

### **Прочитав эту книгу, вы:**

- научитесь выявлять потери и находить скрытые резервы повышения производительности офисной работы;
- освоите основные инструменты уменьшения потерь: карточки канбан, систему 5S, методы визуализации информации;
- сможете всегда знать, на какой стадии находится каждый процесс и сколько времени нужно для его завершения.

Don Tapping, Anne Dunn

# **LEAN OFFICE DEMYSTIFIED**

**Using the Power of the Toyota Production  
System in Your Administrative Areas**

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

Серия «Модели менеджмента ведущих корпораций»

Дон Тэппинг, Энн Данн

# БЕРЕЖЛИВЫЙ ОФИС

**Устранение потерь времени и денег**

Перевод с английского



Москва  
2011

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

УДК 65.011.8  
ББК 65.291.218  
T96

Издано при содействии  
аналитического центра LEANCOR

Переводчики А. Залесова, Т. Гутман

Редактор С. Турко

Тэппинг Д.

Т96      Бережливый офис: Устранение потерь времени и денег/Дон Тэппинг, Энн Данн; Пер. с англ. — М.: Альпина Паблишер, 2011. — 322 с. — (Серия «Модели менеджмента ведущих корпораций»).

ISBN 978-5-9614-1636-7

Бережливое производство — уникальная технология сокращения затрат, придуманная на Toyota. Из этой книги вы узнаете, как при помощи таких бережливых методов, как «точно вовремя», кайдзен, 5S, составление карты потока создания ценности, и других навести порядок в офисе, увеличить производительность труда, повысить скорость обработки заказов и удовлетворенность клиентов. Книга представляет собой пошаговое руководство по преобразованию любого офиса в бережливый.

Книга рассчитана на всех менеджеров и сотрудников офисной сферы.

УДК 65.011.8  
ББК 65.291.218

*Все права защищены. Никакая часть этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети Интернет и в корпоративных сетях, а также запись в память ЭВМ для частного или публичного использования, без письменного разрешения владельца авторских прав. По вопросу организации доступа к электронной библиотеке издательства обращайтесь по адресу lib@alpinabook.ru*

ISBN 978-5-9614-1636-7 (рус.)  
ISBN 0-9770720-3-7 (англ.)

© MCS Media, Inc., 2006  
© Издание на русском языке,  
перевод, оформление.  
ООО «Альпина Паблишер», 2011

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

# СОДЕРЖАНИЕ

Предисловие к русскому изданию .....	9
От автора .....	11
Благодарности.....	12
Введение .....	13
<b>ЧАСТЬ I. ВОВЛЕКИТЕ ВСЕХ В ПРОЦЕСС ПРЕОБРАЗОВАНИЙ И НАЧНИТЕ ЕГО С ПРАВИЛЬНЫХ ШАГОВ .....</b>	<b>19</b>
<b>Глава 1. Краткая история концепции бережливого производства .....</b>	<b>21</b>
О чём эта глава.....	21
Что такое бережливое производство? .....	21
Почему бережливое производство? .....	24
Зачем в офисе бережливое производство?.....	25
Резюме .....	27
Дальнейшие рекомендации .....	27
<b>Глава 2. Четыре условия для воплощения концепции бережливого производства в офисе .....</b>	<b>29</b>
О чём эта глава.....	29
Условие 1. Модель «Поведение — взгляды — культура» .....	31
Условие 2. Экономическое обоснование перехода к бережливым методам .....	37
Условие 3. Семь видов потерь.....	38
Условие 4. Участие руководства .....	48
Резюме .....	49
Дальнейшие рекомендации .....	50
<b>Глава 3. Увидеть цель .....</b>	<b>51</b>
О чём эта глава.....	51
1. Роль руководства.....	55
2. Обеспечение предсказуемого результата .....	62
3. Результативные совещания .....	67

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

4. Содержание проекта и информирование .....	76
5. Стратегический план .....	82
Резюме .....	84
Дальнейшие рекомендации .....	85
<b>Глава 4. Начало пути.....</b>	<b>87</b>
1. Организация командной работы .....	88
2. Оценка текущего положения дел.....	95
3. Поток создания ценности и составление его карты.....	107
4. Простая методика решения проблем.....	121
Резюме .....	132
Дальнейшие рекомендации .....	133
<b>Глава 5. Инструменты удовлетворения потребительского спроса .....</b>	<b>135</b>
О чем эта глава.....	135
1. Принципы 5S.....	138
2. Время такта .....	146
3. Питч.....	150
4. Буферные и страховые ресурсы.....	153
5. Контрольные показатели эффективности.....	155
6. Планерки .....	159
7. Кайдзен-мероприятия.....	161
8. Удовлетворение потребительского спроса — карта будущего состояния потока создания ценности .....	165
Резюме .....	167
Дальнейшие рекомендации .....	169
Готовы ли вы к изучению второй части?.....	169
<b>ЧАСТЬ II. СОЗДАЙТЕ РАБОЧИЙ ПОТОК .....</b>	<b>173</b>
<b>Глава 6. Сделайте работу видимой.....</b>	<b>175</b>
О чем эта глава.....	175
Стандарты организации рабочего места .....	175
Канбан для заказа канцелярских принадлежностей .....	180
Резюме .....	189
Дальнейшие рекомендации .....	189

<b>Глава 7. Запустите поток.....</b>	191
О чем эта глава.....	191
Что такое непрерывный поток.....	191
Новая планировка офиса.....	196
Методы сбора данных.....	200
Резюме .....	206
Дальнейшие рекомендации .....	206
<b>Глава 8. Создание системы документооборота .....</b>	207
О чем эта глава.....	207
Резюме .....	234
Дальнейшие рекомендации .....	235
<b>Глава 9. Заставьте систему работать при помощи хайдзунка .....</b>	237
О чем эта глава.....	237
Карта будущего состояния потока создания ценности .....	247
Резюме .....	248
Дальнейшие рекомендации .....	248
Готовы ли вы к изучению третьей части?.....	249
<b>ЧАСТЬ III. ПРОДОЛЖАЙТЕ ДВИЖЕНИЕ К КАЧЕСТВУ МИРОВОГО УРОВНЯ.....</b>	251
<b>Глава 10. Лидерство и мотивация в бережливом офисе.....</b>	253
О чем эта глава.....	253
Лидерство .....	253
Стили лидерства и ситуации.....	254
Тип I. Личность, нацеленная на решение задач и скорость.....	255
Тип II. Личность, стремящаяся к стабильности и гармонии.....	256
Тип III. Личность, ориентированная на окружающих ..	257
Тип IV. Личность, склонная к перфекционизму и анализу .....	259
Мотивация.....	260
Мотивация в действиях .....	262

Резюме .....	266
Дальнейшие рекомендации .....	266
<b>Глава 11. Создание карты целей .....</b>	<b>267</b>
О чем эта глава.....	267
Что такое карта целей.....	267
Что собой представляет карта целей? .....	268
Как выглядит карта целей .....	268
Резюме .....	274
Дальнейшие рекомендации .....	274
<b>Глава 12. Визуальный офис и защита от ошибок.....</b>	<b>275</b>
О чем эта глава.....	275
Зачем нужны средства визуального контроля? .....	275
Защита от ошибок.....	280
Резюме .....	283
Дальнейшие рекомендации .....	283
Приложение А. Оценка бережливого офиса .....	285
Приложение Б. Выявление потерь.....	301
Приложение В. Шесть сигм .....	311
Приложение Г. Глоссарий по бережливому офису.....	315

## Предисловие к русскому изданию

**П**одождите, не переворачивайте страницу. Я и сам не всегда читаю предисловия, но иногда возвращаюсь к ним уже после знакомства с основным текстом книги, которая так нравится, что хочется, чтобы она не заканчивалась. К их числу относится и та, что сейчас перед вами, — ее читаешь и получаешь удовольствие от того, насколько в ней все максимально конкретно, полезно и практически.

Часто в предисловиях пишут, кому адресована книга. Могу сказать, что все жители нашей страны заинтересованы в ее широком распространении. Просто потому, что благодаря тем идеям, которые заложены в ЛИН-подходе (иногда вместо него используют термины «бережливое производство», «система Тойоты» и другие синонимичные понятия), можно усовершенствовать то, что наущенно нуждается в таком усовершенствовании. Представьте себе, что теперь вас быстро обслужат в банке и страховой компании; не заставят блуждать по коридорам жэка; вы не потратите часы в очередях в поликлинике, вам быстро оформят загранпаспорт, и во всех этих документах, заказах и прочих бумагах не будет никаких ошибок.

Впрочем, эта книга, конечно, заинтересует нас отнюдь не как потребителей. Она нужна нам в первую очередь как руководителям: это возглавляемые *нами* офисы, учреждения и отделы неэффективны. Именно та система работы, которую *мы* создаем в своем офисе, приводит к тотальной неудовлетворенности потребителей. Это *наши* бухгалтеры, инженеры, продавцы и прочие специалисты работают так, что не только потребители остаются недовольны, но и мы как руководители в высшей степени не удовлетворены уровнем затрат на содержание своих офисных и сервисных подразделений. Что же тут не так?

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

Уже стало общим местом представление о необходимости технологического перевооружения нашей промышленности, ЖКХ, здравоохранения и прочих сфер экономики. Гораздо реже говорится о необходимости появления современных технологий управления. Но именно они первичны, потому что только их появление может гарантировать долгосрочную конкурентоспособность народного хозяйства, да и шире — страны в целом.

«Бережливый офис» — именно из тех книг, которые осуществляют «трансфер управленческих технологий». Более того, концепция ЛИН — передний край, самый современный взгляд на достижение операционного совершенства. Это способ построения такой системы, которая обеспечивает максимальные скорость и гибкость при минимальных издержках. Когда используют привычный нам русский термин «бережливое производство», человек несведущий может заподозрить, что такой подход имеет отношение только к производственной деятельности. «Бережливый офис» не оставляет ни малейшего сомнения в том, что использование этих принципов и методов в любой офисной работе и в сфере услуг дает столь же впечатляющие результаты. После знакомства с этой книгой никакое подразделение компании, вставшей на путь ЛИН-преобразований, уже не сможет остаться в стороне — ни маркетинг и продажи, ни R&D и бухгалтерия, ни сервисная служба или снабжение...

Но больше всего мне бы хотелось успешного распространения идей ЛИН в бюджетном секторе и секторе государственных услуг. Все же и я потребитель.

Дмитрий Пономарев,  
директор бизнес-направления.  
Аналитический центр LEANCOR

## От автора

С удовольствием представляю вам книгу «Бережливый офис». За последние двадцать лет бережливое производство стало играть ведущую роль в снижении затрат организаций — как правило производственных — за счет выявления и устранения потерь (работы, не добавляющей ценности, за которую потребитель платить не готов). Тем не менее те же самые инструменты пытаются внедрять и в непроизводственных секторах экономики, в том числе в вооруженных силах, образовании, здравоохранении, финансах и строительстве.

В книге собрана информация об опыте людей, применяющих бережливое производство в самых разных отраслях. Эти пионеры бережливого производства — сэнсэи — за последние десять лет добились значительных успехов в самых разных отраслях, они провели огромную работу по совершенствованию бизнеса. Книга рассказывает об успешном опыте таких первоходцев и об инструментах, которые они используют.

Любой организационный процесс — будь то принятие заказа на изделия промышленного производства, обработка кредитной карты клиента, медицинское обслуживание в поликлинике — должен удовлетворить потребности потребителя (пациента, клиента).

На страницах этой книги читатель найдет полное руководство по выявлению и устранению затрат с помощью вовлечения в процесс всех сотрудников. Данная книга призвана стать компасом, который укажет вам путь к более бережливому, производительному и эффективному офису. Здесь нет тайн. Мы занимаемся систематическим распространением информации о передовом опыте во всех отраслях и будем рады, если вы поделитесь с нами своими успехами.

Доброго пути!

Дон Тэппинг

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

## Благодарности

**Э**та книга — пример работы в команде, партнерских отношений и обучения на собственном опыте группы людей, каждый из которых внес свою лепту в ее создание.

На создание книги ушло более пяти лет. Прежде чем она увидела свет, ее содержание неоднократно перерабатывалось и корректировалось.

Огромное спасибо тем, кто внес свой вклад в эту работу. Ниже перечислены имена ее участников:

Том Касакка, CQE/SSBB/PM, головной офис по управлению качеством, Naval Surface Warfare Center, Панама-Сити, штат Флорида;

Кертис Уокер, президент GDC Consulting;

Том Фабрицио, консультант и автор книг «Инструментарий бережливого производства» (Lean Tooling, SME, 2003), «5S для офиса» (5S for the Office, Productivity Press, 2006);

Роджер Кремер, консультант;

Сту Таббс, PhD., специалист в области лидерства, Восточный Университет Мичигана, автор книги «Дискуссии в малых группах» (Small Group Discussion, McGraw-Hill, Inc. 1993);

Дебра Хадфилд, MSN;

Шелег Холмс;

Роб Птачек, консультант и автор.

Мы выражаем признательность и вам, читателю и нашему клиенту, за время и силы, которые вы потратили на применение и развитие методов бережливого производства в сфере административной работы. Мы знаем, что это нелегкое дело, и надеемся, что поможем вам в ваших начинаниях. Мы будем рады, если вы поделитесь с нами своими успехами и проблемами. Наш электронный адрес: [info@theleanstore.com](mailto:info@theleanstore.com).

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

## Введение

### ДЛЯ ЧЕГО ЭТО НУЖНО?

**В** первую очередь эта книга предназначена организациям, которые хотят усовершенствовать административные процессы. Прежде всего она будет полезна менеджерам, которые занимаются обучением сотрудников, руководителям, ответственным за внедрение бережливого производства, координаторам непрерывного совершенствования и всем тем, кто занимается оптимизацией потока работ для повышения продуктивности и улучшения итоговых показателей.

Лидеры бизнеса, которые выводят организации на новые рынки, чтобы открыть для себя новые возможности, и стремятся рационализировать текущие бизнес-процессы, чтобы стать более конкурентоспособными, должны неустанно повышать ценность компании для акционеров. Книга «Бережливый офис» принесет им немалую пользу.

Эта книга поможет понять, с какими трудностями сталкиваются изо дня в день работники в самых разных сферах. Авторы убедительно объясняют, почему непрерывное совершенствование должно стать образом жизни. В конце каждой главы авторы подводят итоги, дают вопросы и примеры из практики, которые помогут вам усовершенствовать административную сферу.

Руководителям, работающим в здравоохранении, финансовой сфере, розничной торговле, строительстве и на производстве, эта книга поможет остаться в бизнесе в XXI веке и заложить фундамент для дальнейшего совершенствования компаний.

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

## ЧТО ВНУТРИ?

В книге «Бережливый офис» дается обширный комплекс подробных рекомендаций по созданию бережливого офиса. Следуя им, вы сможете заложить прочный фундамент для применения инструментов бережливого производства. Сотрудники офиса, которые изо дня в день обрабатывают различные запросы, должны знать, что делать, куда обращаться и кого слушать.

Книга содержит три части. Настоятельно рекомендуется изучать содержание каждой части, применить полученные знания на практике и переходить к следующей части, лишь когда вы полностью освоили предыдущую.

Первая часть помогает заложить фундамент для создания бережливого офиса. Здесь рассказывается об основных инструментах и концепциях бережливого производства, о предстоящих изменениях и о внедрении ряда весьма полезных и эффективных инструментов. Все это позволит вам добиться ощутимого прогресса в создании бережливого офиса.

Часть вторая рассказывает о создании систем поддержки, необходимых для совершенствования процессов. Это предполагает детальный анализ текущих процессов, разработку стандартов, которым они должны подчиняться, и выравнивание нагрузки для обеспечения бесперебойного и безостановочного потока работы. Это ядро бережливого офиса, и реализация этой части проекта является самой трудоемкой.

Часть третья посвящена визуальному контролю, средствам защиты от ошибок и системам показателей, которые обеспечат непрерывное совершенствование бережливого офиса. Следует выбрать модели для сравнения, четко определить распределение функций в новой организации, найти тех, кто возьмет на себя роль лидера, обеспечить работу без дефектов. Все это необходимые условия для формирования новой культуры.

Вы можете использовать эту книгу как дополнение к любым другим материалам по непрерывному совершенствованию, которые уже есть в вашем распоряжении. Хотя эта книга отличается обширным охватом материала и содержит все, что вам нужно, следует отметить, что как авторы и специалисты по непрерывному совершенствованию, мы не отвергаем иной образ мышления. Ни одна книга не может помочь организации из-

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

бавиться от всех проблем. Мы искренне верим, что наша книга и примеры, которые она содержит, помогут вам найти ответы на многие вопросы, которые встают перед вами при создании бережливого офиса.

## **КАК ИЗВЛЕЧЬ ИЗ КНИГИ МАКСИМАЛЬНУЮ ПОЛЬЗУ**

---

Применяя концепции и инструменты, о которых рассказывается в этой книге, вы сможете создать систему, которая, будучи составной частью бережливой организации, обеспечит контроль процессов и усовершенствует их (позволит избавиться от деятельности, не добавляющей ценности).

### **Основы книги**

Эта книга посвящена не только основным принципам бережливого производства и их применению в различных административных процессах, но и разработке реалистического плана достижения результатов и закрепления этих достижений. Книга опирается на многолетний опыт применения принципов бережливого производства в административной сфере самых разных отраслей. В числе прочих это:

### **Строительство**

Участие в тендерах, планирование проектов и составление графика работ, — везде необходимо снижать время выполнения заказа, повышать эффективность использования рабочего времени и прибыль. Это позволяет компании быть конкурентоспособной и поддерживать инфраструктуру.

### **Финансы**

При осуществлении таких процессов, как обработка заявок на получение ипотечных ссуд, работа с заявлениями о выплате страхового возмещения и инвестиционная оценка, необходимо сохранять клиентскую базу, поддерживатьнюю рентабельность и добавлять ценность на каждом этапе, чтобы потребитель не начал искать иного поставщика услуг.

### **Здравоохранение**

Хирургические операции, амбулаторный прием пациентов, диспансеризация, заявки на выплаты по страховым полисам и т. д. —

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

все это примеры процессов, где следует следить за показателями поступления/выписки пациентов, времени цикла, эффективности использования рабочего времени медсестер, качества медицинской помощи, удовлетворенности пациентов и персонала и эффективности функционирования стационаров. Данные показатели позволяют контролировать затраты и обеспечить неизменно высокое качество медицинской помощи.

## **Производство**

При осуществлении таких процессов, как ввод заказа, разработка продукции и оценка работ, используются показатели точности ввода заказа, эффективности оценки работ по выполнению заказа и количества внутренних дефектов. Это помогает удержать потребителей от поиска более дешевых поставщиков и сохранить рабочие места.

## **Оборонная промышленность, федеральные и местные правительственные учреждения**

Такие процессы, как материально-техническое обеспечение, снабжение, руководство программами, проектно-конструкторские работы, исследования и разработки предполагают наличие развитой офисной структуры, которая использует инструменты бережливого производства для совершенствования организационных процессов и потока, тем самым добиваясь экономии средств, которые используются для более эффективного обслуживания налогоплательщиков.

Данная книга призвана помочь вашему офису создать административную систему непрерывного совершенствования, что позволит создать условия для формирования новой культуры.

## **ОЗНАКОМЬТЕСЬ С КНИГОЙ В ЦЕЛОМ**

---

Есть ряд приемов, которые облегчат усвоение материала, изложенного в этой книге. Не пожалейте времени на то, чтобы познакомиться с этим материалом в полном объеме. Чтобы у вас сложилась общая картина, действуйте следующим образом:

1. Внимательно изучите оглавление, чтобы знать тематический охват каждой главы.
2. Прочтите раздел «Как извлечь из книги максимальную пользу» до конца, чтобы получить общее представление о ее структуре.

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

3. Пролистайте разные части книги, чтобы получить представление о стиле, подаче материала, его группировке, последовательности изложения. Обратите внимание на рисунки (формы, вопросы и схемы), которые иллюстрируют все важнейшие идеи.

## **ПОЗНАКОМЬТЕСЬ С КАЖДОЙ ГЛАВОЙ**

---

После того как вы познакомились с книгой в целом, пришла пора подготовиться к изучению отдельных глав и разделов. Придерживайтесь последовательности, описанной ниже:

1. Прочтите краткое резюме главы.
2. Пролистайте главу, обращая внимание на структуру изложения, особенно на заголовки, выделенные жирным шрифтом, и ключевые моменты, помеченные на полях.
3. Прочтите главу. Время, которое потребуется на чтение, зависит от того, насколько вы знакомы с материалом. Даже если вы имеете представление о конкретной теме или думаете, что хорошо разбираетесь в соответствующем вопросе, продолжайте читать. Эта книга опирается на передовой опыт людей, работающих в самых разных сферах.
4. Прочтите резюме главы, чтобы закрепить материал, с которым вы познакомились. Если что-то остается для вас непонятным, вернитесь к соответствующему разделу и просмотрите его еще раз.
5. Прочтите раздел «Дальнейшие рекомендации» в конце главы. Если эту книгу читаете только вы, запишите идеи, которые в дальнейшем нужно обсудить с командой. Если книгу читают все члены команды, используйте данные наблюдения как темы для обсуждения и оцените их актуальность и применимость в вашем офисе.

# **ЧАСТЬ I**

**Вовлеките всех  
в процесс преобразований  
и начните его с правильных шагов**

## Глава 1

# КРАТКАЯ ИСТОРИЯ КОНЦЕПЦИИ БЕРЕЖЛИВОГО ПРОИЗВОДСТВА

Новый взгляд на привычные вещи

### О ЧЕМ ЭТА ГЛАВА

Производственная система Toyota, устранение потерь, совершенствование производственных процессов, непрерывное совершенствование — эти понятия во всем мире используются как синонимы бережливого производства. В этой главе мы вкратце расскажем о философских принципах, на которых базируется концепция бережливого производства.

### ЧТО ТАКОЕ БЕРЕЖЛИВОЕ ПРОИЗВОДСТВО?

Цель бережливого производства — избавиться от всех потерь и не создающих ценность операций в производственном процессе. Работа по устранению потерь должна продолжаться каждый день, каждый час, каждую минуту. Новый подход подразумевает не сокращение людей, а разумное использование их труда. Поэтому руководству компаний, возможно, потребуется пересмотреть содержание работы или должностные обязанности персонала так, чтобы они отвечали принципам эффективного (бережливого)

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

производства. Это позволит компании сохранить глобальную конкурентоспособность, расширить квалификацию рабочих и создать безопасные условия для труда.

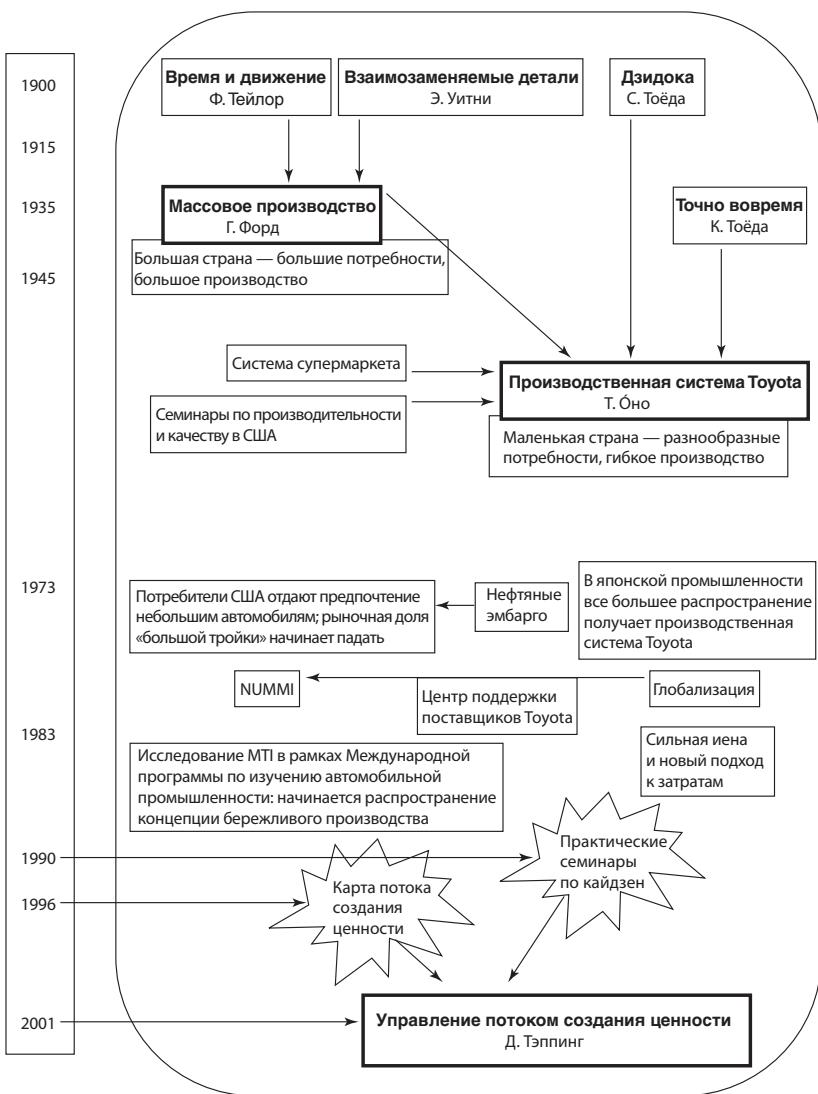
Основные инструменты бережливого производства используются для того, чтобы:

- быстро и эффективно выявлять и устранять потери;
- усилить обмен информацией на всех уровнях организации;
- уменьшить затраты, повысить качество и безопасность при производстве товаров или оказании услуг;
- стимулировать совершенствование производства и дать работникам возможность реализовывать улучшения самостоятельно.

Концепция бережливого производства объединила в себе принципы работы предприятий из самых разных стран.

Обратите внимание на следующие важные моменты, показанные на иллюстрации.

- Система конвейерной сборки автомобилей Генри Форда, в сочетании с особенностями японского рынка, экономические факторы и ситуация, сложившаяся в автомобильной промышленности в 30-е годы, — все это привело к тому, что Toyota пришлось разрабатывать новые способы реализации идей Форда на практике (появился принцип кайдзен). Toyota не могла выпускать автомобили в таких масштабах, чтобы конкурировать с производителями из Соединенных Штатов, поэтому компании требовалось существенно повысить эффективность производства сохранив малые объемы выпуска (Япония — маленькая страна, нуждающаяся в разнообразной продукции).
- Тайити Оно путешествовал по Америке в 1950-х гг. и посетил несколько американских автомобильных заводов. Но больше всего его поразили американские продовольственные магазины с их системой пополнения запасов. Изучив принципы работы супермаркета (в котором покупатели рассчитывают получить то, что им требуется, тогда, когда им это требуется), Оно вернулся в Японию, где создал вытягивающую систему супермаркета, которая дополннила принцип «точно вовремя».
- После многолетней доработки и улучшений эти идеи пришли в США и Европу в виде инструментов бережливого произ-



водства — кайдзен и карты потока создания ценности. Следующим логическим шагом стала разработка общих принципов управления потоком создания ценности (Value Stream Management for the Lean Office, Productivity Press, 2003).

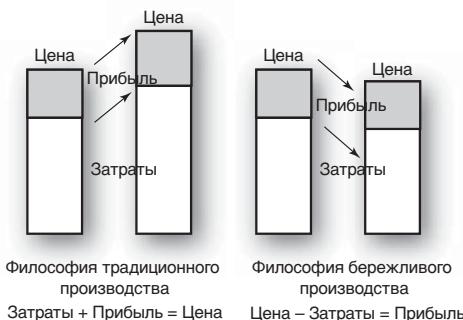
Из представленного здесь краткого описания концепции бережливого производства следует запомнить одну важную мысль: сегодня новый подход завоевывает все больше стран и успешно реализуется на практике во всем мире. Он отлично зарекомендовал себя во всех отраслях экономики при администрировании процессов любого рода.

Руководство и сотрудники Toyota Motor Corporation придерживаются принципов бережливого производства уже более 60 лет — *но по-прежнему считают, что они лишь в начале пути!*

## ПОЧЕМУ БЕРЕЖЛИВОЕ ПРОИЗВОДСТВО?

В основе концепции бережливого производства лежит стремление быстро и эффективно удовлетворить требования потребителей. Организация, построенная по традиционной модели, привыкла постоянно повышать цены, но в 1990-х гг. потребители стали требовать их снижения. По мере того как росли цены на сырье и материалы, а также затраты на медицинское обслуживание и оплату труда, единственным способом удовлетворить требования потребителей и сохранить бизнес стало снижение внутренних расходов. Чтобы удовлетворить требования потребителей, компаниям пришлось внедрять методы бережливого производства, адаптируя их под себя. «Новый» потребитель был не готов платить за потери в производственных процессах и очень хорошо представлял, какой должна быть стоимость продукта. Таким образом, чтобы сохранить существующий бизнес и быть максимально готовыми к новым возможностям, компаниям пришлось сконцентрироваться на внутренних издержках.

На следующей иллюстрации показаны модели традиционного и бережливого производства:



[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

## ЗАЧЕМ В ОФИСЕ БЕРЕЖЛИВОЕ ПРОИЗВОДСТВО?

Руководители компаний осознали, что сокращать затраты следует во всех аспектах бизнеса. Впервые новые принципы были использованы в производстве, но более шестидесяти процентов затрат приходится на административные процессы. Теперь принципы бережливого производства с большим успехом применяются в отделах по работе с клиентами, в бухгалтерии, финансовых и ИТ-отделах компаний в самых разных отраслях. Принципы бережливого производства можно использовать *не только* в производстве.

По сути, нет большой разницы между производственными процессами и процессами, которые выполняются вне производственного цеха:

- получением заказа от клиента;
- выставлением счета;
- выполнением чертежей;
- приемом на лечение или выпиской из больницы пациента;
- заполнением бланка на получение медицинской страховки;
- подачей заявления о выплате страхового возмещения;
- составлением оферты;
- приемом заказа через Интернет;
- подачей заявки на ипотечный кредит;
- открытием текущего счета в местном банке;
- открытием сберегательного счета;
- приемом на работу нового сотрудника.

Все эти операции предусматривают взаимодействие, в ходе которого организация производит товар или оказывает услугу с целью удовлетворить клиента и получить прибыль. Вместе с глобализацией экономики на местный рынок приходят зарубежные компании, предлагая похожие товары и услуги. Поэтому крайне важно, чтобы затраты компаний оставались на одном уровне или даже уменьшались при неизменном уровне обслуживания. Этого можно добиться, применяя в офисе принципы бережливого производства.

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 вариаций, которые приводят к потерям. К примеру:

- Процедуру приема заказа от клиента, которая занимает 4 минуты, можно изменить так, чтобы на нее уходило 60 секунд.
- Процедуру выставления счета, для которой требуется два человека (и несколько дней), можно изменить так, чтобы счет составлялся одним человеком в течение часа. В результате второй человек сможет выполнить какую-либо другую работу в отделе, который испытывает недостаток персонала.
- Процедуру утверждения чертежа и его передачи на следующий этап производства, на которую обычно уходит две недели, можно ускорить до одного дня.
- На оформление необходимых документов до или после хирургической операции можно тратить не час, а тридцать минут.
- Процедуру рассмотрения требования страхового возмещения можно изменить так, чтобы на нее вместо двух-трех дней уходило меньше восьми часов.
- Порядок рассмотрения заявки на ипотечный кредит можно изменить так, чтобы решение принималось не за пять дней, а менее чем за восемь часов.

Самое важное, что нужно запомнить о бережливом производстве, — то, что данная управленческая технология доказала свою

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

эффективность во всех сферах бизнеса. Инструменты и приемы, описанные в этой книге, стали результатом наших многолетних исследований и практической работы. И теперь вы тоже можете воспользоваться ими, чтобы сделать работу своей организации более эффективной и добиться впечатляющих результатов.



## РЕЗЮМЕ

Цель первой главы — помочь читателю получить общее представление о концепции бережливого производства. Когда все сотрудники вашей организации поймут базовые принципы нового подхода к работе, вам будет легче внедрить инструменты бережливого производства на практике.



## ДАЛЬНЕЙШИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ

Эти рекомендации помогут вам понять, как можно на практике использовать идеи и инструменты, описанные в этой главе.

- Объясните своим работникам простую идею устранения потерь.
- Продолжайте читать о бережливом производстве в разных источниках. Чем больше вы узнаете об этой концепции, тем легче вам будет адаптировать ее к потребностям своей организации.
- Поддерживайте в своей организации открытый диалог о бережливом производстве и его цели.
- Бережливое производство дополняет другие управленические технологии, такие как всеобщее управление качеством, шесть сигм и т. д.
- Концепция бережливого производства объединила в себе принципы работы предприятий из самых разных стран.
- Бережливому производству необходимо учиться.
- Возможно, этот подход для вас новый, поэтому, пытаясь его освоить, не торопитесь.
- Создайте условия, стимулирующие изучение этой концепции.

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

## Глава 2

# ЧЕТЫРЕ УСЛОВИЯ ДЛЯ ВОПЛОЩЕНИЯ КОНЦЕПЦИИ БЕРЕЖЛИВОГО ПРОИЗВОДСТВА В ОФИСЕ

**Люди — ваш самый ценный актив**

### О ЧЕМ ЭТА ГЛАВА

---

Существует четыре обязательных условия, которые необходимы для того, чтобы успешно реализовать концепцию бережливого производства в офисе. Вы должны всегда о них помнить и выполнять их независимо от того, на каком этапе преобразований вы находитесь. Без них вы не добьетесь успеха. Каждое из условий подразумевает, что вы будете стараться понять своих сотрудников, объяснить им новые принципы работы и вовлечь их в реализацию новой концепции. Эти четыре условия представляют собой фундамент, на котором будет держаться все остальное.

Условия, о которых мы говорим, следующие.

#### **Условие 1. Модель «Поведение — взгляды — культура»**

Это условие позволит свести к минимуму сопротивление персонала переменам. На первом этапе внедрения принципов береж-

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

ливого производства следует изменить поведение ваших сотрудников, если вы намерены создать в своей организации культуру непрерывного совершенствования всех процессов. Рекомендации, приведенные в этой книге, помогут вам создать основу для перемен (постоянное совершенствование при участии всех сотрудников). Однако изменений нельзя добиться за одну ночь. Ваши сотрудники должны понимать, что положительные перемены (т.е. внедрение принципов бережливого производства) помогут организации добиться успеха в долгосрочной перспективе.

## **Условие 2. Экономическое обоснование перехода к бережливым методам**

Это условие поможет вашим сотрудникам понять, почему принятый в организации порядок работы может быть не совсем эффективным. По мере того как компания растет и объем работы увеличивается, сокращение потерь должно становиться первоочередной задачей по всем направлениям ее деятельности. Сотрудники компании должны осознать, что каждый тип административных процессов несет затраты. В разделе, посвященном второму условию, мы объясним, как донести до персонала мысль о необходимости перемен.

## **Условие 3. Семь видов потерь**

Инструменты и принципы бережливого производства помогают организациям выявлять и устранять потери семи видов. Старую поговорку «Нельзя управлять тем, чего не видишь» можно переназначить в «Нельзя улучшать то, чего не понимаешь». Крайне важно, чтобы сотрудники получили основные знания о потерях и научились в них разбираться.

## **Условие 4. Приверженность руководства**

Внедрение принципов бережливого производства должно происходить «сверху вниз». Руководители высшего звена должны быть на сто процентов вовлечены в положительные изменения в компании и на сто процентов убеждены в том, что для поддержания уже имеющихся успехов или достижения новых высот необходимо создать бережливое предприятие. Сотрудничество между руководством, которое находится во главе организации, и заинтересованными в переменах работниками — залог того, что

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)