



ЗОСЯ ГЕРЧИКОВА

СБОРНИК СТАТЕЙ

«УПРАВЛЕНИЕ ПОТОКОМ»

Оглавление

СТАТЬЯ №1. СУТЬ ПОТОКА С ТОЧКИ ЗРЕНИЯ УПРАВЛЕНИЯ.....	2
СТАТЬЯ №2 ПОТОКОВАЯ СТРУКТУРА КОМПАНИИ.....	6
СТАТЬЯ №3. И ДЛЯ ЧЕГО КОПЬЯ ЛОМАТЬ.....	12
СТАТЬЯ №4. ТРУДНОСТИ И РИСКИ ПОТОКОВОГО УПРАВЛЕНИЯ.....	21
СТАТЬЯ №5. ОСНОВНЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ И ОСНОВНЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ.....	26
СТАТЬЯ №6. СТАДИИ ПЕРЕХОДА. КОГДА И ЗАЧЕМ ОСТАНАВЛИВАТЬСЯ.....	33



ЦИКЛ «УПРАВЛЕНИЕ ПОТОКОМ». СТАТЬЯ №1.

СУТЬ ПОТОКА С ТОЧКИ ЗРЕНИЯ УПРАВЛЕНИЯ

«Как только я нашел все ответы, изменились все вопросы»

О важности потоков в Lean подходе я уже писала – см. статью «Кому нужны эти потоки ценности» <https://lssrussia.ru/authorsarticles/komu-nuzhny-eti-potoki-tsennosti/?urlcode=wwovg>. Если тема интересует, то не вредно прочитать.

Цикл «Управление потоком» или «Управление компанией в потоковой парадигме» пишу первым в 2020 году по результатам вашего голосования – большинство именно эту тему выбрало, давайте начнем с нее год.

Структура цикла:

- Суть потока с точки зрения управления
- Потокоструктура компании
- Что дает переход на потокострументное управление – плюсы с точки зрения бизнес-результата

- Минусы потокового управления, или трудности и риски
- Основные изменения в системе управления и основные инструменты
- Почему я люблю потоковое управление
- Стадии перехода, если решились. Когда и зачем можно остановиться.

Сколько статей получится – понятия не имею. Буду разбивать их на небольшие для удобства и писать тезисно. Не ждите подробного технологического углубления в методики – это уже книжка, которую я, скорее всего, напишу, поскольку тема и актуальная, и близкая, а опыта реального внедрения Потока у меня накопилось уже более 15 лет.

Так случайно получилось, что именно я прониклась необходимостью и красотой потокового управления, и притащила ее в Россию одной из первых, и не просто тихо-спокойно преподавать теоретически, а решила вместе с командой «Топ-Менеджмент Консалт» внедрять на практике совершенно по-пионерски, адаптируя американские в основном методы в России, и изобретая свои велосипеды.

Возможно, потому что до открытия консалтинговой компании (а эту авантюру я совершила 20 лет назад, и теперь уже понятно, что недаром) – была достаточно успешным управленцем в крупной международной, а затем крупной российской компании, и постоянно интуитивно находила инструменты, помогающие лично мне и коллегам управлять эффективнее и получать даже удовольствие – ну, не умею я работать без результата+смысла+радости... Если уж вкалываешь по 12-14 часов в сутки десятилетиями и живешь практически этим смыслом, то без удовольствия негуманно.

Итак – **что же такое Поток с точки зрения управления?**

Полшага назад (пятая позиция).

Напомним сами себе понятие потока так, как видит его Lean. Поток – это полная цепочка от входа заказа Клиента до получения им товара/услуги. То есть Поток всегда идет поперек функциональной структуры и плевать хотел на эту самую структуру и ее боли/проблемы/несуразности. Не будем забывать, что потребность Клиента – это естественная реальность, а вот структура компании, технология работы – это средство удовлетворения той самой потребности, и является искусственной, придуманной нами средой. А что мы придумали, то можем и передумать. Неизменны лишь законы Природы, и то только в данном измерении J

Клиенту все равно, где именно у нас застрял товар/услуга – на этапе согласования документов, просто лежит и ждет между операциями, на отсутствии комплектующих, на переделке ошибок и прочая и прочая – Клиент хочет и может получить свой заказ именно за то время, которое он согласен ждать. И не так много **точек фокуса у Потока:**

1. Время прохождения заказа – то самое, которое готов ждать Клиент.

2. Цена, которую Клиент эмоционально готов платить.

3. Те свойства товара/услуги, которые, как Клиент считает, обязаны входить в эту цену по умолчанию и те свойства, за которые он готов дать премиальную цену.

А иначе в условиях быстрого прохождения информации и массы возможностей поиска и удаленного заказа, Клиент тут же найдет, где получить товар/услугу по своим требованиям.

Вот, собственно, **отсюда и возникают главные показатели потока**, и они не являются искусственно надуманными. Это:

1. Время прохождения заказа – главное с точки зрения Клиента.

2. Тактовое время (характеризует мощность потока, или раз во сколько минут/секунд/часов/дней поток должен выдавать единицу продукта/услуги, чтобы удовлетворить тот клиентский спрос, который у нас есть или который мы ожидаем) – главное с точки зрения Бизнеса.

3. Еще набор времен типа времени цикла и иже с ними, плюс показателей ресурсных мощностей (любимое многими ОЕЕ, например) которые помогают контролировать – а впишемся ли мы во время такта, то есть хватает ли нам мощности Потока, и не пора ли менять технологию операций, либо работу с оборудованием при изменении спроса. Это – главное с точки зрения Производства или Операций.

4. Цена, которую готов платить Клиент, – для нас это трансформируется в плановую себестоимость – ПОЛНУЮ, а не только производственную. Причем потоковую реальную, а не нормативную, и не привычную продуктовую со странной раскладкой накладных расходов..

5. Качество – то есть попадание в допуски тех самых главных свойств товара/услуги, которые Клиент считает необходимыми.

Заметьте, все показатели сквозные, то есть индивидуальных показателей в Lean вообще мало. Каскад показателей спускается только до ячейки, и это принципиально. Помним – мы должны выполнить заказ Клиента, то есть сшить костюм, а не вылизать отдельную деталь, и трава не расти... Великолепный Райкин, кто помнит: «К пуговицам претензии есть? - Нет! Пришиты насмерть, не оторвёшь!..»

И... (третья позиция) – тогда **что же такое Поток с точки зрения управления?**

Поток – это бизнес-единица, полностью обеспечивающая выпуск товара/услуги или семейства оных с полной ответственностью за бизнес-результат.

Волосы дыбом еще не встали? А зря, как минимум должны были возникнуть вопросы:

В основе очень точные измерения потребностей Клиента – не расплывчатые ценности – а конкретные цифры и свойства. В природе очень редко встречается компания, которая реально их мониторит по грамотной технологии. Мы за 20 лет встретили единицы...

- А реален ли Поток в привычной функциональной структуре?
- Если со всей очевидностью нет – то, что делать с этой машиной?
- А что, собственно, нужно изменить в системе управления?

- Если столько изменений, то оно надо? Может, пусть так полежит?

И теперь крамольное заявление на грани ереси.

Все инструменты Бережливого производства делятся на 2 группы:

- Обеспечивающие здоровье, эффективность и непрерывность Потока.

• Лоскутные программы типа 5С, которые инвариантны и применимы вне потока. НО – только если их применять к Поток, КПД возрастает в разы и инструменты обретают ту самую почву, ради которой стоило обучать Зеленых/Черных поясов и вообще городить огород.

Хватит, господа, удовольствия на сегодня. Займитесь делом. В следующей статье поговорим о потоковой структуре компании.



ЦИКЛ «УПРАВЛЕНИЕ ПОТОКОМ»: СТАТЬЯ №2

ПОТОВОКАЯ СТРУКТУРА КОМПАНИИ

«Чем сильнее чувство ответственности, тем слабей жажда власти...»

...Продолжаем разговор. Первую часть читали? Нет? Тогда дальше не смотрите – а **ищите сначала первую:**

<https://lssrussia.ru/authorsarticles/tsikl-upravlenie-potokom-statya-2/>

Читали, но не понравилось? Тогда спокойно займитесь чем-нибудь другим.

Что будет представлять собой Оргструктура компании, уже перешедшей на потоковое управление? Причем и как структура взаимодействия и как бизнес-модель.



Смотрим на слайд из нашего дистанционного курса по Управлению потоком – это из последних курсов для сверхчёрных уже поясов (ниндзя ПС) и продвинутых руководителей.

Примитивная такая картинка, однако, из нее масса следствий:

- Поток – это всегда конкретный продукт или семейство продуктов. Выбор, какие продукты объединять в единый поток – не совсем простое действие, а точнее – совсем не простое, одна радость, что есть алгоритм, иначе это была бы арена боевых действий... драка в просторечии.

- Компания представляет собой несколько отдельных бизнесов (потоков) с полной ответственностью за результат.

- Первая линейка подчинения – Генеральный директор (СЕО), а под ним Директора потоков.

- Наверху поток Акционерного капитала (далее АК)– а это что за зверь?

- Минимум уровней управления. Компания состоит из Потоков, а Потоки из Ячеек – ВСЕ. В Оргструктуре это отражается так:



Не торопимся говорить: «у нас так практически и есть» - мне недавно на сессии топ-менеджмента это с уверенностью доказывали, в процессе чего с той же уверенностью сделали вывод, что вообще-то «так не может быть», и я какое-то время стеснялась спросить: а ничего, что это явный парадокс? Потом заставила себя принять, что может и правда, он кому-то не очевиден, нарисовала его на доске, все изумились, и дальше обсуждение ушло во вполне себе конструктивное русло...

Вопросы в этом месте сыпятся из возмущенных участников сессии всегда:

1. Где Директор по продажам? Где Директор по Закупкам? Может и нету... Если Продажи и Закупки не монумент, а в каждом потоке своя ячейка продаж и ячейка закупок.

2. Погодите, про монументы в картинках ничего нет!! Запутать хотите?

3. А ячейки это вообще такие – типа Ù, где рабочий от одной операции к другой переходит – и причем тут продажи???
4. И что – это нужно штаты раздувать, и в каждый поток дублировать функциональные отделы? Бред какой-то. Мы от этого давно ушли... вперед.
5. И как Директор по Поток будет отвечать за все, если он не понимает или в продажах, или в производстве – он кто должен быть?
6. Нееет, Вы нам скажите – а куда денется Директор по Логистике все же?
7. Стоп-стоп, Вы сказали, в Поток свои продажи? То есть если у нас Клиент покупает несколько продуктов из разных потоков, то к нему буду идти разные продавцы??? Клиент этого не захочет, мы точно знаем!
8. Да, и поясните еще раз – куда все же денется Директор по продажам?
9. ... и далее по кругу, все время возвращаясь к вопросам 1,6 и 8...

Статья точно не может решить все то, что в каждой компании выстраивается примерно от 3 до 7 лет, но определенную ясность давайте внесем.

Выбор – переходить ли на потоковое управление – руководители смогут сделать не с первой и не со второй дискуссии. В наших проектах это происходит примерно за 3-6 месяцев, алгоритм выбора по шагам нам достаточно четко удалось уже лет 12 как простроить. В последней статье цикла попробуем собрать факторы принятия решения.

Монумены в потоковой структуре.

Монумент в Lean по определению – это **либо оборудование, либо люди (отдел, должность), которые работают на несколько потоков одновременно**. Чаще всего это происходит либо из-за уникальности/высокой стоимости оборудования или квалификации. **Примеры** – большая печь на заводе по производству плитки, в которой идет обжиг изделий разных потоков. Либо электронный микроскоп, да и вся лаборатория. Либо таможенный отдел, ремонтники дорогого уникального оборудования, любимый ИТ-отдел... и т. п.

Монумент работает не так, как нужно Поток, а как удобнее Монументу. И в результате Монумент – это разрыв Потока, он Поток тормозит и заставляет накапливать объем незавершенки или пролеживать документам перед собой. Чаще всего, у Монумента показатели (КПЭ) ставятся в перпендикулярной Поток логике и противоречат в корне.

Пример классический – Закупки, которых не ругал только немой... Прошу представителей Закупок на меня не обижаться – ничего личного, и вообще пусть эти критики сами попробуют работу закупок ... Так вот – у Закупок обычно основной КПЭ – размер скидки. И ради него приходится соглашаться на большие партии с редкими поставками и невыгодными сервисными условиями, а часто еще и брать не

заказанное Потоком, а аналог. Закупки горды – мы для вас выбили такую цену!!! Теперь вспоминаем показатели Потока из первой статьи.

Потоку кровь из носа нужно быть оперативным и гибким, то есть иметь возможность быстро поменять свойства товара/услуги под спрос клиента. А для этого нужны свободные оборотные средства! И лишний запас в Потоке – грех, и один из фокусов уничтожения, потому что он мертвым грузом ложится на Поток и мешает гибкости, а часто вообще уходит в неликвид. **В новой экономической реальности оборот важнее прибыли!** Пусть прибыль у нас будет на каждую единицу товара\услуги не 20%, а 18%, но мы быстрее обернем эти средства и сделаем больший объем, плюс не будем брать кредиты, из-за замороженных мертвым грузом средств в запасах. Не буду оскорблять вас арифметикой – все очевидно.

И в Потоковой структуре КПЭ монументов меняются – нужно удовлетворить потребности Потоков точно в срок, минимальными партиями (но точно рассчитанными, из сквозного супермаркета начиная), за ту цену, которую Поток готов платить. Если Потоку нужнее поставка с колес по 1 ящику, но дороже на 5% - извольте обеспечить.

Кстати, все это происходит не потому, что Закупки тайно хотят подточить эффективность Потоков, или не болеют за компанию, а потому, что экономика массового производства, откуда и пришли все КПЭ и финансовые в том числе, уже не действует! Экономика Потока в новой реальности другая. А сегодняшний весь финансово-отчетный аппарат сложился именно в недрах массового производства, когда производитель рулил, а не клиент... Это изменение и есть экономическая основа популярности Lean. Только не кружков качества и лоскутных инструментов, а целостного потокового подхода. И дисциплина Lean Accounting не на пустом месте взялась.

Золотые правила:

Потоки потребляют только те ресурсы, за которые готовы платить, и не собираются отвечать за неэффективность так называемых офисных функций или монументов.

Монументы делятся на 2 группы – те, которые имеет экономический смысл оставить монументом и «размонументчиваемые» (обожаю это слово) – то есть «раздаваемые» в потоки. ***Чем больше монументов размонументятся, тем лучше***

Пока Монумент есть, он становится Потоком – главное изменение! У него появляется Директор потока, Команда управления и принципиально другие КПЭ и другая организация работ

Между Потоками и Монументами существуют финансовые взаимоотношения, где всегда прав Поток.

Если работа Монумента не устраивает Поток, то примерно в 50% случаев Поток имеет право обратиться к внешнему подрядчику, то есть аутсорсить функцию Монумента. В переложении на любимые Продажи это выглядит так:

- Нужно решить – есть ли смысл делить продажи по потокам. Спешу вас разочаровать – в 90% случаев это так происходит в компаниях, перешедших на потоки...

- Пока Продажи Монумент – есть Директор по Продажам, НО – КПЭ меняются резко!

• Если какой-то Поток не удовлетворён продажами (они не загружают его мощности, либо все время занижают цену, либо плохо понимают свойства товара\услуги и либо упускают клиента, либо ожидания клиента потом не соответствуют реальности), то Поток может нанять своих продавцов или отдать продажи на сторону.

Вопросов возникло в 2 раза больше? Хорошо – значит, мы на верном пути.

Это статья, а не внедренческий проект. Конечно же, когда мы вместе с Заказчиком строим потоковую структуру, то решаем все эти вопросы с глубоким погружением в специфику и никак не за те полчаса, которые уйдут на чтение статьи. Но и сейчас я дала достаточно информации для поиска ответов.

Куда денется Директор по....

Одно из трех:

- Будет директором Монумента
- В поток АК
- Должность исчезнет, а хорошего и умного руководителя всегда компания сохранит, людьми эффективными не разбрасывается никто

Поток Акционерного Капитала

У каждого Потока есть Продукт. Какой продукт у Потока АК? Со всей очевидностью – стоимость компании и тот самый акционерный капитал.

Что отсюда следует – да, в поток АК уходят те функции, которые обеспечивают стоимость компании. Писать ликбез по этому предмету – не задача цикла, посему дальше сами.

Один пример для придания правильного вектора.

Стоимость брендов и их влияние на стоимость компании и положение на рынке – колоссальны. Соответственно, как разделится маркетинг – Стратегический маркетинг с функцией управления брендами уйдет в АК. Торговый маркетинг разойдется по Потокам.

Еще пример – приезжаю я на встречу в международную громадную компанию, в штаб-квартире в Европе. Встреча с Директором по HR. В компании работает более 50 000 человек. Как вы думаете, сколько в Штаб-квартире сотрудников HR? ТРОЕ – VP по HR и два аналитика. Я это долго, помнится, переваривала... А в реальности – это тот самый стратегический HR в потоке АК.

Поток отвечает за все – это за что именно, и кто именно отвечает?

Взгляд выше – на картинку структуры (вверх, в угол, на предмет...J). Там появился загадочный квадратик КУП (команда управления потоком). Это абсолютно нормированная по функционалу и составу команда для практически любого Потока – от 4 до 6 человек.

Директор потока и КУП отвечают за КПЭ Потока, а далее ячейки отвечают за КПЭ ячеек.

И КПЭ Потока принципиально отличаются от КПЭ привычной функциональной структуры. Да, кстати, система оплаты труда тоже...

- Мы правильно слышим, что Поток – это с одной стороны, скачок эффективности, а с другой стороны – передел власти?

-В общем, да.

-Про власть видим, про эффективность – не факт.

-Не все сразу – в следующей части цикла будет про плюсы Потока с точки зрения бизнес-результата

-А еще у меня вопрос

Хватит на сегодня. Хорошей недели всем и не читайте на ночь – мозг разбудите, ну или отключите онный до прочтения.





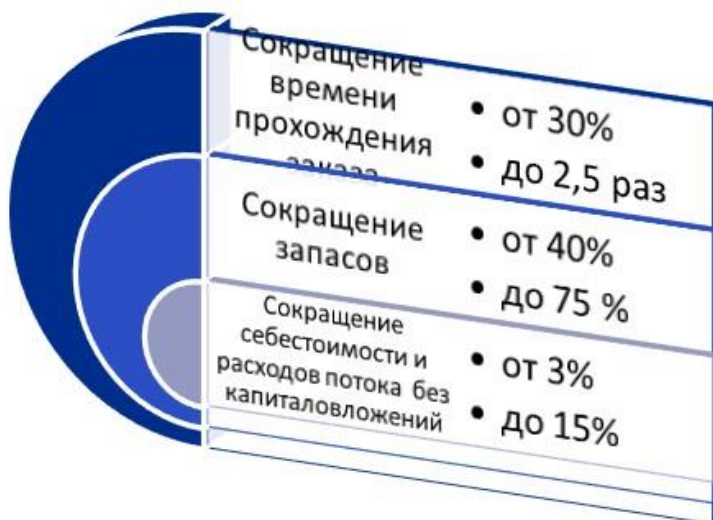
**НЕТ НИЧЕГО БОЛЕЕ РАЗДРАЖАЮЩЕГО,
ЧЕМ ЧЕЙ-ТО ХОРОШИЙ ПРИМЕР.**

**ЦИКЛ «УПРАВЛЕНИЕ ПОТОКОМ»: СТАТЬЯ №3.
И ДЛЯ ЧЕГО КОПЬЯ ЛОМАТЬ.**

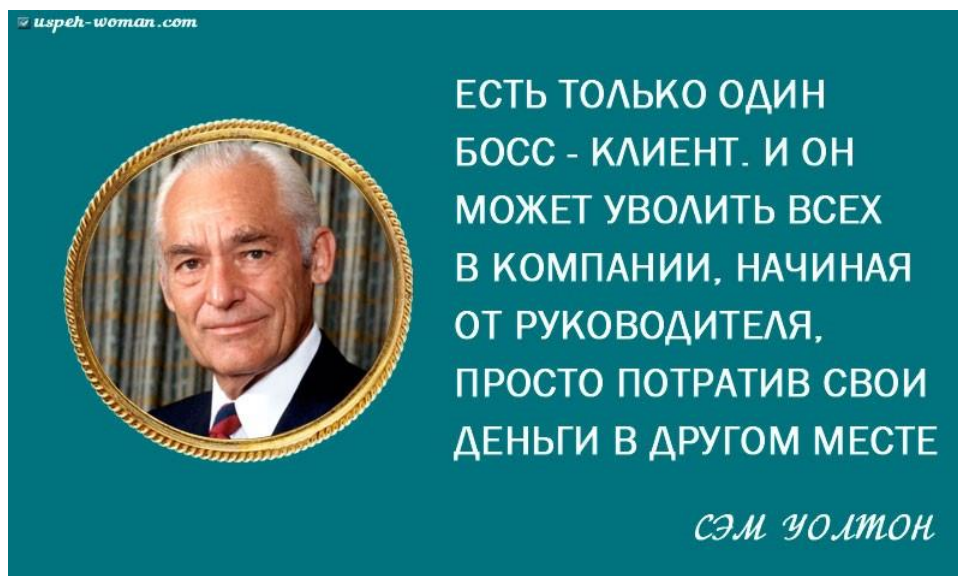
Ставьте перед собой большие цели – по ним тяжелее промазать...

Эту статью писать легко и приятно! Она о преимуществах Потока, зачем вообще на него переходят и каких результатов достигают. Классификация плюсов моя – полностью из опыта. Конечно, в основе есть умные книжки и слова лучших иностранных практиков, которых мне довелось встретить. Но я уже даже не смогу разделить – где мое творчество, а где основы.

Все давно и надежно пропущено через многообразный личный практический опыт. Можно не читать все, что ниже, а ограничиться статистикой сотен и уже тысяч по миру предприятий, работающих на основе Value Stream Management. Наши потоковые проекты подтверждают эти результаты, так что мы теперь и сами в них уверены. На заре вхождения в тему – 20 лет назад, мы читали эти отчеты на английском языке на сайтах американских консалтинговых компаний и не верили от слова совсем, считая рекламной «заманухой», извините мой французский...



Единая система, полностью идущая от клиента.



Карта потока недаром строится от Клиента к Поставщику, а не наоборот. То есть ДОЛЖНА строиться. Сколько раз я наблюдала обратное... даже у собратьев-консультантов... потому, что выталкивание заложено прочно на подкорке. «Казалось бы – что такого страшного, если мы нарисуем эту карту слева-направо, а не справа-налево? Ну, в качестве компромисса – давайте хотя бы карту «как есть» рисовать слева-направо, у нас же выталкивание сейчас в реальности. А вот уже карту «как должно быть» построим как положено – от Клиента...»

Давайте – и упустим возможность сразу взорвать восприятие рабочей группы потока. При рисовании слева-направо мы идем по привычной цепочке и думаем именно о том, как у нас сложилось, и как нам удобно производить товар\услугу, а не как это видится Клиенту. И вот тогда многие участники групп построения карт потока и говорят: «А у нас и есть поток, ничего нового» - хотя потоком там и не пахнет...

Пример – услуга (это сложнее)

Клиенты – мы с вами, обычные люди.

Продукт – медицинская страховка (ДМС)

Что нужно вам? Чтобы не страховой случай решался как можно чаще в вашу пользу и быстро. Например, если Вы уже в поликлинике и врач советует сделать сложный дорогой анализ, не входящий в список разрешенных по страховке, то Вы бы хотели, чтобы вопрос решился не более, чем за 15 минут. Причем нормальный вариант – без дозвонив и слушания сомнительной музыки, переключений с одного сотрудника страховой компании на другого и бесконечных повторов Вашей истории. Вы фотографируете назначение врача, отправляете сообщение в чат, там в течение 1-2 минут отвечают и решают вопрос за 15 мин максимум без вашего участия – например, сами перезванивают в поликлинику.



Если группа, строящая карту потока, мыслит в логике вытягивания (справа-налево), то примерно так:

1. Нужно обеспечить приложение с удобным чатом, подхватыванием фото и реакцию в течение 1-2 минут.
2. Нужно обеспечить подключение специалиста и передачу ему информацию в течение 5 мин.
3. Нужно так выстроить процесс получения одобрения\неодобрения, чтобы он укладывался в 10 минут
4. Решения будут лежать в области ИТ-инструментов и полной стандартизации процессов с визуальным удобным поиском вариантов для сотрудника страховой компании и защитой от ошибок. Обязателен 5С в информационных потоках, обеспечивающий поиск любой информации за xx секунд. Обязательно подключение бСигма для устранения ошибок в повторяющихся процессах. Обязательна быстрая переналадка (переключение сотрудника между операциями разного типа, разными клиентами и ИТ системами).
5. Придется менять методы работы и привычки. Выигрывать будет сотрудник, способный
 - Быстро находить информацию в условиях ее большого объема
 - Изучивший хорошо информационные системы, а также продукт и его особенности. Не надо учить наизусть не страховые случаи – надо знать принципы их решений, классификацию и путь поиска информации на автомате.
 - Быстро переключаться между задачами – звонками и сообщениями, так, чтобы не простаивать и не держать в ожидании следующее входящее обращение, пока идет поиск решения для текущего.
 - Доброжелательный и стрессоустойчивый

Тогда КПЭ ячейки сервиса будут связаны с временем реакции, временем ожидания, временем переключения, временем освобождения линии и т. п. Поскольку главный показатель для Клиента – время

прохождения заказа.

Компетенции и мотивационный профиль сотрудников ячейки тоже выстраивается отсюда.

Себестоимость услуги сильно снизится за счет сокращения трудозатрат, инфо петель и ошибок.

Стандартизация, визуализация и пока-йоке приведут к тому, что услугу сможет быстро оказывать не умудренный, все знающий сотрудник, высокой квалификации и дорогостоящий, а оператор гораздо более низкого грейда. **То есть стоимость услуги сократится не только в количестве часов, но и в цене часа.**



В гораздо более привычной логике выталкивания (слева направо) группа будет думать так:

1. **Клиент хочет 15 мин.**
2. **А как мы можем?** И пошли с левого края – с начала технологической цепочки как она есть. У нас сначала должен быть звонок или заполненная заявка нам от сотрудника Дирекции по персоналу компании, где работает застрахованный. Потом наш сотрудник обязан поднять договор и проверить условия, затем.... и перебрав все обычные операции, положенные по процедурам, получаем 30 минут в лучшем случае, а со всеми ожиданиями не менее 2 часов.
3. И группа начинает думать – **а как отказать клиенту в его потребности**, но все же его не потерять? Например, ужесточить условия договора так, чтобы страховая компания могла принимать решение в течение суток, обосновать это и обложить причинами и аргументами...
4. **... то есть компания пытается оптимизировать процессы под свое удобство, а не под Голос клиента. Сойдет с рук, пока не появится** страховщик, уже внедряющий Бережливое производство. Вот он быстро начнет перехватывать клиентов.
5. **Себестоимость услуги в этом случае тоже остается неоправданно дорогой в рабочем времени и зарплате сотрудников, включая массу петель коммуникации, возможностей ошибок и переделок.**

Поток заставляет выстроить вытягивание – сначала, что нужно Клиенту, а затем как это обеспечить. И продолжаем мыслить справа налево – как сделать, чтобы Клиент сразу получил товар\услугу, и обратился к нам не в точку входа (слева), а в точку выхода крайнюю справа, кратчайшим путем для него. Отсюда начинают возникать супермаркеты, страховой запас, расчет спроса и такта, канбаны на предыдущую операцию...

То есть Поток – единственная на сегодня система организации бизнеса, полностью направленная на интересы Клиента и выстраивающая весь бизнес так, чтобы именно их удовлетворить. Причем интересы быстро меняющиеся, то есть система гибкая. Клиент нами доволен = Реальное конкурентное преимущество, которое трудно скопировать = Мы не теряем долю рынка или растем, увеличиваем чек и получаем устойчивость.

Именно поэтому канбаны, например – они физически легко перестраиваются, и не требуют перенастроек ИТ-систем и сложных изменений процессов планирования. Канбан – самая быстро перенастраиваемая система производственного планирования и управления операциями.

Именно поэтому главное – время выполнения заказа – и масса инструментов, направленная на этот КПЭ.

Именно поэтому система быстрых улучшений и кайдзенов

... и так далее

Фокус

Поток полностью сфокусирован на Продукте (семействе) и клиентах, и не распыляет усилия.

Вчера обсуждали с Заказчиком распределение сотрудников по Командам управления потоками. Всегда хорошие ресурсы найти трудно, и они нужны всем. В попытках клонировать лучших людей дошли до вопросов:

- «давайте сделаем одного менеджера по продукту на 2 потока»
- «давайте сделаем одного руководителя ячеек продаж на несколько потоков»

...давайте, и что? Правильно, наплодим монументы. Руководитель ячеек в нескольких потоках неминуемо не сможет сфокусироваться на «своем» продукте и клиенте и будет переключаться между потоками в своей логике, чаще всего не совпадающей с потребностями потоков.

Наоборот, поток думает только о своей эффективности, не тратя усилий на сторонние задачи, а потому и достигает результатов на порядок выше.

Слом перегородок и плоская Оргструктура

• В потоковом подходе многие инструменты основаны на упрощении и физической страховке от ошибок.

- Выстроим процессы так, чтобы они были максимум визуальны, просты
- Уберем пересечения, ненужные операции, дублирования
- Разделим блоки операций так, чтобы отделить простые и передать их менее

квалифицированному персоналу

- Обеспечим пока-йока и все возможные страховки от ошибок, чтобы их нельзя было физически совершить

- ... логика понятна

И в структуре то же самое. Мы сейчас платим большим слоем супервайзеров (замы, замы замов, старшие смены и т.п.) за две проблемные зоны:

- Отсутствие того, что написано выше
- Низкую квалификацию и дисциплину персонала

Тем самым переплачиваем в 2 раза за стоимость продукта\услуги в труде...

Потоковая Оргструктура проста и состоит из всего 3, максимум 4 уровней (см. предыдущую статью). А соответственно, ей легче управлять, меньше искажений и фильтров, и что бесценно – система потоковых КПЭ отработана великолепно, очень хорошо сбалансирована и почти инвариантна к точке входа в нее компании!!

Единственная возможность поставить на место монумент

Про монументы тоже смотрите предыдущую статью. Напоминаю, Монумент – это оборудование или отдел, которое обслуживает несколько потоков.

Монумент всегда является точкой разрыва потока, и часто – главным неудобством и стопором. Монумент работает на свои цели и КПЭ, часто идущие вразрез с потоковыми – Примеры в предыдущей статье.

Есть две возможности справиться с монументом:

- «размонументить» - то есть раздать в потоки
- Сделать монумент потоком, у которого есть теперь карта "как должно быть", внутренние клиенты, точные измерения Времени прохождения заказа от потоков, КПЭ монументу ставить тоже потоковые. И оплачивать работу монумента будут тоже потоки. Не нравится работа – не платим, а ищем другого исполнителя.

Изменение мышления



О да – кто только не посягал на наши многострадальные мозги.... Однако все изменения начинаются или глохнут именно в них...

Поток уже через 6-8 месяцев внедрения (активной фазы внедрения, а не просто построили карту и делаем вид, что у нас теперь поток...) – перестраивает восприятие сотрудников. Они начинают видеть не только свою коробочку, а для чего все это надо и каков их вклад в общий результат.

От «кручу гайку» к «делаю деталь», через «строим мост» до «помогаем людям быстрее и безопаснее добраться в...и не разбить машину».

Здоровый подход к экономике. Сокращение всех надстроек и накруток, исторически сложившихся, за которые поток не готов платить

Экономика потока – это давно отдельная дисциплина, «Lean Accounting». Учет себестоимости, дохода и прибыли потока строится на других принципах – немного похоже на ABC, но не ABC.

Как правило, сегодняшний управленческий учет – скорее учет, чем управленческий. То есть руководители среднего, а иногда и высшего уровня, им мало пользуются при принятии управленческих решений, особенно оперативных. Важнейшие изменения – технологии, оборудования, ассортимента, ценовой политики – сплошь и рядом основаны не на расчете и моделировании, а на «экспертном» мнении почти без аргументов, когда данные из учета надергиваются лоскутно, для подтверждения эмоциональной гипотезы.

Принципы экономики потока:

- Обратный капитал – свободные деньги сейчас – важнее прибыли на бумаге в конце года. Иначе гибкую реакцию на изменение запроса клиента не обеспечить.
- Раскладывание накладных расходов управленческой надстройки и непрофильных частей бизнеса на продукты – зло. Это заставляет всех крутиться в колесе неэффективности компании, прячет реальность и мешает принимать правильные решения.
- Поток заказывает то, что не производит сам. И сам определяет, сколько и кому за это платить.

- Закрытие результата месяца идет почти в онлайн, максимум сдвиг на 3 дня, иначе принимать решения поздно, а поток – это всегда быстрая реакция на изменения.

- Излишние запасы по всей цепочке – яд для потока – см. пункт про оборотный капитал

- Все ресурсы распределяются очень точно на минимальную партию. Вся экономика и планирование строятся сквозным образом в расчете на минимальную партию и почти в реальном времени

Экономика потока внедряется непросто – по объективным причинам – но дает так много, что потом непонятно – как мы вообще могли принимать решения на основе чего-то другого?



Качественные и быстрые управленческие решения. Разграничение полномочий

КПЭ потока каскадированы на ячейки и представляют собой очень сбалансированную и прозрачную опору.

Данные делятся на операционные и экономические, собираются максимум приближено к реальности и визуально удобно для принятия решений.

Мы в проектах ведем ветку «Изменение принятия управленческих решений». Это хорошо структурированная и насыщенная удобными инструментами матрешка из:

- Ежедневных решений на уровне ячейки
- Еженедельных решений на уровне потока
- Еженедельной эскалации решений, которые вне уровня потока
- Ежемесячных управленческих совещаний по результатам потоков и принципиальным решениям на стыках и на уровне потока АК
- Все это поддержано информационными досками, отчетами, моделями прогноза и прозрачной системой делегирования полномочий и ответственности

Через 6 месяцев видны качественные изменения в принятии решений. Через 12-18 месяцев – качественный скачок компетентности управленцев (тех, кто на это способен).

Все инструменты Lean синергетически с высоким КПД работают именно в потоке и предназначены для него.

То есть можно микроскопом забивать гвозди, но КПД... и демотивация....

Вы постоянно видите применение инструментов вне потока или в кусочках потока...

Примеры:

- Карта потока. Нарисовали, какие-то выводы сделали, и висит декором стены. Потому, что в реальности нет потока, есть смежники, разрывы и монументы, и карта это ярко показывает. Вот потому-то и разочарованно уходят на карты процессов, они хотя бы есть и ими можно управлять прямо сейчас.

- Потери. Собрали, на участках. А они сплошь и рядом упираются в смежника. Вне потоковой парадигмы можно устранять только те потери, которые находятся в непосредственной ответственности данного участка\операции.

- Супермаркет. Угу. Но вот пополнять его по расчетному сигналу должны закупки. И эти сигналы по срокам и размерам партий не совпадают с их привычным ритмом работы и договоренностям с поставщиками... продолжать?

- Изменения в операциях, Выравнивание загрузки персонала и оборудования, TPM, SMED и прочая и прочая – сделать шоу-кейс можно. Но часто откат назад. Почему? А хозяина процесса нет. Эти изменения делают эффективной и выгодной работу ячейки, причем выгодной, прежде всего именно для линейных сотрудников в ячейке. Но потока же нет, то есть, нет ячеек, а есть набор опять-таки смежников и монументов, не заинтересованных в конечном результате

«Хватит уже агитировать, мы поняли – куча плюсов. Почему тогда не все кругом уже перешли на потоки?»

Да, и не скоро и не все перейдут... Про риски и сложности – в следующей части нашей саги.

Хорошего дня!





ЦИКЛ УПРАВЛЕНИЕ ПОТОКОМ. СТАТЬЯ №4.

ТРУДНОСТИ И РИСКИ ПОТОКОВОГО УПРАВЛЕНИЯ.

Если хочешь что-либо сделать, никогда не спрашивай о последствиях. Иначе так ничего и не сделаешь. Когда дело касается мелочей, можно и спросить, а ежели речь идет о важном - никогда.

Эрих Мария Ремарк, "Триумфальная арка"

Всем спасибо за отклики, лайки и вопросы по прошлым статьям цикла. Немного затянулась пауза – работа и любимые Заказчики... Опять же, если бы мы на практике не внедряли то, о чем пишем, то цена эти нашим писаниям была бы... общепринятая вокруг, к сожалению, часто пишут, не страдая компетентностью и практическим опытом, компиляцию не в прошлом веке придумали... но это не про нас...

В прошлых статьях мы разбирались с:

- Суть потока с точки зрения управления
- Потокосая структура компании
- Основные принципы потокового управления
- Что дает переход на потоковое управление – плюсы с точки зрения бизнес-результата

Если не читали прошлые – то лучше прочтите сначала, ссылки даны в конце этой статьи.

Трудности и риски – это не повод ничего не делать, а опорные точки для принятия решений и если их понимаешь, то план по снижению рисков часто дает классные результаты для бизнеса в целом. Конечно, если это не просто нарисованный план, а живое и выполняемое руководство к действию.

1. Страх совершить ошибку и потерять то, что имеем. В сегодняшней структуре полномочий и функций мы как-то приспособились. Да, не очень большой КПД, сами ругаем ежедневно все нестыковки, планы выполняем с трудом, да, но... знаем, где соломка постелена, под каким балконом лучше не ходить... а в новой потоковой системе? Меняется многое радикально и где гарантия, что не напортим?

Этот страх у всех, и он – раздолье для сопротивления и зависания в принятии решений, а главное – раздолье для саботажа и влияния на решение тех топов, кому невыгодна прозрачность, либо просто страшны изменения.

Ответ на страх.

- Не бывает никогда полной и единственно верной информации. В попытке все на свете прояснить уходит и время, и энергия – то есть решимость.
- Нужно уметь доверять опыту международных эффективных компаний.
- Обязательно моделировать разные сценарии и считать и экономический и организационный эффект. НО – модели должны делать сторонние профессионалы, а не свои якобы объективные аналитики, которые не факт, что умеют пользоваться полно многофакторным анализом, и ВСЕГДА будут даже и невольно исказить информацию в пользу более милых сердцу гипотез.
- Не затягивать! Моделировать полгода = лучше не начинать. 2-3 месяца на принятие решения = оптимум и он же максимум. Затраты на покупку рыночных данных обязательны.

2. Смена власти и центров принятия решений.

Это к вопросу о том, «а где Директор по продажам»? В функциональной структуре держатели бюджетов и власти – функциональные директора. В потоковой – Директора потоков. Часть функциональных директоров станет Директорами монументов, но монументы всегда работают по заказу потоков, то есть главные все же Директора потоков и их бюджеты. Часть функциональных руководителей станут стратегами в потоке АК

Но потоковая структура – более плоская, уровней управления в ней меньше (об этом в предыдущих статьях цикла), то есть управленцев тоже меньше и часть руководителей не найдет себе места. С моей точки зрения, это большой плюс, мы же не будем утверждать, что видели компанию, в которой все руководители старшего звена компетентны и эффективны? А при переходе на потоковую ОС есть возможность сохранить именно лучших и расстаться с балластом.

3. Нехватка управленческих кадров

Имеются в виду именно управленцы, а не контролеры и супервайзеры... Функциональная иерархическая структура страдает именно разрастанием слоя супервайзеров (замов, старших смены, то есть контролеров, по сути...). Этим достаточно дорогим слоем мы платим за:

- Недисциплинированный народ и низкую квалификацию – то есть все надо перепроверять... и вылавливать вранье и скрытый брак
- Отсутствие стандартов и визуализации – вот вам погонщики и контролеры вместо...
- Неумение руководителей вдохновлять, проводить непопулярные решения и\или нежелание спускаться в гембу («страшно далеки они от народа...») – вот тут тоже надсмотрщик пригодится

- Преобладание фиксированной оплаты труда (часто, даже если есть КПЭ, это фикция, людям все равно натягивают оплату, даже если результата нет ...) – а тогда остается только держать в ежовых рукавицах поминутно и увольнять сразу – тут тоже без супервайзера никуда...

- Неумение ставить задачу четко – проще сказать – иди и делай и постоянно контролировать – а туда ли пошел...

Ячеечная структура и система Поточковых КПЭ снижает или совсем убивает большую часть этих проблем, то есть слой супервайзеров резко уменьшается. И тогда есть возможность потратить их фонд оплаты труда на квалифицированных управленцев.

А вот с этими у нас страновая проблема. Нужна в каждом потоке Команда управления потоком (3-5 человек) и Директор потока. Их компетенции:

- Брать на себя ответственность и находить решения – то есть управлять, а не просто собирать данные и их куда-то отправлять.

Нелирическое отступление: как меня замучили эти странные люди, которые хотят называться руководителями, из-за статуса, но не хотят вообще оторвать седалище и идти в поток и реально добиваться результата... В лучшем случае они собирают данные и якобы «готовят» решения. Почему якобы? Потому, что качественно проработанные решения \ гипотезы должны иметь альтернативы, аналитику, моделирование «что будет, если...» и плюс в условиях, когда ВСЕЙ информации не будет никогда, и БЫСТРО, а не когда уже эта примочка не нужна... на столе патологоанатома. Не можете быть таким управленцем? Тогда Вы не руководитель, а начальник, и место Вам... не в потоке.

Прогнозировать вперед – то есть не реактивно, а проактивно. Не ловим упавшую крышу, а видим сигналы заранее...

- Думать потоком целиком. Применять инструменты Бережливого производства и проектный подход.

- Вовлекать людей своим примером, лицом, уверенностью, энтузиазмом...

- Не бояться инноваций и изменений

- Понимать как аксиому, что все это а) для клиента – то есть сверять все с его потребностями; и б) для акционеров – то есть и их цели должны быть аксиомой. Не устраивает – ищите других акционеров\клиентов = другую компанию, а не пытайтесь подменить их интересы и цели своими!

Система принятия решений в потоке новая – и очень интересная, основанная на непривычном развороте данных. Первыми включаются в понимание собственники, далее в зависимости от способа мышления топ-менеджмента. И это тоже тест на управленческие компетенции.

4. Боязнь ответственности.

Потоковая ОС гораздо прозрачнее и спрятать ошибки в мутной воде труднее. Тут собирается ежедневно масса данных по использованию времени (продуктивное\непродуктивное\доступное), по ОЕЕ, по времени прохождения заказа, по выдерживанию нормативов запасов и прочая и прочая...

5. Неготовность аппарата бэк-офиса.

Офисные поддерживающие функции зачастую забыли, что это они создавались для обеспечения основных подразделений, а не наоборот. Функциональная структура позволила им обособиться, разработать свои КПЭ, планы и оргстратегии, часто не сочетающиеся, да еще и не помогающие, а мешающие клиентскому сервису/производству и т. п. Они живут как государство в государстве, то есть как типичные монументы (тоже см. в предыдущих статьях). И пока это дружное функциональное болото, оно раздувает штаты, решает свои задачи, уже далеко ушедшие от бизнесовых.

Нелирическое отступление – пример – Дирекция по ИТ. Смотрим план инвестиционного по сути бюджета ИТ – новое ПО и железо, необходимое с точки зрения ИТ-директора – суммарно 12 млн рублей. Собираем задачи на автоматизацию приоритетную у Директоров потоков, отдаем на оценку стороннему опытному эксперту. Получаем бюджет 11 млн рублей, из них 7 млн 1й приоритет и 5 млн дополнительно. Суммы похожие. Но, эти планы автоматизации пересекаются всего на 40%!! То есть план ИТ-дирекции обеспечит только 40% срочной потребности потоков – а все остальное, это хотелки разросшихся офисных вспомогательных монументов и аппарата, плюс желание самих ИТ-шников поработать на крутом железе с новыми игрушками ПО. Очень часто главное даже не сколько тратить – а на что конкретно тратить.

6. Сопротивление продаж и закупок

Не буду расписывать слишком подробно, два самых частых аргумента-маски:

6.1. «Как это мы размонументим продажи??? К одному и тому же клиенту пойдут с разными продуктами разные менеджеры – клиент будет недоволен!! Мы его потеряем». Опыт сотен компаний показал, что это чушь. Я 6 лет работала в одной из ведущих, скоро два века работающих международных корпораций, лидера по инструменту. На один и тот же завод-клиент отправлялся по металлорежущему инструменту один инженер-продавец, по пилам или по спецсталим – другой. Часто они работали у клиента с сотрудниками из одной и той же службы Главного инженера. Но заказчик очень быстро привыкал и приветствовал, потому что один продавец был глубоким спецом в одной части ассортимента (твердосплавный инструмент) и знал его глубоко и мог посоветовать и подобрать, а другой – в совершенно другой ассортиментной категории. И не торопитесь кричать – это только для данной отрасли! Ничего подобного – бары и рестораны, например, не любят и не доверяют, когда к ним приходит один и тот же продавец крепкого алкоголя и вина. Они справедливо полагают, что глубокого специалиста, а значит помощь с ассортиментом и сервисом, они в таком случае не получают. Не буду продолжать, хотя в голове десятки примеров из совершенно разных отраслей. А вот сервис клиенту при этом для быстрого заказа в электронном виде из разных потоков организовать надо.

6.2. «Закупки – это храм... (священная корова). Как это потоки будут закупать сами? Они потеряют на скидках, объемах и... далее по списку». Да, вероятно потеряют. Но зато приобретут на сокращении партии = более дробные оплаты = меньше затрат на хранение и доставку = меньше замороженного оборотного капитала = меньше зависимости от поставщика = больше гибкости при необходимости изменить ассортимент (элементарно есть свободный кэш на дополнительные или новые товары).

Я только даю наметки аргументов – для общего понимания направления – конечно же, вопросы серьезные и решать их приходится каждый раз. Важно понимать, что они решаются всегда, и отличать маски сопротивления от реального желания разобраться и найти самый эффективный подход.

7. Долгое время изменения управленческого учета и настройки системы потоковых КПЭ. Да, это реальность. Leap и 6Сигма предполагают постоянную работу с оперативными данными на уровне почасовых, посменных и других частых измерений большого количества показателей. Систему

сбора, анализа данных, выбора тревожных сигналов, быстрого принятия решений на уровне ячейки и быстрой эскалации вопросов на уровень потока нужно выстроить. Кропотливо и с минимумом ошибок.

Что сложнее – людей надо научить этим пользоваться.

Позитив – это абсолютно реально и доставляет удовольствие, иногда на физиологическом уровне, когда понемногу начинает складываться в реалии эффективного управления.

8. Попытка существовать в двух реальностях. А давайте не пойдем в эту дверь целиком – оставим второй выход, запасной.... Иллюзия, но требующая удвоения ресурсов на все время колебаний, истощающая эти ресурсы и сводящая на нет энтузиазм ваших лучших, которые не могут дождаться решений....., и дающая сопротивленцам сбить с толку сомневающихся и торжествующе повергнуть лучших..., и кто победил? Все откатится назад, только по дороге потратится масса лишних ресурсов, плюс демотивируются лучшие... на радость инертной массе, которой, по сути, плевать на бизнес-результат.

М-да... многовато будет. И зачем нам это надо? Для того чтобы получить бизнесовые плюсы, которых тьма! Если стало грустно – срочно перечитываем статью 3 - о преимуществах.

Как справиться с трудностями?

Коллеги, мы с Вами – либо достижения, либо избегатели.

Если Вы достижение – то держите в голове картинку преимуществ и плюсов в деталях, вкусе, цвете и запахе. Именно она будет помогать, и мотивировать преодолевать трудности и нерешительность.

Если Вы избегатель – коих большинство – спросите себя – а что произойдет, если Ваша компания не достигнет тех бизнес-результатов, которые в статье 3, а будет топтаться в сегодняшней неэффективности, стагнировать, терять гибкость и клиентов? И желательно – что произойдет конкретно с Вами.... Напугайте себя хорошенько...

Если Вы думаете, что Вы достижение – проверьте сначала, а не самообман ли это? И тоже напугайте себя хорошенько на всякий случай

Правильное решение,
принятое с опозданием,
является ошибкой.

(с) Ли Якокка, бывший CEO
Ford Motor Company.

Atkritka.com





ЦИКЛ УПРАВЛЕНИЕ ПОТОКОМ. СТАТЬЯ №5.

ОСНОВНЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ И ОСНОВНЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ.

«Лучший способ до кого-то достучаться – стучать по голове...»

Ура, это предпоследняя статья цикла!

Мы сейчас делаем 3 учебных курса, а именно Оргструктура Lean предприятия и собственно курс Управление потоком, а также апгрейд Экономики потока. За май-июль доделаем, спасибо карантину. За дополнениями добро пожаловать туда.

Было бы странно, если бы при внедрении настолько мощного и принципиально отличного от функционального управления подхода, как потоковый, ничего бы не изменилось в системе управления. Давайте перечислим – что изменится точно.

Вот слайд из нашего курса «Лидер Lean/6Sigma движения», модуль «Система управления Lean-предприятием».

ЧТО КОНКРЕТНО МЕНЯЕТСЯ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ?



Организационная структура



Принципы принятия решений



Система планирования



Экономика потока



КПЭ



Система мотивации

И да, модуль повторять не хочется.

Лучше опишу самые важные и неожиданные фокусы таких изменений, на которых и часть закономерностей будет видна.

1. Организационную структуру мы с вами уже обсудили – об этом была Статья №2 цикла. Кто не читал – этот цикл вообще лучше смотреть по порядку, статьи дополняют друг друга, иначе много нюансов непонятны.

2. Принципы принятия решений.

Иерархия принятия решений, типы решений, их делегирование – дается в нескольких учебных курсах. Сейчас смотрим на главное.

Вспоминаем структуру Lean-предприятия, в ней три главных действующих лица.

- Поток Акционерного капитала (АК)
- Продуктовые потоки (ПП)
- Монументы

И второй уровень, внутри уже самих потоков, основная единица – ячейка.

Концептуально все просто.

Поток АК принимает решения уровня влияния на стоимость компании. Это принципиальные стратегические решения, владение брендами и их развитие, лицензии, крупные инвестиции в основные активы, в ИТ-системы и R&D. Здесь же отношения с государством и безопасность – налоги, экология, крупные кредиты уровня ответственности всего бизнеса. Список не полный, но достаточный для понимания.

Поток АК определяет только стратегические КПЭ для продуктовых потоков. Это могут быть объемы не менее чем EBITDA, кредитная нагрузка, стоимость активов, ROI. Поскольку именно эти показатели чаще всего входят в формулы оценки стоимости компании. А также внутренние долгосрочные КПЭ. Например, уровень лояльности клиентов, выработка на одного занятого и другие, показывающие рыночную динамику бизнеса, динамику производительности и позволяющие прогнозировать устойчивость бизнеса в средне- и долгосрочные периоды.

Продуктовые потоки (ПП) – это, по сути, отдельные бизнесы. И они принимают ВСЕ решения в рамках стратегических КПЭ и стратегического бюджета. Часть прибыли может быть отдана в поток на развитие, и тогда поток отвечает за отдачу на прибыль и инвестиции по самостоятельно принятым планам развития.

ПП, в лице Директора потока, определяет основные операционные и экономические КПЭ на год для Потока и ячеек так, чтобы выполнить стратегические КПЭ. И уже в рамках этих операционных КПЭ все решения принимаются Командой управления потоком (КУП) и бригадами ячеек.

Монументы – это тоже потоки, но они находятся в подчиненном положении к Продуктовым потокам. Их КПЭ определяются, исходя из потребностей ПП, утверждаются ПП и оплачивают работу монументов именно ПП.

А вот теперь посмотрим на типичном примере изменений.

Компания производит мебель, разную, 4 продуктовых семейства, которые и выделили в ПП. Продуктовые потоки сделали неполными. Взяли производственную и транспортно-логистическую часть. За пределами потоков остались Закупки (монумент), Продажи (монумент), складское хранение (монумент между ПП и продажами), и масса функциональных монументов – ИТ, HR и другие. Это часто бывает на первой стадии перехода на потоки, поскольку размонументчивание – долгий и управленчески сложный процесс, и поначалу в поток относят то, что «само» туда ложится. Поставили КПЭ для ПП, правильные, а именно:

а. Время прохождения заказа (Lead Tim)

- b. Полная потоковая себестоимость оптимальной партии
- c. Удовлетворение главных свойств продукта, необходимых клиенту по модели Кано
- d. Затраты потока на единицу продукции, которые должны позволить вписаться в цену, которую готов платить клиент

В иерархии принятия решений ПП должен быть главным. То есть, исходя из прогноза продаж и свойств продукта, именно ПП определяет – сколько в потоке должно быть запасов (они входят в затраты потока), какова оптимальная партия, как быстро партия должна пройти через монумент и сколько ПП готов заплатить монументу и т. п.

Что это означает «на земле»:

ПОТОК КАК ДОЛЖНО БЫТЬ	ПРИВЫЧКА КАК СЕЙЧАС
Бизнесом должен управлять Клиент и обеспечиваться основные интересы Акционеров.	Бизнесом управляют поставщики и узкие места в процессах/неквалифицированный персонал.
ПП говорит закупкам, какие партии фурнитуры, сырья и прочего и с какой частотой закупать, чтобы оборотный капитал не закапывать в пролеживание, не ходить за кредитами, либо быстро их возвращать... ПП требует выполнения четких спецификаций при закупке, чтобы выполнить параметры Голоса Клиента. Мода на коллекции меняется 1 раз в 6 мес. максимум, включая характер покрытия, цветовую гамму, стиль фурнитуры и т.п. Закупки должны обеспечить под новые коллекции малые партии для проверки спроса, а также очень оперативно находить новых поставщиков с новыми моделями, готовых работать по условиям ПП.	Закупки находят поставщиков и постоянно рассказывают, как это сложно. Закупки не мотивированы себестоимостью и уровнем запасов в потоке, отсутствием пролеживания, и точным попаданием в спрос. Закупки имеют КПЭ по скидкам с максимальным весом, то есть им выгодны большие партии, замораживающие оборотку потока и приводящие к неликвидам.
ПП говорит продажам – сколько и чего продать, чтобы получить сбалансированный по себестоимости и партиям/переналадкам портфель и загрузить мощности. Продажи обязаны выдавать план по каждой позиции ассортимента на 3 мес. вперед с 95% точностью, на 4-6 мес. с 85% точностью и на 12 мес. с 80% точности. Продажи, если они монумент и продают продукцию всех потоков, могут не выполнять цели данного ПП, тогда ПП имеет право нанять другие продажи – не свои из компании!	Продажи не дают план по ассортименту, а в лучшем случае котловой и то неохотно, и только на 1 мес. вперед, причем точность может быть в промежутке 60-120%. Продажи диктуют, что производить, часто не учитывая возможности производства и даже не всегда учитывая новые потребности клиентов и не зная (!!) Голос клиента.

Комментировать, я полагаю, не нужно...

Обычная история: «как это нам кто-то будет планировать, что мы должны сделать»? Памятник Лебедю, Раку и Щуке нужно ставить на каждом российском предприятии....

3. Система планирования.

Суть изменения – повышение точности иногда в разы, визуальный легкий контроль, двойной контур, выравнивание загрузки.

Вот тут и появляется волшебное слово Канбан. Канбан – это система производственного планирования, которая максимально упрощает и выдачу наряда/сигнала на работу в каждую ячейку и контроль как исполнения, так и баланса остатков незавершенного производства/готовой продукции по всей цепочке.

Самая суть для простоты понимания:

- Канбан – это ядро системы вытягивания. Он дает сигнал на предыдущую операцию (ячейку) на выполнение точного количества работы и конкретного вида работы.
- Ноги растут из супермаркета. В физическом супермаркете по каждой позиции в потоке рассчитывается и постоянно мониторится минимальный (страховой) запас, а также нормальный уровень запаса. Как только запас доходит по точки перезаказа в объеме минимальной партии, то из супермаркета идет физический сигнал с точными параметрами на восполнение запаса на предыдущую операцию (например, упаковку), а на самом деле на промежуточный супермаркет... и далее цепочка разматывается до начала – до закупки.
- Это все упрощенно, видов канбанов несколько и в зависимости от характера производства, либо оказания услуг, от типа заказов и взаимоотношений с клиентом, выбирается конкретная Канбан-система.
- Супермаркеты и канбаны формируют два контура – физический (визуальный и удобный на линейном уровне) и электронный на уровне информационного потока.
- Второй важный элемент системы планирования – выравнивание загрузки персонала и оборудования, включая такие задачи как:
- Взаимозаменяемость в ячейках с балансом оптимальной стоимости операции в труде и минимального количества сотрудников.
- Снижение % ядра – персонала постоянного штата. Повышение доли персонала на частичной занятости и временного/лизингового персонала.
- Снижение стоимости операции и стандартизация + визуализация + пока-йока с целью моментального ввода временного персонала и снижения вероятности допущения ошибок.
- Умение быстро, в режиме реального времени, жонглировать количеством персонала, переключать сотрудников с задачи на задачу. Особенно сотрудников монументов – с обслуживания одного потока на другой.
- ... это бесконечная тема – главное написано, а за остальным – в учебные курсы и личное общение....

4. Экономика потока.

Любимая песня. Мне лично очень нравится Lean Accounting. Мы внедряем его в России уже с 2006 года, а вообще потоковый учет развивается как отдельное направление в мире уже лет 20.

Чем он нравится мне и основные отличия от привычного учета:

- Сегодняшняя система учета отлажена для массового производства, где производитель диктует потребителю, выпускает максимальные партии без переключений, то есть ограниченный ассортимент на склад надолго. Это возможно только при монополистах-производителях, затрудненном поиске информации о конкурентных товарах/услугах и при стабильных ценах. Как-то не похоже на современную ситуацию? Совершенно верно. А учет почему-то используем, предназначенный для другой экономической ситуации, и еще хотим базировать на этих данных решения? Только у меня не бьется логика?
- В учете для массового производства главный показатель – прибыль, причем для разных отраслей существует чудо – НОРМА прибыли, и цену на самом деле тоже диктует производитель-монополист, пользуясь той самой монополией и затрудненностью поиска конкурента... Вот отсюда и растут ноги раздутых штатов, неэффективных лишних трат... клиент

все оплатит... Отсюда же и запасы, которые плюсятся к активам и независимо от их ликвидности дают плюс в стоимости бизнеса... хотя реально он МИНУС.

- В ЛИН-учете (потоковом учете на самом деле) закрытие месяца происходит практически в режиме реального времени. Себестоимость считается на поток (продукт/семейство продуктов).
- Запасы тут являются ЗЛОМ (сверхнормативные, конечно), поскольку тормозят главное – свободный кеш-фло или оборотку, плюс еще и требуют места для хранения и рабочих часов для учета, складирования и прочего обслуживания. Плюс еще и падают в цене или становятся неликвидами. А только оборотные свободные (не кредитные) средства дают возможность работать мелкими партиями, гибко подстраиваться под требования клиента, постоянно менять или добавлять сервисные услуги, быстро находить новый ассортимент и проверять короткими пилотами идеи по новым продуктам/услугам и спрос.
- Экономические показатели потока не совсем привычные. То есть часть привычная вполне, просто формулы расчета немного отличаются. Но есть и на первый взгляд странные КПЭ. Например, «межпотоковые расходы» – это на самом деле – сколько поток платит монументам. Очень нужный показатель, и его динамика управленчески расскажет про компанию массу интересного. Если выделить эти расходы и нормировать их на минимальную партию, то тут-то и будет видно, что выгоднее – содержать монумент или его «размонументить» – то есть сделать аналогичную, но гораздо меньшую по мощности ячейку внутри потока. Или аутсорсить – заказав услугу совсем на стороне. Или, наоборот, инсорсить то, что было необдуманно отдано на сторону.
- Методы Лин-учета позволяют гораздо точнее просчитывать эффект от улучшений и кайдзенов.
- ...и на порядок повышают точность управленческих решений.

Панацея ли это? НЕТ. Все равно придется включать функцию «думать». За управленца никакая ИТ-система или аналитик думать и решаться на принятие непопулярных/неоднозначных/рискованных решений не смогут. Но вот данные будут гораздо выше качеством и понятнее.

За подробностями – в курс (апгрейд всех продвинутых курсов делаем этим летом) и в личное общение.

5. КПЭ

Ура, опять же могу отправить в курс, а здесь пишу главное. Мы вообще молодцы, и продвинутых курсов по потоку сделали уже много, я только в процессе написания этого цикла осознала...

Как меняются КПЭ потоковые по сравнению с привычными функциональными – принципы ниже в таблице.

Мы очень глубоко в теме разбираемся, поскольку за 20 лет работы примерно 10 лет внедряли в разных отраслях системы КПЭ + оплаты труда функциональные, а с 2006 года в параллель – потоковые. И сейчас вообще занимаемся только потоковыми ввиду их очевидного преимущества.

КПЭ функциональные	КПЭ потоковые
Чаще индивидуальные, привязанные к должности.	Практически все – групповые (ячейки или потока целиком)
В 50% случаев (если не более) плохо сбалансированные. Различные функциональные подразделения сами определяют себе КПЭ, исходя из своего понимания общей стратегии и напряженности/реалистичности плана. Несмотря на якобы каскадирование КПЭ из целей компании, это сплошь и рядом только декларируется. По факту опять же незабвенные	Все КПЭ вытягиваются от потока, от голоса клиента и просто не имеют возможности быть несбалансированными. Поток идет «поперек» функциональных подразделений и исходит из реальной ценности – требований клиента, а не из борьбы функциональных «ящиков», забывших, для чего они вообще служат. КПЭ сфокусированы на главных потребностях и клиента и акционеров. Весь поток, независимо

лебедь, рак и щука. В управлении это называется кризис автономности – когда подразделения ставят себе свои цели часто в ущерб другим подразделениям.	от функции, каждый день знает, что самое главное – клиент и мощность потока при минимальных затратах. Общий фокус держится сквозным и легко понятным.
КПЭ оцениваются редко. Линейные – раз в месяц самое частое. Руководители – квартал, а то и год. Это приводит к невозможности мотивировать и ориентировать на изменение поведения оперативно. По сути, посмертный учет, который быстро формализуется. Все думают, что КПЭ нужны только для распределения переменной части оплаты труда, да еще и часто небольшой... Механизм подсчета КПЭ редко прозрачен. Много КПЭ волонтаристских, экспертных, не счетных.	КПЭ оцениваются часто. Есть почасовые, посменные, самое редкое – неделя. КПЭ используются постоянно на всех уровнях для принятия оперативных решений – от рабочего, мастера до директора. Мастера (бригадиры ячеек) быстро понимают полезность КПЭ и улучшают качество своих решений. ВСЕ КПЭ счетные и прозрачные. Высокий уровень визуализации КПЭ, их легко видно – на досках ячеек, на потоковых досках, в информационных системах.
КПЭ предприятий внутри даже одной отрасли различаются по набору существенно.	Очень устойчивый набор КПЭ поток/ячейка, применимый практически в любой отрасли! Разница не более чем в 5-10% списка КПЭ.

6. Система мотивации

Устали уже читать? Длинная статья получилась...

Ограничусь таблицей различий. И да, курс учебный тоже есть.

Привычная система мотивации	Потоковая система мотивации
Мало нематериальных стимулов/поощрений. Скучное меню. Даже если они есть, то руководители им мало пользуются. Проще рублем...	Основное – нематериальная мотивация. Меню большое и привлекательное для коллектива. Руководители всех уровней умеют пользоваться большим количеством элементов нематериальной мотивации.
Низкая гласность, особенно поощрений. Причина – см. первая строка. В основном только приказ, причем чаще негативные поводы... Действует культура порядка. Если про человека говорят – это чаще плохо, лучше не высовываться. Инициатива наказуема.	Культура успеха. Много программ, распространяющих доброжелательность, оптимизм, взаимопомощь. Успех отмечают гласно в интересных формах. Неудачи используются как обучающий повод. Негативные элементы и наказания в основном негласные. Когда про человека не говорят – это плохо и повод задуматься.
Система оплаты труда основана на больших количествах показателей – переменная часть. Сложно вычисляется, учитываются индивидуальные достижения внутри функции, аналогично КПЭ.	СОТ основана на 1-3 показателях общей производительности потока. Бригадная (ячеечная) на общих КПЭ. Хорошо визуализирована и понятна.
Планирование КПЭ идет на основе достигнутого, не напряженно. Либо напряженно, но не для всех – много лазеек и сепаратных сделок. Ориентация на годовую прибыль на бумаге...Итог – все КПЭ выполнили, а общий результат низкий и производительность не выросла, источника для выплаты премий нет.	КПЭ гораздо более сбалансированные, учитываются гласно в режиме день-неделя, влияния на них у ячейки гораздо больше. Ориентация на оборачиваемость и кеш-фло. Прямая связь между выполнением КПЭ и наличием денег на выплату переменной части.

Рубль как основное средство мотивации на улучшения не может работать – он развращает. Если вы сегодня заплатили 1 рубль, то завтра за такие же улучшения сотрудник будет ожидать 5 рублей...	Отработанная десятилетиями разветвленная система мотивации на улучшения, на 60% нематериальная.
--	---

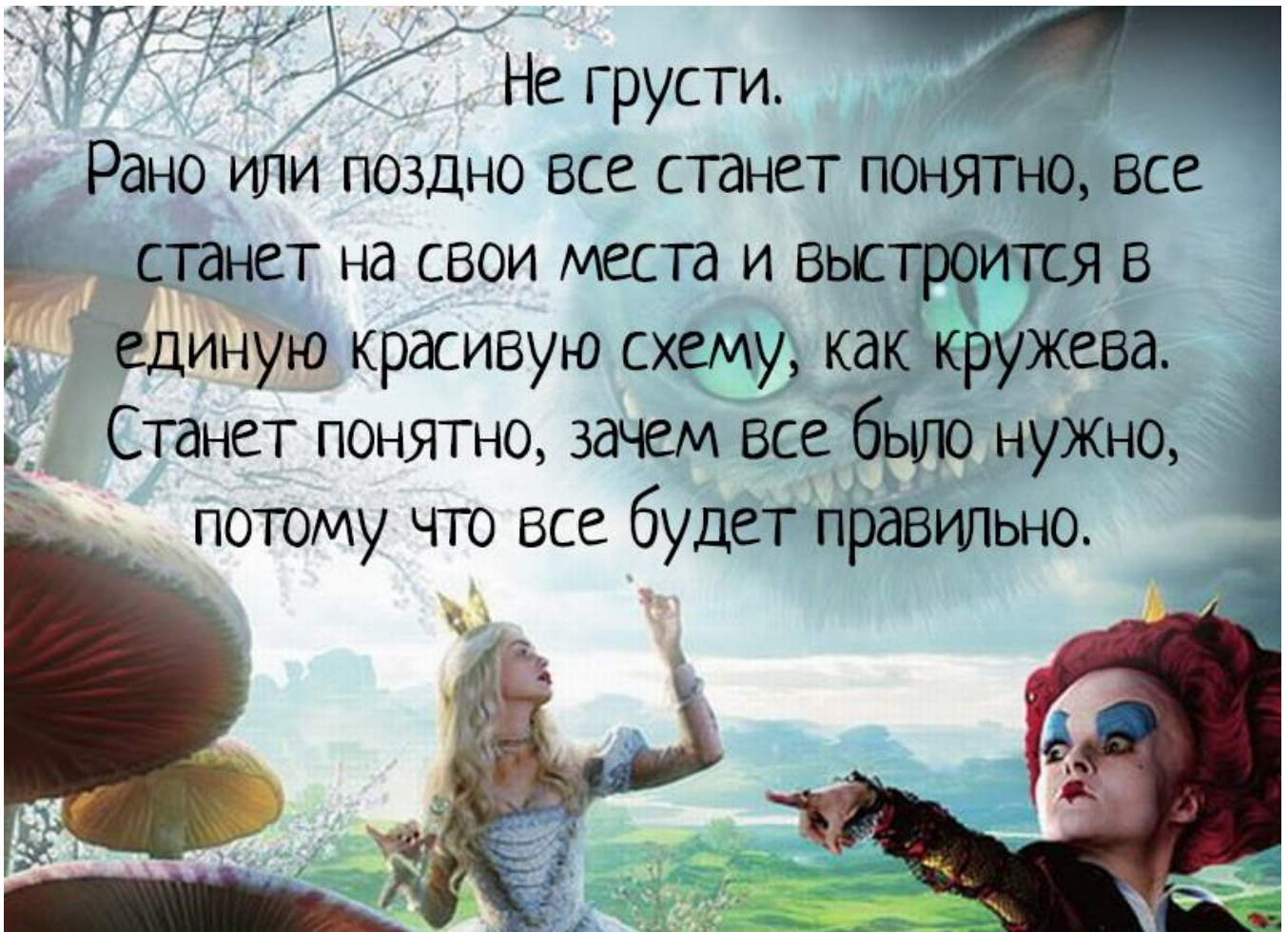
Спасибо за терпение – в этой статье много сложной информации в сжатом виде. Отсылки к курсам объективны, поскольку каждый элемент и инструмент системы управления, который изменяется – сложный и обширный. Даже в ВУЗах или в МВА это разные предметы, изучаемые месяцами...

Я постаралась собрать для вас воедино общую картину, а также дать ее системно и структурно, чтобы она легко уложилась в голове. Надеюсь, полезно.

У нас с Вами осталась 1 статья цикла. В ней поговорим о шагах и вариантах перехода на управление по потокам, если вы вдруг на него решитесь в здравом уме и твердой памяти.... И заодно я напишу, почему же я так люблю потоковое управление и непростой путь его внедрения.

Хорошего дня, здоровья всем близким в наши коронавирусные времена и больше положительных эмоций. До встречи в потоке.





Не грусти.

Рано или поздно все станет понятно, все
станет на свои места и выстроится в
единую красивую схему, как кружева.
Станет понятно, зачем все было нужно,
потому что все будет правильно.

ЦИКЛ «УПРАВЛЕНИЕ ПОТОКОМ». СТАТЬЯ №6.

СТАДИИ ПЕРЕХОДА. КОГДА И ЗАЧЕМ ОСТАНАВЛИВАТЬСЯ.

"Жизнь всегда с треском ломает все формулы. И разгром, как бы он ни был уродлив, может оказаться единственным путём к возрождению".

Антуан де Сент-Экзюпери...

Ок, хорошо, я все прочел, представил и меня зацепило. Идем в Поток? Но ведь это полная перестройка системы управления, и явно не за месяц-другой. А если мы ошибаемся? Или не ошибаемся вообще, но ошибаемся в частности – в приложении к моей компании – и у нас это не сработает? Будем отыгрывать назад?

Люди принимают решения с разной скоростью, и каждому нужны свои аргументы, кому-то увидеть живьем, кому-то построить модель различных вариантов, а кто-то идет маленькими шагами эмпирически.

Как бы мы ни сомневались, **есть золотые правила, нарушать которые чревато** в 100% случаев:

- **Думать надо до порога**, взвесить риски, варианты и решить, что делать при наступлении любого из рисков. **Думать холодной головой, и НЕ в одиночестве.** Холодной – понятно – чтобы найти самые

эффективные действия в состоянии спокойных эмоций, когда есть время на анализ альтернатив и последовательности шагов.

- Не самому – то есть **в тройственном союзе**. Вы + Ваши соратники, хотя бы ключевые + те, у кого есть немаленький опыт перехода на Поток в разных отраслях и в разных ситуациях (то есть консультанты-практики, а не те, кто только преподает теорию). Вроде бы все понятно, и объяснять не надо. **Но именно этот принцип нарушается чаще всего**. Самые частые разновидности:

1. не будем привлекать соратников, самому проще и быстрее, а потом выпущу приказ... Не работает от слова никогда;

2. привлекаем соратников в начале, но в процессе нужно им объяснять, отвечать на вопросы от глубоких до детских, снова и снова (никогда не раз и навсегда...) снимать их страхи, выявлять недобросовестные мотивы и самому попадать в эмоциональный стресс... От «сколько можно идиотам объяснять», до «им все равно, и рядом со мной не те люди». Угу. Вот здесь тоже помогает третья сторона в виде модератора.

3. консультантов привлечем, но парадоксально. Сначала они нам все расскажут с примерами и даже на практике начнут,... а потом из-за сопротивления и даже собственного мы решим двигаться дальше сами... Вопрос – как можно идти самим в неизвестном для нас направлении, плохо представляя результат и не имея даже оппонента с опытом – тонет в вале эмоций...

- Когда продумано, нужно **действовать строго по плану, не отклоняясь**, и на каждом этапе проверять – а полностью ли сделан прошлый этап, как задумано. И в классике проектного управления – решить заранее, опять же холодной головой и с применением чужого опыта – что именно будет считаться положительным и отрицательным результатом этапа.

- Понимать, что **такое масштабное изменение – это всегда сопротивление**. Все его виды получим сполна. И самое простое – от незнания, и недобросовестное (тоже на самом деле несложное) и самое энергозатратное – от тех, кто искренне считает, что лучше, как сейчас, поскольку тут хоть понятны ловушки. Сломаться и поддаться Вы права не имеете, равно как и ядро команды. То есть обязательно нужна поддержка – коуч по изменениям, супервизия для команды. И, что сложнее, доверие коучу... чтобы не менять его в процессе... то есть нужен отбор тщательный до, и не позволять себе соскочить в процессе...

Теперь о способах перехода. Их, строго говоря, два.

1. Постепенный. Основан на пилотном Поточе. Физически вытягиваете и отстраиваете пилотный Поточ примерно в течение года, в течение второго года внедряете потоковую экономику и управление пилотом, полное, со всеми полномочиями и КПЭ. Параллельно во второй год вытягиваете другие продуктовые Поточки. С третьего года постепенно размонументиваете все, что можно, и переходите на потоковое управление. Занимает в итоге 4-5 лет.

2. Радикальный. Сразу одновременно определяете границы всех Потоков. В первый год выстраиваете пилот, но остальные потоки и подготовку к управлению, включая экономику, начинаете раньше и резче. Занимает 2-3 года.

Все детали в статье прописать нереально, да и не нужно. Основные различия способов перехода:

1. **Постепенный ест больше ресурсов**, поскольку длиннее период дублирования структур и инструментов управления.

2. **Пилотному Поток в Постепенном сложнее.** Он дольше находится в неразберихе смешения двух систем, новые отношения противоречат функциональным интересам. Поток нужно помогать решительно, все конфликты разворачивая в сторону потоковых принципов. И первая КУП и первый Директор потока неминуемо должны быть бойцами и энтузиастами с большим резервом энергии и желанием быть первопроходцами. Они должны по мотивационной структуре быть достигателями, по стилю управления – постановщиками высоких планок. Экономить на этих людях – идиотизм номер один. Перекормить их и дать большой разбег в виде высокой фиксированной зарплаты – идиотизм номер ноль. Им нужна помощь постоянная, быстрая, лидер должен быть уверен, что его «не кинут» генеральный или собственники в угоду сопротивленцам и каким-то старым договоренностям и священным коровам, но и требовать нужно по полной, так чтобы при выполнении показателей Потока, они заработали существенно выше рынка, но только за счет переменной части. Постоянная – не больше 50%, тут нельзя дать отсидеться, застраховав фиксированной частью основные затраты человека, и через полгода «не смочь»

3. **Постепенный проходит спокойнее по накалу сопротивления.** Оно все равно есть, но довольно долго большинство не подозревает, что финальные изменения будут настолько радикальны и путь воспринимается как более органичный. Больше деталей будет придумано коллективом для себя и принято, как свое творчество и достижение.

4. **В постепенном больше риска дать саботажникам и недобросовестным сотрудникам время подготовиться и застопорить переход.** Естественно, под предлогом радения о компании и все теми же масками «это не для нашей специфики», «потратим много ресурсов, а результат небольшой или не получим», «покажите нам аналог» и «потеряем квалифицированных сотрудников». Учитывая, что эти риски действительно есть, почва у саботажников и сопротивленцев богатая. И если среди них есть умелые манипуляторы – они уведут за собой и тех, кто мог бы поддержать, но сомневается. То есть вам нужно с самого начала это понимать и **самостоятельно по полной работать с сопротивлением грамотно, на всех этапах и вкладывая в это усилия и средства.** Вспомните политические проколы России, отдавшей на откуп информационным бюджетам, не будем называть, каких стран, свои геополитические регионы влияния и потерявшей эти регионы... А всего-то нужно было самим выстраивать информационные Потоки многофакторные и глубокие....

5. **Радикальный обманчиво хорош большей ясностью и прозрачностью.** Можно сразу нарисовать новую Оргструктуру на уровне должностей. Меня не устает ставить такой подход в тупик – неужели снова? Вроде бы взрослая девочка, но каждый раз хочется биться лбом обо... кто подвернется. Неужели

не ясно, что изменение такого характера, охватывающее всю компанию и сверху вниз, и снизу вверх не может проходить по жесткой кальке? Что нужно оставить воздух на ту самую специфику компании, манеру принятия решений, культуру, и протоптать дорожки, а уже потом их асфальтировать??? У меня в сознании это всегда коррелирует с желанием отдельных товарищей ввести сертификацию по Lean и прописать единую модель производственной системы для всех... Ну, может, с отраслевыми особенностями, так и быть... ГОСТы же уже нарисовали... и не стыдно за их качество...А на второй чаше весов – Вумек и другие гуру Lean, которые жизнь положили на развитие и практические внедрение и почему-то категорически отказываются ввести сертификацию. Вы не задумывались, что если специалисты такого уровня отказываются, то, как минимум, это достойно внимания и продумывания – почему? Ну зачем же... думать больно... А причина, которую неоднократно в интервью озвучивал Вумек, в том, что 6 Сигма – стандартизированный подход, и вот его сертифицировать можно и нужно. А Lean – «очень разный, в зависимости от того, кто его внедряет, в какой компании и на какой стадии развития» (перевод вольный, к сути максимально близок).

НО здесь и кроется ловушка. Если Зеленый пояс – это 70% знания инструментов и умение их применять, и 30% - умения думать, анализировать, адаптировать под компанию и проявлять управленческое мышление и инициативу, то Черный пояс – это уже 50/50.

И тогда получается, что «списать» у кого-то решение под копирку – не получится. Общую канву и принципы, отдельные элементы – да, а Производственную систему и Управление потоками нужно строить под себя. И тогда важнее правильно по мотивационным характеристикам выбрать ядро (Зеленых и будущих Черных), потратить время и деньги на их развитие, найти партнеров-консультантов, которые всегда могут быть на 3-5 шагов впереди и видеть дорогу вперед, очень внимательно и неравнодушно помогать строить... Ну, да, а еще доктор всегда советует гулять перед сном и не есть на ночь... Слышите? Мы до сих пор воспринимаем разумный путь как нереальный! И пытаемся самоубиться, то есть извините, самообмануться, хотя и экономически этот путь выгоднее! Иначе будут постоянные погони за сиюминутным эффектом, постоянные разочарования и откаты назад – а это дорого.

Систему выстроить, в конце концов, дешевле и быстрее, чем пытаться это миновать, грохнуть уйму сил и денег в обходные пути и волшебные таблетки и вернуться к той же необходимости закладывать фундамент.

6. Радикальный путь всегда требует длительного этапа подготовки. Вот тут ошибка дороже обходится. Если в постепенном можно с помощью экспертов отлавливать крен в сторону на ранних стадиях, то здесь проектируется жесткая конструкция. Нужна мат. модель с расчетами, детальный план с реперными точками и действиями в зависимости от ситуации в реперных точках, проработка альтернатив и пр. **Оправдано это, строго говоря, в 2 случаях:**

a. Стартап точно имеет смысл сразу проектировать как Потокое предприятие

b. Кризис или радикальная перестройка существующего бизнес

7. Директор потока – это, по сути, Директор бизнеса и главная управленческая должность в компании. Его руки – КУП – тоже управленцы с проактивной позицией и высокой ответственностью. То

есть во многом **скорость перехода зависит от наличия/привлечения/воспитания таких кадров**. Стандартный проходной этап – попытка «числом поболее, ценою подешевле», то есть замена управленцев с самостоятельными полномочиями и противовесом ответственности на контролеров-референтов. Проходной – ключевое слово.

8. Без ошибок не бывает. Их надо не стирать старательно ластиком в дневнике в отчете перед проверкой родителями руководством, а отлавливать как можно раньше и использовать как настройку самообучающейся системы.

Всегда ли идти в Потокое управление? Конечно же, нет.

Вспомним **три основных пути внедрения Бережливого производства** (сколько ни приучаю себя к этому переводу Lean, никак оскомины с языка не сходит...) и Производственных систем, а на самом деле систем Операционного Совершенства:

1. Лоскутный. Обучим всех всему, а далее оно само... Создадим кружки качества, а потом они как-нибудь. Потренируемся искать потери и бросим... Якобы внедрим 5С – то есть проведем уборку, покрасим, разлинуем – покажем торжественно эту потемкинскую деревню... Лучше не тратить деньги и время и не демотивировать персонал. Потом же снова начинать, а лучше уж с нуля, чем после таких результатов...

2. Широкополосный или программный. Потока нет, бизнес работает в функциональной структуре и экономике. Внедряются необходимые программы – Надежность оборудования (TPM), 5С глубокая, Быстрая переналадка (SMED), Поставка точно вовремя, Управление запасами, Управление качеством и... далее. Часто дает хороший КПД, а также весомые операционные и экономические эффекты. Яблок под ногами у нас еще тонны...

3. Потокое. Да, лучший по КПД и дающий максимальные результаты бизнесу. Но для него нужно созреть и получить ядро из Зеленых/Черных поясов и Лидеров. Посему вполне нормально начинать со 2 пути.

Опять же, если у Вас:

a. Стартап

b. Кризис и необходимость перестройки

c. Все неплохо, но нужен конкурентный рывок и экономический, и при этом достаточно уже управленцев, проникнувшихся Lean парадигмами

d. Есть партнер – не обучающий, а внедренческий консалтинг с разнообразным опытом, вникающий глубоко в специфику и готовый к трудностям и долгосрочному партнерству

e. Первое лицо готово к осаде сопротивлением и понимает необходимость для себя внешней подпитки

то можно и сразу нырять в пилотный поток...

Наверное, на этом цикл стоит закончить. Тема громадная. В жизнь размером, и ее как ремонт – можно только остановить. Остановимся. Всей соломки я вам не подстелю и всех шагов не нарисую. Надеюсь, да

чего уж там – уверена – что было полезно и интересно. Дальше уже «в личку». И наша с вами жизнь – стоит риска, стоит озарений и траты энергии, особенно на достойные цели... и пусть вам всегда будет приятно смотреть на себя в зеркало.

Статья цикл завершает... Кто не читал начало – загляните, угол зрения подстроить...

**Белый Кролик надел очки.
– Откуда мне следует начать, ваше
величество? – спросил он.
– Начните сначала, – серьезно
сказал Король, – и читайте, пока не
дойдете до конца; тогда
остановитесь.**

