

Обзор по книге



Бережливый офис

Lean Office Demystified

Дон Тэппинг

Автор обзора: **Библиотека КнигиКратко**

Полная версия книги:

<https://www.alpinabook.ru/catalog/berezhlivoe-proizvodstvo/6325/>

Lean-человек

«Lean-людьми» называют тех, кто добился больших успехов в области бережливого производства. Дон Тэппинг без сомнения признанный лидер lean-production. Более 10 лет он успешно внедряет уникальную технологию Toyota в других компаниях. Его книга – результат многолетних исследований и практической работы.

«Самое важное, что нужно запомнить о бережливом производстве, - говорит Дон Тэппинг, - это то, что данная управленческая технология доказала свою эффективность во всех сферах бизнеса». Сегодня бережливое производство завоевывает все больше стран и успешно реализуется на практике во всем мире. Оно отлично зарекомендовало себя во всех отраслях экономики при администрировании процессов любого рода.

Независимо от сферы деятельности в организации существуют задачи и процессы, которые можно и нужно стандартизировать, упростить и сделать как можно более эффективными. Концепция бережливого офиса предлагает отличные инструменты для устранения потерь.

Биографическая справка

Дон Тэппинг окончил Мичиганский университет в 1976 году. Следующие четыре года он служил в морской пехоте США на различных должностях. Получил звание лейтенанта. После завершения службы в течение следующих 20 лет Дон работал в сфере медицинских технологий, образования, а также в авиационно-космической отрасли. Дон – автор нескольких бестселлеров по бережливому производству и улучшению бизнес-показателей в компаниях. Он консультирует компании и продолжает писать книги, в которых делится своим уникальным опытом. Кроме того, Дон получил MBA в Университете Нотр-Дама.

Бережливое производство

Цель бережливого производства — избавиться от всех потерь и не создающих ценность операций в производственном процессе. Новый подход подразумевает не сокращение людей, а разумное использование их труда.

Существует четыре обязательных условия, которые необходимы для того, чтобы успешно реализовать концепцию бережливого производства в офисе.

Условие 1

Модель «Поведение-взгляды-культура». На первом этапе следует изменить поведение ваших сотрудников. В большинстве случаев они являются носителями 80% информации о рабочих процессах, а менеджеры (или организация) — 20%, что недопустимо. С помощью инструментов бережливого производства контроль над процессами и знания о них будут переходить к организации (см. *Документирование рабочих процессов*). После того как работники начнут чувствовать эти изменения, будут меняться их взгляды. Вместе со взглядами каждого отдельного сотрудника радикально поменяется культура организации в целом.

Условие 2

Экономическое обоснование перехода к бережливым методам.

Административные издержки составляют, как правило, 60—80% конечной цены продукта. Благодаря инструментам бережливого производства любая организация может сократить их за счет устранения потерь (см. *Выявление потерь*).

Условие 3

Восемь видов потерь. Потери — это операции, которые требуют затрат времени и ресурсов, но не повышают ценность готового товара или услуги.

Потери организации приходится оплачивать потребителям. Цель бережливого производства — выявить, проанализировать и устранить все потери в производственном процессе (см. *Выявление потерь и Инструменты для устранения потерь*).

Условие 4

Приверженность руководства. Важно понимать, что переход к бережливому управлению невозможен без 100-процентного участия руководства компании. Это участие подразумевает выделение необходимых средств, консультирование команды при необходимости, проявление интереса к достижениям команды и присутствие на ее совещаниях, поощрение команды по результатам работы, поддержка команды в случае трудностей.

Выявление потерь

Дон Тэппинг перечисляет восемь видов потерь, которые можно найти в любой организации любой отрасли.

Вид 1

Перепроизводство. Выполнение определенного типа работы до того, как это потребуется. Например, составление отчетов, которые никто не читает, изготовление лишних копий документов, пересылка одного и того же документа по электронной почте или факсу несколько раз, ввод повторяющейся информации во множество документов, бессмысленные

собрания. Устранить эти потери можно с помощью следующих инструментов (см. *Инструменты для устранения потерь*):

- время такта;
- питч;
- стандартизированная работа;
- выравнивание рабочей нагрузки;
- изучение потребности в той или иной операции.

Вид 2

Ожидание (людей, подписи, информации и т.д.). Например, большое количество обязательных подписей и разрешений, зависимость от остальных сотрудников при выполнении какой-либо задачи, задержки в получении информации, проблемы с программным обеспечением, выполнение задачи разными отделами, отсутствие ответственных за выполнение какой-либо задачи. Основной принцип борьбы с этим видом потерь: «закончил — подшил (или выбросил)». Дон Тэппинг выделяет еще несколько конкретных инструментов (см. *Инструменты для устранения потерь*):

- карта потока создания ценности;
- 5S;
- питч;
- курьеры;

– система документооборота.

Вид 3

Движение. Любое передвижение людей, документов и (или) обмен электронными сообщениями, которые не создают ценность. Этот вид потерь возникает из-за плохой планировки офиса, неисправного или устаревшего офисного оборудования и отсутствия необходимых материалов. Например, поиск файлов на компьютере, поиск документов в картотеке, постоянное перечитывание справочников в поисках информации, передача документов на следующий этап вручную. Инструменты для устранения этих потерь (см. *Инструменты для устранения потерь*):

- стандартизированная работа;
- перепланировка рабочего пространства;
- короткие организационные совещания;
- карточки канбан для канцелярских принадлежностей;
- вытягивающая система и супермаркет;
- отслеживание документов.

Вид 4

Перемещение. К этому виду потерь относятся бесполезное перемещение документов, их ненужная отправка, слишком частая регистрация,

неправильная расстановка приоритетов. Инструменты для устранения (см. *Инструменты для устранения потерь*):

- 5S;
- равномерное распределение рабочей нагрузки;
- карта потока создания ценности;
- непрерывный поток;
- система документооборота;
- стандартизированная работа;
- средства визуального контроля.

Вид 5

Излишняя обработка. Выполнение работы, которая не требуется внутреннему или внешнему клиенту. Например, дублирующие друг друга отчеты или информация, ввод повторяющихся данных, распространение недостоверной информации, постоянная правка документов, отсутствие четкого планирования проектов. Дон Тэппинг предлагает использовать следующие инструменты для устранения этих потерь (см. *Инструменты для устранения потерь*):

- методы сбора данных;
- отслеживание документов;
- стандартизированная работа;
- средства визуального контроля;

- обеспечение предсказуемого результата;
- система документооборота.

Вид 6

Запасы (время). В офисе существует два основных типа этих потерь: 1) кипы бумаг, лишние канцелярские принадлежности; 2) впустую потраченное время. Например, когда обработка документа приостанавливается до получения дополнительной информации (подписи и т.п.) и ситуация меняется, время, потраченное на этот документ, можно отнести к потерям. Инструменты для их устранения (см. *Инструменты для устранения потерь*):

- 5S;
- карта потока создания ценности;
- стандартизированная работа;
- карточки канбан для канцелярских принадлежностей;
- выравнивание рабочей нагрузки – хейдзунка;
- визуальный питч;
- система документооборота.

Вид 7

Брак. Любая обработка, которая привела к появлению дефектов, и дополнительная обработка, необходимая для их устранения. Например,

ошибки при вводе данных, при установлении цен, передача неполной информации, потеря документов, неправильный подбор сотрудников. Инструменты для устранения этих потерь (см. *Инструменты для устранения потерь*):

- обеспечение предсказуемого результата;
- средства визуального контроля;
- стандартизированная работа;
- система документооборота;
- журнал учета остановок и незапланированных заданий;
- короткие организационные совещания;
- средства предупреждения ошибок.

Вид 8

Нерациональное использование рабочей силы. Например, нарушение сроков выполнения проектов, неравномерное распределение нагрузки, частые прогулы и большая текучесть кадров, недостаточная оценка профессиональных навыков при приеме на работу. Инструменты для устранения этих потерь (см. *Инструменты для устранения потерь*):

- учет рабочих процессов;
- стандартизированная работа;
- система документооборота;
- короткие организационные совещания.

Документирование рабочих процессов

Документирование рабочих процессов позволит избежать распространенной проблемы любой компании: узкой специализации персонала и концентрации знаний у одного или нескольких человек. В пользу стандартизации **Дон Тэппинг** приводит следующие аргументы.

Аргумент 1

Организационные знания легко передаются от одного человека к другому. Документация рабочих процессов позволит избежать потерь, связанных с текучестью кадров или временным отсутствием какого-либо сотрудника.

Аргумент 2

Детальное понимание рабочих процессов позволяет лучше их контролировать и непрерывно совершенствовать. Если большинство сотрудников не разбираются в рабочих процессах, улучшить их невозможно.

Аргумент 3

Знания о рабочих процессах остаются в организации. Когда один человек является носителем всех знаний о том или ином процессе и доступ к ним не имеет никто более (или имеет ограниченный круг лиц), существует риск потери информации, если этот человек неожиданно покинет компанию или

перейдет на другую должность. Решить эту проблему можно путем документирования рабочего процесса.

Аргумент 4

Стандартизация знаний о процессах способствует максимальному единообразию. Если похожие задания выполняют три человека, то, скорее всего, каждый из них использует свой подход или метод. Подобные расхождения приводят к дополнительным издержкам.

Инструменты для устранения потерь

Конечная цель бережливого офиса — выявить и устранить все виды деятельности, которые не добавляют ценности для потребителя (ценность — это то, за что потребитель готов платить). Для этого используются инструменты бережливого производства (см. *Выявление потерь*).

Инструмент 1

Учет рабочих процессов. Для начала нужно выявить и учесть все рабочие процессы, применяемые в нашей компании. Форма учета представляет собой документ Microsoft Word, который применяется, чтобы зафиксировать текущие рабочие процессы. Используйте эту форму в течение первого месяца бережливого офиса. Ее следует заполнять всем работникам. Выявленные процессы необходимо разделить на критичные и некритичные. Критичными считают такие процессы, которые напрямую затрагивают потребителя и (или) финансовое положение компании.

Например, регистрация заказа, выставление счета, прием пациента и т.д. Остальные процессы признаются некритичными.

Инструмент 2

Поток создания ценности и составление карты потока. Поток создания ценности — это совокупность действий, которые необходимы, чтобы обеспечить потребителя товаром или услугой. Он может состоять из одного рабочего процесса или нескольких. Карта потока дает наглядное представление о том, как, начиная с клиентского запроса, действия переходят в рабочие процессы и в итоге к потребителю попадает конечный результат. Основная цель составления карты потока создания ценности — выявить потери и определить, какие инструменты бережливого производства можно использовать для их устранения (см. *Выявление потерь*).

Инструмент 3

Время такта. Показывает, насколько быстро должен выполняться каждый рабочий процесс, чтобы удовлетворить потребительский спрос. Рассчитывается путем деления доступного рабочего времени в день на необходимый объем спроса в день (необходимое количество продукта в день). Этот показатель помогает установить стандартный темп работы, в соответствии с которым сотрудники могут планировать свое время, а руководство — оценивать результаты их работы.

Инструмент 4

Форма сбора данных. Используется для фиксации времени, затрачиваемого на выполнение разнообразных операций, — времени такта. В этом документе должны быть перечислены все процессы. Обеспечьте каждого сотрудника копией формы. Использовать ее нужно минимум в течение месяца. Составьте отчет о распределении потребительского спроса между процессами. Этих данных достаточно, чтобы подсчитать время такта. Затем необходимо разработать меры контроля за его соблюдением.

Инструмент 5

Питч. Это оптимальное количество времени для выполнения определенного объема работы — потока создания ценности (см. *Инструмент 2*). В административной сфере питч обычно равен 1, 2, 4 или 8 часам. Чтобы подсчитать питч, нужно выполнить три шага: рассчитать время такта, определить оптимальный объем работы для продвижения по потоку создания ценности (выраженный в выбранных единицах) и умножить время такта на количество единиц работы. Например, время такта (выполнения заказа) 6 минут \times 20 единиц работы = 120 минут. Это означает, что через каждые 2 часа пакет из 20 заказов будет перемещаться на следующий этап обработки.

Инструмент 6

Обеспечение предсказуемого результата. Обеспечить предсказуемый результат — значит сделать все необходимое, чтобы рабочие процессы

всегда выполнялись стандартным методом. Тем самым обеспечивается высокое качество производимого продукта. Когда одна и та же работа выполняется разными методами, возникают хаос и непредвиденные ситуации. Использование одного, наиболее эффективного подхода для каждой операции позволит удвоить результативность.

Инструмент 7

Кайдзен-мероприятия. «Кай» означает «разбирать на части», а «дзен» — «делать лучше». Кайдзен — это синоним непрерывного совершенствования. Кайдзен-мероприятия проводятся, когда нужно быстро оптимизировать определенные бизнес-процессы (см. *Кайдзен-мероприятия*).

Инструмент 8

Непрерывный поток (вытягивание), или «точно вовремя». Это процесс, в ходе которого внутренние и внешние потребители получают необходимую единицу работы или услугу в тот момент, когда она требуется, и в нужном объеме, — последующая операция сигнализирует о своих потребностях предыдущим операциям (см. *«Точно вовремя», или непрерывный поток*).

Инструмент 9

Канбан. Это средство информирования (с помощью особого сигнала) о том, что требуется, когда и в каком количестве. Самый распространенный пример канбан можно встретить в супермаркете. Когда вы покупаете банку томатной пасты и проводите ее через кассу, поставщику поступает

электронное извещение, т.е. канбан. Как только запасы пасты в магазине снижаются до определенного уровня, поставщик производит пополнение. Процедура повторяется снова и снова. В офисе канбан можно использовать для пополнения канцелярских принадлежностей. Для каждого вида канцелярских принадлежностей заводится карточка канбан. Когда количество тех или иных принадлежностей снижается до заранее определенного уровня, карточку помещают в специально отведенное место, и это сигнализирует о необходимости пополнить запас.

Инструмент 10

Хейдзунка, или выравнивание. Это равномерное распределение работы по объему и типу на протяжении определенного отрезка времени (как правило, в течение рабочего дня). День, в свою очередь, разбивается на более короткие и удобные отрезки длительностью 2—4 часа (так называемые питчи). Выравнивание всегда ориентировано на клиентов. Здесь важно распределить работу таким образом, чтобы удовлетворить спрос потребителей в определенный срок.

Итак, определив время такта и питч, составьте график очередности действий: когда, кому и в каком количестве требуется та или иная работы или услуга. Затем определите маршрут сотрудника, обеспечивающего соблюдение питчей (курьера). В его обязанности входит сбор папок процессов и карточек канбан и доставка их по месту назначения. Следующий шаг — создание ящика хейдзунка, который будет выполнять функцию почтового ящика, а курьер — почтальона. Это может быть стойка,

стенд или полка-карусель для папок. Папки процессов поставьте в отсеки, соответствующие тому питчу, через который работа должна быть передана на следующий этап. Затем следуйте указаниям на лицевой стороне папки. Выравнивание возникает, если вы добились непрерывного потока.

Инструмент 11

Отслеживание документов. Листок отслеживания документов — это бланк для подробного учета отдельных операций и стадий обработки документов. Позволяет отследить весь цикл прохождения документа и установить причины и время задержек. Является основой для стандартизации процесса работы с документом.

Инструмент 12

Учет остановок и незапланированных заданий. Журнал учета представляет собой документ Microsoft Word, в котором фиксируется, как часто и кем работа прерывается. Журнал позволяет определить ежедневные потери времени в ходе выполнения того или иного задания. Используйте данную форму в течение первого месяца построения бережливого офиса, а затем — через каждые полгода.

Инструмент 13

Система документооборота. Бережливая система документооборота подразумевает создание трех папок: системной папки, папки процесса и справочной папки. В каждой из папок находится текущая работа или

справочная информация, необходимые для того, чтобы удовлетворить потребительский спрос (см. Система документооборота).

Инструмент 14

5S. Система принципов, помогающих добиться того, чтобы у всех предметов в офисе было свое место и чтобы они там и находились. Это позволит постоянно поддерживать чистоту и порядок в офисе, обеспечит безопасность сотрудников и одновременно создаст фундамент для построения бережливого офиса (см. Принципы 5S).

Инструмент 15

Результативные совещания. Чтобы сделать совещания результативными, отнеситесь к ним как к процессам: разработайте правила их проведения и затем следуйте этим правилам. Основные правила проведения совещаний:

- определите цель и повестку дня;
- выберите участников совещания и сообщите каждому о нем заранее;
- распределите роли и обязанности;
- на совещании придерживайтесь правил хорошего тона;
- ведите протокол и по завершении совещания составьте план дальнейших действий;
- составьте повестку дня для следующего совещания;
- оцените совещание;

– раздайте протокол совещания его участникам.

Инструмент 16

Планерки. Короткие совещания (как правило, утренние) проводятся с целью распределить объем работы на день и поставить общие задачи. Проводить планерки следует с самого начала проекта по созданию бережливого офиса. Это позволит повысить взаимообмен информацией и степень участия сотрудников.

Кайдзен-мероприятия

Кайдзен-мероприятия — это тщательно спланированные действия команды, направленные на быструю оптимизацию определенной рабочей зоны. В проведении кайдзен-мероприятий выделяют три фазы.

Фаза 1

Планирование. На этом этапе нужно составить карты текущего и будущего (планируемого) состояния потока создания ценности или процесса и собрать основную команду кайдзен. В нее должны войти специалисты различного профиля.

Фаза 2

Практический семинар по кайдзен. Разделите команду на небольшие группы и проработайте возможные варианты дальнейшего совершенствования выбранной рабочей зоны. Соберите результаты.

Фаза 3

Заключительная фаза. Как только все процессы будут проверены на практике, стандартизируйте работу.

Принципы 5S

Пять S — процесс поддержания чистоты и порядка на рабочем месте и обеспечения безопасности сотрудников. Закладывает фундамент для создания бережливого офиса. Состоит из пяти принципов.

Принцип 1

Сортируй. Не уверен — откажись! Этот этап предполагает удаление всех предметов, которые не использовались более трех месяцев.

Принцип 2

Соблюдай порядок. Свое место для каждого предмета и каждый предмет на своем месте! На данном этапе определяется местоположение каждого предмета путем прикрепления бирок или нанесения соответствующих меток.

Принцип 3

Содержи в чистоте. Чистота — залог бережливости! Этот этап предполагает уборку офисного помещения и разработку последовательности действий, позволяющих постоянно поддерживать чистоту.

Принцип 4

Стандартизация. Основа любых улучшений! Предполагает введение правил, призванных обеспечить в офисе чистоту и порядок.

Принцип 5

Сохрани достигнутое. Проводи проверки, чтобы сохранить достигнутое и преуспеть! Предусматривает обучение сотрудников и обсуждение с ними всех нововведений, с тем чтобы разработанные стандарты соблюдались и дальше.

Система документооборота

Дон Таппинг выделяет шесть шагов к созданию бережливой системы документооборота.

Шаг 1

Создайте системную папку. Документы, хранящиеся в этой папке, — это «мозговой центр» всего бережливого производства. В их число входят: а) основной список процессов (с указанием ответственных, приоритетов и т.д.); б) график проверки процессов (список всех процессов с указанием даты, когда их необходимо проверить и (или) изменить); в) матрица обучения (список всех работников с указанием требуемых результатов обучения и достигнутого прогресса).

Шаг 2

Создайте папку процесса. Для каждого процесса нужно создать свою папку. В ней будут храниться журнал учета времени создания ценности, а также схема процесса и документы, необходимые процессу. Эта папка должна находиться рядом с тем местом, где будет выполняться работа. Если одну и ту же работу выполняет несколько групп сотрудников, создайте для каждой из них отдельную папку. Ответственный за процесс должен обновлять содержимое каждой папки и документировать изменения, которые вносятся в процесс для его совершенствования.

Шаг 3

Разместите папки в офисе. Создайте устройство, в которое можно поместить папки процессов, чтобы все сотрудники имели к ним доступ. Папки, стоящие вертикально, — папки в неактивном положении — содержат работу, которая уже выполнена. Папки, стоящие горизонтально, — папки в активном положении — содержат работу, которую требуется выполнить.

Шаг 4

Сбалансируйте рабочую нагрузку. Чтобы составить график загрузки работников, который позволял бы выполнять время такта, определите, сколько времени необходимо, чтобы выполнить каждую из операций, входящих в рабочий процесс. Для этого можно использовать данные, собранные при отслеживании документов. Затем суммируйте время цикла всех операций, чтобы найти общее время цикла. Проанализируйте график текущей загрузки работников. Определите их идеальное количество (общее время цикла разделить на время такта). На основе этих данных составьте график будущей загрузки работников и перераспределите элементы работы.

Шаг 5

Стандартизируйте работу. Чтобы добиться единообразия и исключить вариабельность, необходимо создать набор правил, в соответствии с которыми выполняется та или иная операция. Стандартизировать работу можно при помощи двух инструментов: сводной таблицы стандартизированной работы (документирует время, требуемое на выполнение каждой операции или задания) и карты стандартизированной работы (наглядно показывает последовательность операций в рамках того или иного процесса).

Шаг 6

Контролируйте поток с помощью визуального питча. Чтобы визуально контролировать поток работы в течение дня, создайте в офисе устройство с

визуальным питчем (при помощи папок процессов и полки-карусели или другого устройства, где хранится работа). Заранее определите количество работы, которое будет храниться в устройстве с визуальным питчем. На устройство следует нанести отметки, соответствующие продолжительности питча для данной работы. Менеджер, отвечающий за распределение работы, должен расставить папки процессов по соответствующим секциям. Это позволит распределять и собирать работу (т.е. папки процессов) точно по графику.

«Точно вовремя», или непрерывный поток

Дон Тэппинг считает, что создать по-настоящему непрерывный поток (см. *Инструмент 8*) в офисе, скорее всего, не удастся. Чтобы добиться максимальных результатов, он предлагает использовать такие методы бережливого производства, как супермаркеты НЗП, принцип ФИФО и перепланировка офиса.

Метод 1

Супермаркеты НЗП (супермаркеты незавершенного производства). Это система хранения заранее определенного объема незавершенной работы или услуг для снабжения последующей операции по принципу «точно вовремя». Используется, когда смежные операции имеют разное время цикла.

Метод 2

Принцип ФИФО («первым вошел — первым вышел»). Этот метод позволяет добиться того, чтобы работа, которая была выполнена предыдущим процессом («первым вошел»), раньше была обработана следующим процессом («первым вышел»). Если использование супермаркетов НЗП невозможно, то стоит создать очереди ФИФО, которые снабжены системой предупреждения персонала предыдущего процесса о полной загрузке. В такой ситуации они должны помочь своим коллегам разгрузить очередь. Нет никакого смысла продолжать работу, если следующий процесс не может ее принять. Это называется перепроизводством и является худшим из всех видов потерь.

Метод 3

Новая планировка офиса. Цель перепланировки — убрать в офисе все барьеры и построить работу с учетом потребности бизнес-процессов (если работник должен отправлять факсы и ему постоянно приходится далеко ходить, поставьте факс рядом с его рабочим местом или купите еще один аппарат).

Купить полную версию книги:

<https://www.alpinabook.ru/catalog/berezhlivoe-proizvodstvo/6325/>