

Повышение эффективности предприятия с помощью Теории ограничений

 Версия для печати

Давайте посмотрим на диаграмму(см. схему № 1), представляющую управленческий конфликт, присутствующий при большинстве организационных изменений. Начиная изменения на предприятии, мы прежде всего должны строить свои действия таким образом, чтобы добиваться результата. Результат должен быть, иначе зачем нам такие улучшения? Поэтому мы должны найти такие бизнес - процессы и элементы системы на своем предприятии, которые мы сможем улучшить и тем самым продемонстрировать результативность улучшений. Как мы их находим?

- Интуитивно. Это когда всем или большинству понятно, чем именно надо заниматься. Если мы не успеваем вовремя сдавать отчеты, а люди не приходят вовремя на работу, всем понятно, что дело в дисциплине.
- Мы проводим SWOT анализ или строим диаграмму Исикавы, по результатам которых находим проблему и концентрируемся на ее решении.
- Бережливое производство: строим поток создания ценности, определяем этап с наибольшей потерей времени и концентрируемся на нем.
- Система менеджмента качества: делаем анализ со стороны руководства, определяем процессы, которые не достигли намеченных результатов, или процессы, которые функционируют с отклонениями и концентрируемся на достижении результативности процессов.

Конфликт процесса повышения эффективности предприятия



Схема № 1

В других управленческих подходах ситуация примерно такая же - для определения чем именно надо заниматься, что улучшать, мы пользуемся понятием локальной эффективности. При этом мы считаем, что улучшая эффективность локально, мы рано или поздно улучшим эффективность в целом по предприятию.

В то же время основные проблемы предприятия (наличие продукции для клиента, выполнение сроков, сами сроки исполнения) остаются без внимания. Команда внедрения т.о. не направлена на систематическое улучшение результативности бизнеса. Мы улучшаем процесс в надежде, что это рано или поздно приведет к результатам для бизнеса. Это обычный, традиционный подход для

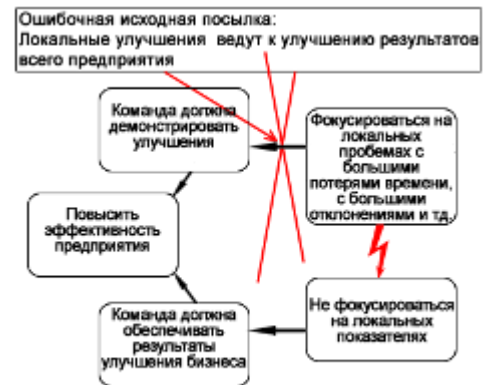
улучшений. В результате то, что вы стали более «бережливым», ваша СМК стала «более зрелая» не означает, что ваш бизнес стал более прибыльным. Программы улучшений должны давать измеримый финансовый результат.

Для того, чтобы добиваться улучшения эффективности предприятия в целом, нужно концентрировать усилия именно на том, что сдерживает компанию в достижении результативности. Мы должны оценивать результаты улучшений только по их влиянию на эффективность всего предприятия.

Решение этого конфликта дает теория ограничений. Суть решения состоит в том, что **повышение эффективности предприятия** должно быть основано на концентрации усилий на факторе или проблеме, который ограничивает возможность предприятия по достижению результата. Такая проблема как правило одна. Найти ее интуитивно, на основе SWOT анализа или с помощью диаграммы Исикавы чаще всего не удастся. Интуиция не всегда срабатывает, а перечисленные инструменты очень слабы. Действенность подходов системы менеджмента качества для нахождения точки приложения усилий на самом деле определяется правильным выбором показателей. А выбор этот полностью лежит на самом предприятии. А потому, опять же определяется интуитивным подходом.

Наиболее подходящие инструменты для определения ограничения - дерево текущей реальности и диаграмма разрешения конфликта. Первый представляет собой логическое построение, причинно следственную связь, связывающий нежелательные явления бизнеса и скрытые проблемы, лежащие в их основе. Второй инструмент позволяет разобраться в причинах управленческого конфликта, который ответственен за существование корневой проблемы и понять, какая именно ошибочная посылка лежит в основе наблюдаемых нежелательных явлений. (см. схему № 2)

Схема № 2



Например, в случае с улучшением эффективности предприятия ошибочная исходная посылка в том, что локальные улучшения ведут к улучшениям эффективности всей организации. Для того, чтобы доказать это, достаточно привести хотя бы один факт, когда это не выполнялось. Таких фактов масса. Например, если закуп по минимальной цене является локальным показателем для снабжения, его улучшение рано или поздно приведет к проблемам для предприятия. Нахождение ошибочной исходной посылки дает нам направление для поиска решения.

Таким образом, находя корневую проблему и управленческий конфликт, лежащий в ее основе, мы осознаем ошибочную исходную посылку и принимаем решение исходя из того, что отказываемся от нашего заблуждения. То есть мы меняем свое понимание порядка вещей, меняем мировоззрение!

Концентрация на ограничении ведет одновременно и к демонстрации улучшения, и к достижению результативности в бизнесе. (см. схему № 3)

Схема № 3

Решение ТОС для повышения эффективности предприятия



Примеры решений из жизни (согласитесь, что найти их интуитивно является сложной задачей):

- чтобы повысить выполняемость заказов в срок, нужно было отказаться от сдельной оплаты труда
- чтобы повысить производительность предприятия, нужно было отказаться от балансирования мощностей производственной линии
- чтобы принимать правильные решения на производстве, нужно отказаться от использования понятия «себестоимость»
- Чтобы выполнять проекты в срок, необходимо отказаться от назначения сроков для каждой отдельной задачи проекта
- Чтобы увеличить оборачиваемость товара на складе оптовой компании, нужно отказаться от практики прогнозирования объема продаж
- чтобы повысить качество продукции, нужно было повысить заработную плату отдельным работникам в условиях общей экономии во время кризиса

Вывод: путь к повышению эффективности предприятия лежит через смену мировоззрения.

Автор: Виктор Вальчук

Для Свердловской области, где расположено много крупных, в том числе градообразующих предприятий машиностроения, металлургии, а также заводов легкой и пищевой промышленности, темы сокращения издержек и повышения производительности особенно актуальны.