

ВМІННЯ БАЧИТИ БІЗНЕС-ПРОЦЕСИ: створення цінності та зменшення втрат



видавництво
Pabulum.

Mike ROTHER, John SHOOK

**LEARNING TO SEE
value stream mapping
to create value and
eliminate muda**

foreword by
**Jim WOMACK and
Dan JONES**

**Lean Enterprise Institute
Cambridge, MA, USA
lean.org**

Майк РОТЕР, Джон ШУК

**ВМІННЯ БАЧИТИ
БІЗНЕС-ПРОЦЕСИ:
створення цінності та
зменшення втрат**

передмова
**Джима ВОМАКА та
Дена ДЖОНСА**

з англійської переклала
Катерина Гуменюк

УДК 338.2
Р79

Майк РОТЕР, Джон ШУК

Р79 **ВМІННЯ БАЧИТИ БІЗНЕС-ПРОЦЕСИ:** створення цінності та зменшення втрат [текст] / Майк Ротер, Джон Шук; перекл. з англ. Катерина Гуменюк. — Бібліотека Лін Інституту. — Київ : Пабулум, Lean Institute Ukraine, 2017. — 132 с.

Наукове редагування **Сергія Комберянова**

Якщо ви прагнете до вдосконалення вашої компанії, єдиним правильним шляхом буде розпочати з бізнес-процесів, оскільки саме вони в кінцевому випадку визначатимуть, наскільки ефективна праця ваших робітників чи наскільки ваш продукт відповідає потребам клієнта.

Ця книга є однією з головних праць (якщо не найвизначнішою) у сфері впровадження ощадливого мислення (ліну), і стане в нагоді як виробничим, так і сервісним компаніям, тому що в основі своєї ґрунтується на такому вкрай важливому елементі як цінність для клієнта.

Майк Ротер та Джон Шук трансформували отримані від компанії Toyota Motor Corporation знання у незамінні поради із вміння бачити потоки цінності, які допомагають визначити особливості роботи процесів та шляхи виникнення втрат.

Цією книгою Лін Інститут Україна відкриває серію перекладів книг з лін-мислення, які вже давно завоювали успіх в усьому світі і нарешті видаються в Україні.

The Lean Enterprise Institute © текст, 1998
Катерина Гуменюк © переклад з англ., 2017
Дар'я Сорока © обкладинка, 2017
Пабулум, Lean Institute Ukraine © видання, 2017

ISBN 978-966-97615-4-5

Усі права застережено

Ключові питання для проекту майбутнього стану:

1. Що таке час такту?
2. Чи ви будете створювати продукт, орієнтуючись на супермаркет готової продукції, чи безпосередньо на доставку замовнику?
3. Де ви можете використати безперервний потік виробництва?
4. Де вам доведеться використати систему витягання у супермаркетах, щоб контролювати попередні процеси в межах потоку?
5. У якому точному моменті виробничого ланцюжка (процесі, що визначає темп) ви складете графік виробництва?
6. Як ви будете вирівнювати номенклатуру виробів у процесі, що визначає темп?
7. Скільки товарів у межах процесу, що визначає темп, ви будете послідовно виготовляти та відвантажувати?
8. Які покращення процесів будуть необхідні, щоб потік цінності рухався відповідно до вимог майбутнього стану?

**Завжди, коли є продукція для споживача,
існує потік цінності.
Завдання полягає в тому, щоб його побачити.**

Висловлюємо подяку членам наших сімей, а також
Джиму Вомаку, Гаю Парсонсу, компанії Off-Piste Design
та друзям із компаній наших клієнтів, які допомогли нам
відшліфувати багато ідей.

ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА (Джим Вомак та Ден Джонс)	8
ВСТУП	10
ЧАСТИНА 1: ПОЧАТОК РОБОТИ	13
Що таке картування потоку цінності?	15
Матеріальні та інформаційні потоки	17
Вибір продуктової родини	18
Менеджер потоку цінності	19
Використання інструменту картування	21
ЧАСТИНА 2: КАРТА ПОТОЧНОГО СТАНУ	23
Побудова карти поточного стану	25
Тепер спробуйте ви	46
ЧАСТИНА 3: ЩО ДОПОМАГАЄ ПОТОКУ ЦІННОСТІ БУТИ ЛІН?	51
Надвиробництво	53
Характеристики лін-потоків цінності	55
ЧАСТИНА 4: КАРТА МАЙБУТНЬОГО СТАНУ	69
Побудова карти майбутнього стану	73
Тепер спробуйте ви	96
ЧАСТИНА 5: ДОСЯГНЕННЯ МАЙБУТНЬОГО СТАНУ	97
Поділ процесу впровадження на етапи	100
План потоку цінності	104
Покращення потоку цінності – це робота менеджменту	110
ПІДСУМОК	114
ПРО АВТОРІВ	115
ДОДАТОК А: Піктограми для розробки карт потоку цінності (також на стор. 129)	116
ДОДАТОК Б: Карта поточного стану для TWI Industries	120
ДОДАТОК В: Карта майбутнього стану для TWI Industries	122

ПЕРЕДМОВА

Джим Вомак та Ден Джонс

В опублікованій нами восени 1996 року книжці *Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation* ми закликали читачів «Просто зробити це!» в дусі Таїті Оно та інших піонерів у системі Тойота. Оскільки було продано більше трьохсот тисяч друкованих примірників (включно із другим виданням, що вийшло навесні 2003 року) та із постійних потоків листів, факсів, телефонних дзвінків, поштових відправлень та особистих повідомлень від читачів, які розповідають нам про свої досягнення, ми знаємо, що багато з вас прислухалося до нашої з Оно поради.

Проте ми також знаємо, що багато читачів відхилилося від процесу покрокової трансформації, описаного у Розділі 11 *Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation* (та розширено поясненого у Розділі 15 другого видання):

1. Знайдіть агента змін (можливо, ним станете ви?).
2. Знайдіть сенсея (вчителя, чия криву навченості ви можете запозичити).
3. Скористайтеся кризовою ситуацією або створіть її, щоб стимулювати трансформацію вашої компанії.

Але потім вони одразу перескочили до п'ятого кроку:

5. Виберіть щось важливе і одразу почніть усувати втрати, щоб здивувати себе тим, як багато можна зробити за дуже короткий період.

Проте пропущений четвертий крок, по суті, є найбільш критичним:

4. Складіть карту всього потоку цінності для кожної вашої продуктової родини.

На жаль, ми побачили, що багато наших читачів проігнорували пораду виконати цей важливий крок, перш ніж переходити до завдання з усунення витрат. Натомість у багатьох випадках ми бачимо, що компанії гарячково починали виконувати дії, спрямовані на масове усунення муда¹ – проводити практичні семінари по кайдзен² або бліц-заходи для постійного вдосконалення. Ці благонадійні заходи оптимізують лише незначну частину потоку цінності для кожного продукту, і на цьому відрізку потік цінності реально стає більш гладким. Проте потім він застрягає в болоті запасів і викривляється перед наступним кроком у потоці. В кінцевому результаті на нижньому рівні не вдається домогтися суттєвої економії, не відбувається поліпшення якості продукції та обслуговування клієнтів, постачальник нічого не виграє, стабільність стає обмеженою, а коли марнотратний потік цінності досягає острівця чистої цінності, виникає загальна незадоволеність.

¹ Муда (з япон. «втрати») – будь-яка активність, що споживає ресурси без створення цінності для споживача.

² Кайдзен (з япон. «зміна на краще») – постійне покращення всього процесу створення цінності чи окремого процесу для створення більшої цінності з меншими втратами.

Зазвичай агресивний кайдзен, результати якого розчаровують, стає ще одним занедбаним планом, вслід за яким йдуть заходи з «усунення вузьких місць» (які базуються на Теорії обмежень) або ініціатива Шести Сигм (спрямована на найочевидніші проблеми якості, які стоять перед компанією), або... Проте у будь-якому випадку результат однаковий: ізольовані перемоги над муда, і оскільки деякі з них досить значні, це заважає покращити ситуацію в цілому.

Отже, у межах першого проекту зі створення інструментарію від Lean Enterprise Institute ми відчули гостру необхідність забезпечити прихильників лін-виробництва найважливішим інструментом, який їм знадобиться, щоб побачити значний прогрес у війні проти муда – картою потоку цінності. На подальших сторінках Майк Ротер та Джон Шук пояснюють, як скласти карту для кожного із ваших потоків цінності та показують, як ця карта може навчити вас, ваших менеджерів, інженерів, партнерів по виробництву, планувальників, постачальників та клієнтів бачити цінність, відрізняти цінність від втрат й ліквідувати останні.

Кайдзен, або й будь-яка інша методика лін-виробництва, найбільш ефективні, коли використовуються стратегічно, у межах процесу створення потоку лін-виробництва. Карта потоку цінності дозволяє вам ідентифікувати кожен процес у потоці, відокремити їх від фонові метушні в організації та будувати цілісний процес відповідно до принципів лін-виробництва. Цей інструмент потрібно використовувати щоразу, коли ви щось змінюєте у вашому потоці цінності.

Як і у всіх наших проектах зі створення інструментарію, ми залучили команду з широким практичним і дослідницьким досвідом. Майк Ротер вивчає Тойоту та викладає у Мічиганському університеті, працював із багатьма виробниками над процесами впровадження потоків лін-виробництва. Джон Шук більше десяти років присвятив Toyota Motor Corporation, здебільшого навчаючи постачальників методам візуалізації процесів, а зараз обіймає посаду старшого радника у Lean Enterprise Institute. Разом вони володіють великим багажем знань і досвіду – тяжко напрацьованою кривою навченості, – яким зараз готові поділитися з вами.

Ми сподіваємося, що читачі *Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation* і учасники заходів Lean Enterprise Institute зможуть негайно та повністю скористатися нашим інструментом для картування. Ми також розраховуємо, що ви розповісте нам, як його поліпшити! Оскільки наш власний рух до досконалості ніколи не зупиняється, нам необхідно знати про ваші успіхи і, що навіть важливіше, – про природу ваших труднощів.

Отож, ми знову закликаємо: «Просто зробіть це!», але тепер на рівні потоку цінності для кожної продуктової родини, починаючи з вашої компанії і потім виходячи за її межі. Розкажіть нам про свій досвід, щоб ми змогли поділитися вашими досягненнями з учасниками лін-спільноти.

Джим Вомак, Ден Джонс

Кембридж, Массачусетс, США

та Росс-он-Вай, Герефордшир, Великобританія

липень 2003

