным, желтым и зеленым цветом.

Определите способ, который поможет вам ускорить прохождение «красных» заказов.