Ф. А. Семенычев

Стоимость ≠ ценность

Современные методики картирования потоков создания ценности с применением правила 80/20

Animedia

Филипп Семёнычев

Стоимость ≠ ценность. Современные методики картирования потоков создания ценности с применением правила 80/20

Текст предоставлен правообладателем.
http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=15853018
Стоимость ≠ ценность. Современные методики картирования потоков создания ценности с применением правила 80/20: Animedia Company; Прага; 2013
ISBN 978-8-0877-6285-1

Аннотация

В книге подробно описан метод картирования потока создания ценности в виде простых логических алгоритмов, что позволит использовать её как компетентным в данной сфере читателям, так и тем, кто только начинает пользоваться этим инструментом. Еще одним немаловажным достоинством книги является инновационный подход к применению принципа Парето в сочетании с картированием потока. В книге приводятся инструменты анализа, основанные на

вышеупомянутом принципе, сфера применяемости, которых не ограничивается описанным в книге инструментом. Кроме того, вы узнаете о том, какие трудности, в том числе психологического характера, могут встретиться при применении метода картирования, и научитесь их преодолевать. Важно то, что все рекомендации, данные автором, основаны на практическом опыте. Успехов в освоении!

Содержание

1. От автора 5
2. Введение 10
3. Применение картирования 21
Конец ознакомительного фрагмента. 31

Филипп Семенычев Стоимость ≠ ценность. Современные методики картирования потоков создания ценности с применением правила 80/20

1. От автора

Доброго вам времени суток, дамы и господа. В первом разделе настоящей книги я хотел бы объяснить мотивы, побудившие меня написать её. Если вы открыли её и читаете, значит вам необходимы подробные знания о таком распространённом и, казалось бы, простом инструменте, как картирование потока создания ценности (далее КПСЦ), а также вы слышали об известном правиле приоритезации под названием «80/20». Ввиду специфики своей работы мне приходилось встречать множество различной литературы, презентаций и методик по визуализации процессов и, в частности, по построению карт потока создания ценности. Из всего ассор-

тимента литературы на эту тему мне понравились две книги М. Ротера и Д. Шука, практически одноимённые, «Учитесь видеть» (Lean to see) и «Учитесь видеть бизнес-процессы». В первой подробно изложены принципы работы с инструментом, также в ней можно прочувствовать подход lean. Во второй книге внимание акцентировано на построении самой КПСЦ. Несмотря на то, что в других источниках приводится иная точка зрения на вопросы, начиная от применения значков для построения карты и заканчивая применимостью инструмента, стоит отметить, что и в них можно почерпнуть много полезной информации. Однако, весьма маловероятно, что кто-либо, прочитав одну книгу, пусть даже очень внимательно, сможет использовать в полной мере возможности этого инструмента. Задача, которую я поставил перед самим собой при написании настоящей книги, состоит в объединении в одном издании всего того, чего не хватает, по моему мнению, для практического применения этого инструмента. Я убежден, что подробные алгоритмы применения инструмента в сочетании с принципами lean и наработанным систематизированным практическим опытом, а также с некоторыми психологическими моментами поведения людей, – вот то, что необходимо для успешного и эффективного учебного издания.

Уверен, что развитие в направлении lean необходимо не только отдельным компаниям и организациям. Оно должно продвигаться в масштабах страны. К сожалению, в данном

случае вряд ли подойдёт сравнение «поставленной на колени» послевоенной Японии, вынужденной бороться за своё существование, изыскивая внутренние резервы, с состоянием современной России, однако… Повышение эффективности отдельных составляющих российской экономики необходимо потому, что только через повышение качества, снижение всяческого рода издержек и, наконец, через формирование бережливой культуры мы сможем повысить конкурентоспособность нашей страны. Слово «мы» здесь не опечатка, а убеждение того, что общее процветание – задача каждого, так же как процветание предприятия – задача каждого работника. Lean лишь выступает некой ступенькой, помогающей дотянуться до мирового уровня (а, может быть, и перепрыгнуть, всё зависит от нас). Глупо не есть вишню, растущую перед вашим окном, так же глупо и не использовать простые инструменты, позволяющие повысить эффективность[1] бизнеса.

Понимаю, что здесь не всё так просто, иначе бы не стал браться за написание этой книги. Возникает множество вопросов. Как выбрать зрелую вишню? Как её съесть и не подавиться косточкой? Как преодолеть страх, ведь она может быть ядовита или радиоактивна? Как её сорвать и сколько мне нужно? Не правда ли, странные вопросы? Однако при-

---

[1] **Эффективность** – это достижение каких-либо определённых результатов с минимально возможными издержками или получение максимально возможного объёма продукта из данного количества ресурсов.

менительно к различным инструментам lean они не кажутся такими странными. Я совершил много ошибок, применяя различные инструменты lean не так, как стоило бы, и таких вопросов у меня возникало также огромное количество. Со временем ошибок становится меньше, но тем ценнее они становятся. Любая совершённая ошибка должна приводить к анализу причин и рисков, к знаниям, которые должны систематизироваться и сохраняться для укрепления собственного опыта.

Посредством написания этой книги я совершаю посильный вклад в повышение эффективности отдельных микроскопических составляющих экономики страны, который я совершаю просто потому, **что могу это сделать**. Надеюсь, эта книга станет учебным пособием не для одного поколения руководителей и последователей lean, поскольку она предназначена именно для них. Какими бы знаниями и опытом ни был вооружён консультант или тренер, без заинтересованности и поддержки Заказчика в лице соответствующего руководителя ему не обойтись. В данном контексте Заказчик работ – это тот, кто в первую очередь заинтересован в получении от них положительных результатов. Поэтому руководителю, являющемуся Заказчиком работ с применением КПСЦ, необходимо знать принципы, алгоритм и трудоёмкость построения карты потока, он должен уметь чётко отличать качественно выполненную работу от простого наклеивания стикеров на стену. Более подробную информацию

необходимо знать руководителю группы по улучшениям, которая непосредственно применяет этот инструмент, реализует проект либо занимается непрерывными улучшениями в ходе своих постоянных обязанностей. Так же как и членам группы, данному руководителю рекомендуется прочесть эту книгу очень внимательно и периодически возвращаться к отдельным её главам в процессе работы.

Отдельное внимание в книге уделено тем моментам, которые по каким-либо причинам часто упускаются из поля зрения и приводят к ошибкам или результатам, отличным от ожидаемых. Рекомендую обращать на такие моменты внимание и не продолжать чтение, не разобравшись в них. Я не стал отдельно выделять глоссарий терминов, так как надеюсь, что читатель, знакомый с аббревиатурой КПСЦ, уже владеет основными понятиями lean. Содержащаяся в книге и необходимая применительно только к рассматриваемому инструменту **терминология**, наряду с **ключевыми моментами**, для удобства выделена **жирным шрифтом**. *Примеры*, а также *пояснения к ним* выделены *курсивом*. В настоящей книге вы встретите только самые важные для практического применения материалы, поэтому её можно считать учебником или методическим пособием по улучшению процессов при помощи карт потока создания ценности. Искренне надеюсь, что эта книга станет востребованной в вашей lean библиотеке. Желаю удачи.

2. Введение

Стоимость ≠ Ценность.

Почему же всё-таки такой инструмент как картирование потока создания ценности настолько распространён и популярен? Почему любой учебный lean курс содержит как минимум несколько часов теоретического материала и как максимум несколько дней практических занятий, направленных на понимание этого инструмента? Почему именно поток?

Давайте попробуем ответить на эти и другие сопутствующие вопросы. Для начала перечислим несколько аксиом lean. Итак, **ценность – то, за что готов платить деньги Заказчик**. Это могут быть действия над продуктом или услугой или же его качества и свойства. В данном случае имеется ввиду внешний Заказчик, находящийся вне пределов организации. Соответственно, **Заказчик – тот, кто заинтересован в получении продукта или услуги.** В данном определении отражено общее понятие заказчика, как внешнего, так и внутреннего (следующая стадия производственного процесса).

Теперь прошу обратить внимания на схожесть и разницу в понятиях «поток» и «процесс». На практике мы часто употребляем эти два понятия, порой вкладывая в них один и тот же смысл. В lean работают, как правило, с процессами: мы

ищем в процессах потери, улучшаем и оптимизируем процессы. По определению, **процесс – это набор действий по преобразованию** некого **«входа» в** некий **«выход»**.

Например, процесс расплава металла – набор действий, начинающийся с комплектования шихты и заканчивающийся получением необходимого результата анализа. Входом процесса является получение задания с определёнными требованиями (химическим составом), выходом процесса, соответственно, является расплавленный металл, соответствующий требуемым свойствам, объёмам и срокам его выплавки. Еще пример. Процесс поставки комплектующих – набор действий от обработки заявки, содержащей перечень соответствующей номенклатуры, необходимое количество и оговоренные сроки поставки (вход поставки) до доставки необходимого количества, в установленный срок необходимой номенклатуры в оговоренное место. Выходом этого процесса, наряду с доставленными комплектующими, может быть подписанная накладная о доставке или переданная карточка канбан[2].

Этими двумя примерами я хотел подчеркнуть важность определения границ процесса, которые тесно связаны с понятиями «Заказчик» и «Поставщик». Поставщик определяет вход процесса, а Заказчик получает выход. Соответствен-

---

[2] **Канбан** – метод управления производством по вытягивающей системе. Заключается в подаче сигнала о начале производства или доставке изделий с одного процесса на другой при помощи бирок, карточек, тары, электронных сообщений.

но, выход – это то, что получилось в результате преобразований (совершения некого набора действий) над входом процесса, то, что ожидал Заказчик.

Теперь переключим наше внимание на понятие «поток». Если рассматривать общее определение, то поток – это перемещение масс в определённом направлении. Почему же используют именно этот термин? Для начала важно правильно различать материальный и информационный поток. Материальный поток – то, что становится на выходе продуктом, который мы можем потрогать, увидеть и понять, как он преобразуется и движется. Это может быть поток сборки автомобиля, где по мере движения по сборочному конвейеру рамы на неё крепятся множество узлов и комплектующих. Этот поток можно сравнить с потоком бурной реки, в которую по мере течения впадают мелкие реки (узлы автомобиля) и ручьи (комплектующие), поток то замедляется, образуя запруду (запасы узлов и комплектующих), то ускоряется, двигаясь быстрее (прохождение операций с минимальным временем цикла). Именно поэтому применяется понятие «поток». Идеальный поток – ровный, с постоянной рассчитанной скоростью, без глубоких запруд, водопадов и шивер[3], выдающий на выходе необходимый объём воды. Любая составная часть материального потока либо является составной частью гото-

---

[3] **Шивера** – относительно мелководный (глубина до 1,5–2 м) участок реки с беспорядочно расположенными в русле подводными и выступающими из воды камнями и быстрым течением.

вого продукта, либо выражается в конечных свойствах готового продукта.

Но так как любой материальный поток не возникает и не протекает сам по себе, на практике его сопровождают ещё более переплетённые и запутанные информационные потоки. Информационные потоки в КПСЦ влияют на материальные в плане количества и направления движения, но они не составляют какую-либо часть готового продута. Информационные потоки в КПСЦ – это задания на изготовление, переработку, переналадку и отгрузку. Их можно потрогать, если они представлены в виде документа на бумажном носителе (план, график, карточка канбан и т. д.), но они могут быть и в виде телефонного звонка, электронного письма, сигнала системы андон[4] и т. п.

Обратите внимание, что информационный поток рассматривается только в непосредственной привязке к продукту (к материальному потоку). Другими словами, он очерчен теми же границами (входом и выходом), что и рассматриваемый внутри поток (или процесс, как хотите).

Несмотря на то, что понятия «поток» и «процесс» в дальнейшем содержании этой книги могут иметь сходный смысл, обращаю ваше внимание на то, что при употреблении понятия «поток» мы фокусируем внимание на равномерность и непрерывность движения продукта в любом его состоянии

---

[4] **Андон** – сигнальная система, либо устройство визуального оповещения о состоянии процесса или оборудования.

(сырьё, материал, заготовка и т. п.) аналогично с речным потоком. При употреблении понятия «процесс» фокус направлен на ограниченный входом и выходом набор действий (операций, более мелких процессов и т. п.).

Какой бы термин мы ни использовали, по мере продвижения по потоку (или по процессу) продукт набирает ценность. Он имеет минимальную стоимость непосредственно ближе к входу процесса, практически не представляя ценности для Заказчика, и максимальную стоимость и ценность для Заказчика непосредственно на выходе процесса. Однако и здесь встречаются некоторые ловушки: стоимость и ценность ни в коем случае синонимами не являются. Стоимость оценивается в рублях и возрастает пропорционально совершённым над продуктом действиям. Эти действия могут как добавлять ценность, так и не добавлять. Заказчик платит не только за то, что его интересует, ему также приходится оплачивать массу потерь, составляющих большую часть стоимости продукта. Следующее понятие – время создания ценности, один из ключевых параметров КПСЦ. **Время создания ценности (ВСЦ) – промежуток времени, в течение которого продукт видоизменяется и приобретает свойства, интересующие Заказчика, т. е. приобретает ценность.**

Самый простой пример из производства – это операция штамповки металлических заготовок на каком-либо прессе. Время цикла, затрачиваемое на штамповку одного изде-

лия, может включать в себя время укладки листа, регулировки штампа, передвижение оператора на безопасное расстояние и т. п., однако время создания ценности – это момент удара, когда из металлического листа появляется заготовка. Время создания ценности может составлять доли секунд. Заказчику же придётся платить за всё время производственного цикла, ведь передвижения рабочих, поломки пресса, ожидание доставки металла уже включены в стоимость продукта.

Таким образом, **поток создания ценности – это набор действий (добавляющих и не добавляющих ценности), необходимый для преобразования сырья либо информации в необходимый Заказчику продукт с интересующими его свойствами.**

Всё вышеизложенное составляет не только основы картирования как инструмента, но и фундаментальные понятия lean в целом. Рассматривая любую ситуацию с точки зрения lean, мы представляем её как процесс с определённым названием и границами, определяем Заказчика, ставим себя на его место и находим те действия и качества, которые составляют для него ценность.

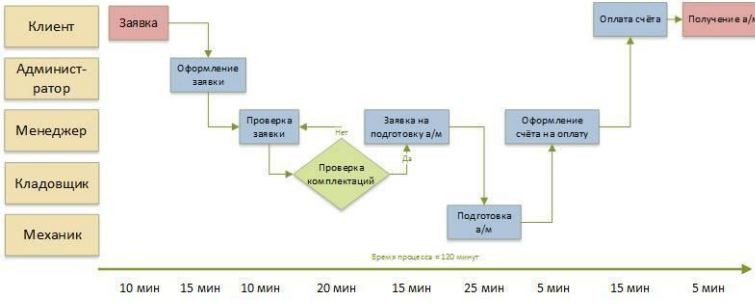
Вот пример ситуации: доставка пассажира на такси. Процесс доставки пассажира начинается с входного сигнала: заявка по рации, поступившая таксисту от диспетчера, которому, в свою очередь, поступил звонок от пассажи-

ра (в данном случае Заказчика). Таксист едет до точки А для того, чтобы забрать пассажира и доставить его до точки В, где процесс доставки завершится «выходом» довольного, целого и невредимого пассажира из автомобиля, расчётом и сообщением о готовности таксиста к приёму нового заказа. В данной формулировке мы определяем входом и выходом процесса доставки соответственно заявку диспетчера и обратную связь о готовности таксиста. Ценность для Заказчика – передвижение в соответствии с оговоренными сроками, ценой и требованиями безопасности в нужное место. Другими словами, время создания ценности – время непосредственного передвижения пассажира к цели. Потери же в данной ситуации – не только ожидание такси, посадка и высадка, но и время, потерянное на светофорах, в пробках, время разговора с сотрудниками ДПС, время блуждания по дворам и переулкам в поисках нового маршрута и т. п. Немного сложнее рассуждать о потерях скорости, например, когда такси едет вместо 60 км/час – 40 км/час, либо наоборот – о повышенных и неоправданных рисках для безопасности при превышении скорости. Однако, это тоже своего рода потери.

Говоря о картировании в целом, нам следует упомянуть о таком инструменте как «карта процесса». Что это и чем она отличается от КПСЦ? Несмотря на то, что в виде процесса мы можем представить любой набор целенаправленных

действий, нам удобней воспринимать это понятие применительно к материальному продукту. Не секрет, что человек запоминает и осознаёт небольшую долю проходящей сквозь него информации. Вряд ли кто-то будет спорить со следующим: то, что мы можем образно представить, не говоря о том, что мы можем потрогать руками, запоминается гораздо лучше. Статистика говорит: запоминание и осознание человеком информации происходит в следующих объёмах: 20 % из того, что он слышит, 30 % – видит, 50 % – одновременно слышит и видит, 70 % – говорит и 90 % – внедряет своими руками. Как же правильно и точно представить процесс, направленный на преобразование информации и на получение информационного, нематериального продукта? Именно для этого применяется карта процесса. Она не рассматривает материальный поток, но фокусирует внимание на движении информации в процессе добавления ей ценности и превращения в конечный информационный продукт, интересующий Заказчика. При работе с картой процесса, аналогично КПСЦ, мы обозначаем границы процесса, Заказчика и Поставщика, определяем ценность, которая интересует Заказчика в данном информационном продукте, анализируем её и устраняем потери (рис. 2.1). Другими словами, карта процесса применяется для визуального отображения информационного (нематериального) потока. Идеальный вариант её применения – отображение прохождения документа по инстанциям.

Рис. 2.1



Рассмотрим процесс ***оформления договора продажи автомобиля*** *в автосалоне. Входом процесса будет являться желание Заказчика приобрести автомобиль, например, в виде устной просьбы. Выходом процесса может являться подписанный договор и пропуск для выезда из автосалона. Внутри данного процесса может быть задействовано множество таких участников, как продавец-консультант, механик, осуществляющий предпродажную подготовку, кассир, старший менеджер и т. д. Цепочка может быть очень длинной, а может быть очень простой, здесь всё зависит от желания руководства автосалона. Ценность для Заказчика составляет только момент времени, когда на листе договора о купле автомобиля пропечатываются его паспортные данные и, соответственно, когда он двигается в авто-*

мобиле, выезжая из салона.

Вы можете сказать, что время, когда автомобиль протирают от пыли, кладут в багажник домкрат или ставят зимнюю резину, тоже составляет ценность, так как это свойства автомобиля, необходимые заказчику, являющиеся его требованием. Частично вы будете правы: да, это время, составляющее ценность для клиента, но процесс будет уже называться «предпродажная комплектация автомобиля», а не «оформление договора продажи». Обратите внимание, что мы перескочили с информационного потока на материальный, что является одной из самых распространённых ошибок. Поэтому **точно прописывайте название рассматриваемого процесса** вне зависимости от того, рассматриваете ли вы материальный поток при помощи КПСЦ или информационный при помощи карты процесса. Прежде чем приступать к оформлению, необходимо чётко представить входы и выходы, а также ценность для Заказчика. Таким образом, ситуация, приближенная к идеальной, в рассматриваемом примере должна быть следующей: после оглашения требований Заказчиком представителю автосалона он незамедлительно ставит подпись в уже готовом документе (видимо представитель автосалона уже внёс его паспортные данные в соответствующую форму), расплачивается (не добавляет ценности, но без этого никуда) и немедленно уезжает на припаркованном рядом или моментально подогнанном интересующем его автомобиле. В таком случае отношение времени созда-

ния ценности к общему времени процесса оформления было бы максимальным. Неидеальная ситуация применительно к рассматриваемому примеру и составляющая содержание карты процесса может выглядеть примерно так: администратор принял заказ, заполнив соответствующую форму бланка, отправил менеджера (или помощника) с заполненной формой проверить наличие требуемых комплектаций на складе (эта петля уточнений может длиться до бесконечности). Менеджер сообщает о наличии требуемых комплектаций (устно или записав в той же форме), далее может быть оформлена заявка для механика на подготовку автомобиля, параллельно клиенту может быть выдан счёт для оплаты. После получасовой очереди в кассу и подтверждения оплаты в виде печати кассира, администратор заполняет договор на покупку, выписывает временный номер и т. п. Пример можно продолжать долго. Карта процесса позволяет визуально отобразить движение информации (в виде любых носителей), требуемой для оформления покупки автомобиля.

Данный инструмент немного проще в применении, чем КПСЦ, т. к. имеет немного меньше тонкостей и нюансов, способствующих совершению ошибки, несмотря на то, что базовые принципы определения границ процесса и ценности, описанные в настоящем разделе, абсолютно схожи.

3. Применение картирования

Какой большой ни была бы организация, сколько бы сотрудников в ней ни работало, «кормит» её основной, создающий ценность для Заказчика, процесс.

Вначале стоит отметить, что настоящая книга предназначена для среднестатистических Российских предприятий и организаций, не достигших культуры внедрения 6 сигм[5], но имеющих более или менее стабильные процессы. Под стабильностью процессов понимается не полное отсутствие поломок и бракованных изделий, но по крайней мере их предсказуемость (параметров и результата). **Перед любым улучшением процесса необходимо удостовериться, что он стабилен.**

Почему картирование – один из самых распространённых инструментов выявления потерь? Давайте попробуем порассуждать. Из всех оставшихся известных lean инструментов картирование потока предполагает наиболее глобальный охват. С помощью КПСЦ мы можем представить полный материальный поток предприятия, начиная с заказа сырья (заготовок, материалов и т. п.) и заканчивая отгрузкой го-

[5] **6 сигм** – концепция управления производством, суть которой сводится к необходимости улучшения качества выходов каждого из процессов, минимизации дефектов и статистических отклонений в операционной деятельности.

тового продукта Заказчику. Руководители любят браться за глобальные задачи, зачем размениваться по мелочам? И это верно, с одной стороны. Если мы планируем улучшения в масштабах предприятия или организации, если нам нужен «взгляд с вертолёта», КПСЦ – идеальный инструмент. Однако, если мы не готовы к глобальным улучшениям, если мы заранее знаем, что проблемы скрываются в определённых местах, и кроме локальных улучшений ничего не предвидится, логично предположить, что картировать весь поток будет лишней и невостребованной работой. В таком случае следует применять уже иные инструменты анализа и выявления потерь. Как правильно говорили мои иностранные коллеги: **«Если нам нужно выкопать ямку – надо взять лопату, если нам нужно вырыть ров – надо пригнать экскаватор».** Арбитром в любом случае должен выступать здравый смысл, который, в свою очередь, должен присутствовать вне зависимости от применяемого инструмента и ситуации.

Здесь следует понимать масштабы картирования, то есть те границы процесса (от входа до выхода), которые мы рассматриваем. Мы можем применять КПСЦ в масштабе предприятия или организации, «взгляд с вертолёта», как было сказано выше, а можем применять в масштабе рассмотрения цеха и участка того же предприятия, в зависимости от того, что от нас требуется. Взглянув «с вертолёта» мы можем понять, что основная проблема содержится в конкретном месте (на определённом этапе процесса), далее нам следует сни-

зить высоту, уменьшив масштаб рассмотрения до этого конкретного места и т. д.

Применение различных инструментов lean можно сравнить со стратегией военных действий: вначале всегда проводится разведка, далее авиация бомбардирует места скопления основных сил противника, затем пускает танки и только после этого в дело вступает пехота. Попробуйте поразмыслить и провести аналогию самостоятельно.

С другой стороны, если вспомнить о такой категории lean, как потери, сколько бы их не насчитывали различные классификации, то КПСЦ так же лидирует среди инструментов lean. Если вспомнить семь видов потерь (или восемь, если желаете), таких как перепроизводство, излишние запасы, излишняя транспортировка, время ожидания, излишняя обработка, перемещения, дефекты и переделки, невостребованный потенциал персонала (как восьмой вид), то здесь можно сделать ряд выводов.

Самой опасной потерей из перечисленных является «перепроизводство», так как оно порождает оставшиеся виды потерь, например, излишние запасы перед следующей стадией, транспортировку этих запасов и перемещение персонала, связанное с этим время ожидания по различным причинам (как правило, после перепроизводства той же стадии процесса) и тому подобные, вплоть до дефектов продукта из-за долгого хранения или больших объёмов запасов. Если выстраивать рейтинг по опасности, то я бы поставил на вто-

рое место «излишние запасы», так как они так же порождают несколько других потерь (перемещение, транспортировка, ожидание, брак) и придают мнимую уверенность в защищённости от любых проблем. Ну и в конце рейтинга разместилось бы «время ожидания», как наименее безвредная, не ведущая к появлению других видов потерь. Наверняка каждый в производстве хоть раз слышал фразу: «лучше ничего не трогай». В данном рейтинге сложно указать место восьмому виду потерь, т. к. он не относится напрямую к материальному потоку, но его следствиями может быть любой из первых семи видов. Поэтому он будет находиться приблизительно в середине рейтинга. КПСЦ позволяет в первую очередь наглядно представить и оценить влияние первых двух видов потерь (перепроизводства и излишних запасов) в рассматриваемом потоке. Несмотря на то, что при переходе в целевое состояние потока мы напрямую влияем на эти два вида потерь, на самом деле по схеме причинно-следственных связей мы влияем и на все оставшиеся. Такой подход позволяет, сконцентрировав внимание на выравнивании потока, на придании ему нужной скорости и плавности, получить ряд других положительных результатов, которые возможно вы не планировали в начале работы.

С одной стороны, простота этого инструмента обусловлена наглядностью и коротким алгоритмом реализации, отсутствием потребности в специальной квалификации и не требует относительно длинного промежутка времени для ре-

ализации. После первых просмотренных презентаций или прочитанных книг и учебных пособий становится понятно, что надо делать. Не нужно никаких сложных технических средств для применения инструмента: достаточно большого листа бумаги, карандаша, стикеров или разноцветных маркеров. Впрочем, набор средств для построения КПСЦ может быть совершенно различный. Сложность же заключается по большей части в небольших, но значимых с точки зрения применения инструмента ошибках-ловушках, в которые часто попадают те, кто применяет этот инструмент (см. раздел 4 и Приложение 2).

В современных организационных структурах на Российских предприятиях и организациях, как правило, несколько менеджеров отвечают за различные части потока создания ценности, а ответственность за весь поток в целом лежит на директоре (топ-менеджере). К примеру, один руководитель отвечает за изготовление заготовки, другой – за её обработку, третий – за её сборку и т. п. При вопросе «кто отвечает за этот поток?» на лицах руководителей, как правило, возникает недоумение. Как в таком случае может улучшаться поток, имеющий несколько неполноправных владельцев? В такой ситуации очень хорошо подходит поговорка «тянуть одеяло на себя». Однако, как уже было сказано, картирование позволяет увидеть весть поток целиком, от начала до конца, вместе со всеми видимыми потерями. Такое визуальное представление создания продукта позволяет каждому из ме-

неджеров по-новому взглянуть на процесс его изготовления. Уверен, что при первом применении КПСЦ менеджеры различных его частей откроют для себя достаточно много новой и интересной информации, на которую ранее они просто не обращали внимание, информацию не только о чужих сферах ответственности, но и о своей. Это нормальное явление, этого не надо стесняться и противиться. Некоторые руководители могут принципиально отказываться от применения такого рода визуализации за ненадобностью, ссылаясь на огромный опыт и безграничную компетенцию, позволяющую им в памяти полностью воспроизвести предполагаемую картину. Такие частые ответы, как «зачем мне это», «я лучше всех знаю, как это происходит», «все проблемы в…, зачем нам что-то строить» и подобные являются нормальным явлением и должны восприниматься как издержка нашего ремесла – процесса совершенствования. Восприятие командной работы и визуализации при работе с КПСЦ в данном случае трактуется как некие сомнения в их компетенции. Разумеется, мы понимаем, что это не так, но этого мало. Для того чтобы это объяснить, нужны аргументы. Ни в коем случае не стоит подвергать сомнению компетенцию таких руководителей: вряд ли кто-то сознательно пытается скрыть потери. В конце концов, любой адекватный человек приходит на работу, чтобы получить удовлетворение, увидев результаты своего труда, но никак не навредить организации. В данном случае срабатывает, как я его называю, механизм **«замылива-**

ния глаз», когда человек, на протяжении долгого времени совершая одни и те же действия, перестаёт обращать внимания на мелочи, выпадающие из постоянного фокуса его внимания, и не замечает их изменений. Механизм «замыливания глаз» можно наблюдать у любого человека, в том числе и у нас с вами. Вспомните, когда последний раз посторонний человек делал вам какое-либо элементарное замечание, на которое вы просто не обращали внимание, а потом удивлялись – как вы этого не заметили сами? Знакомо? Визуализация, применимая в большинстве инструментов lean, отчасти направлена на борьбу с эффектом «замыливания глаз». Отображённая визуально, к примеру, карта потока содержит в себе информацию, знания, которыми владела разрабатывающая её группа. Это некий визуальный накопитель знаний, которым может воспользоваться (что-либо добавить или почерпнуть) любой имеющий удовлетворительное зрение человек.

Как же привести разумные аргументы о необходимости визуализации КПСЦ? Самый действенный способ, не затрагивая вышеизложенные аргументы, это попросить скептически настроенного руководителя выступить в роли эксперта, воспользоваться его «безграничным опытом и знанием процесса». Ему не надо что-либо строить или рисовать, пусть он проверит знания группы, изложенные в виде КПСЦ, возможно, и произойдёт обратное. Ни в коем случае не стоит пропускать ни один шаг алгоритма построения КПСЦ ни

под каким предлогом. Помните, правильное применение инструмента многократно увеличивает эффективность его работы, а это возможно лишь при безусловном выполнении всех шагов и этапов алгоритма. Правильное применение инструмента позволяет достичь желаемого результата, что, в свою очередь, прибавляет уверенности в работоспособности и эффективности lean инструментов и мотивирует на дальнейшие улучшения, формируя у человека желание успешно применить инструмент повторно. Со временем появляются соответствующие навыки, формируется новое мышление и культура, направленная на дальнейшие улучшения. Такая культура будет требовать всё более сложные инструменты и глубокие знания для дальнейших улучшений (см. рисунок 3.1). Любая организация, внедряющая методы lean и исповедующая принципы lean, стремится к такой культуре. Чего искренне желаю и вам.

Так всё-таки, зачем необходимо КПСЦ?

Какой большой ни была бы организация, сколько бы сотрудников в ней ни работало, кормит её основной, создающий ценность процесс, а прибыль поступает от реализации продукта (услуги). Вспоминая универсальное правило Парето: «80 процентов причин обусловлено 20-ю процентами следствий» (и наоборот) и применяя его в настоящей ситуации, выводы будут следующие.

Рис. 3.1

Воздействовав на создающий ценность процесс, мы улучшаем «кормушку» организации максимально эффективным способом, т. е. именно в том месте, где это принесёт максимальную пользу. Выравнивая поток, оптимизируя запасы и избавляясь от прочих проблем, мы не только высвобождаем финансовые средства и деньги, но и формируем необходимый в организации корпоративный дух.

Как уже говорилось, применение КПСЦ в основном ориентировано на выравнивание потока и оптимизацию запасов для своевременного удовлетворения потребности Заказчика с минимальными издержками. В данном случае межоперационные запасы или незавершённое производство (НЗП) является индикатором разбалансированности потока. Если последующая стадия процесса (например, операция) не успевает перерабатывать то, что получает от предыдущей стадии, то, как следствие, между ними скапливаются запасы. Или на-

оборот, если последующая стадия процесса перерабатывает быстрее, чем успевает производить предыдущая стадия, соответственно будут иметь место её периодические простои. Таким образом, применение КПСЦ позволяет выявить и сократить такие потери, как перепроизводство, излишние запасы, время ожидания, излишнюю транспортировку, дефекты и переделки в привязке к соответствующим операциям процесса. Это, в свою очередь, может помочь улучшить такие показатели, как «эффективность потока» или доля времени создания ценности (см. раздел 9), «время прохождения продукта», уровень дефектности и другие (см. приложение 4).

Может показаться, что выше изложено описание некого универсального инструмента на все случаи жизни, позволяющего решить большинство проблем организации и устремиться к «светлому будущему». Возможно, так оно и есть. Не буду ни приукрашивать, ни отрицать: выше изложены далеко не все возможности и не так красочно и ярко, как можно было бы это сделать. Разумеется, всё зависит от желания и правильного применения инструмента.

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.