

# СОДЕРЖАНИЕ

От автора .....	9
Благодарности.....	10
Введение .....	11

<b>ЧАСТЬ I. ВОВЛЕКИТЕ ВСЕХ В ПРОЦЕСС ПРЕОБРАЗОВАНИЙ И НАЧНИТЕ ЕГО С ПРАВИЛЬНЫХ ШАГОВ .....</b>	<b>17</b>
--	-----------

<b>Глава 1. Краткая история концепции бережливого производства.....</b>	<b>19</b>
О чем эта глава.....	19
Что такое бережливое производство?.....	19
Почему бережливое производство? .....	22
Зачем в офисе бережливое производство? .....	23
Резюме .....	25
Дальнейшие рекомендации.....	25

<b>Глава 2. Четыре условия для воплощения концепции бережливого производства в офисе.....</b>	<b>27</b>
О чем эта глава.....	27
Условие 1. Модель «Поведение — взгляды — культура».....	29
Условие 2. Экономическое обоснование перехода к бережливым методам.....	35
Условие 3. Семь видов потерь .....	36
Условие 4. Участие руководства .....	46
Резюме .....	47
Дальнейшие рекомендации.....	48

<b>Глава 3. Увидеть цель .....</b>	<b>49</b>
О чем эта глава.....	49
1. Роль руководства .....	53
2. Обеспечение предсказуемого результата .....	60
3. Результативные совещания .....	65
4. Содержание проекта и информирование.....	74
5. Стратегический план.....	80
Резюме .....	82
Дальнейшие рекомендации.....	83

<b>Глава 4. Начало пути.....</b>	<b>85</b>
1. Организация командной работы.....	86
2. Оценка текущего положения дел.....	93
3. Поток создания ценности и составление его карты.....	105
4. Простая методика решения проблем.....	119
Резюме .....	130
Дальнейшие рекомендации.....	131
<b>Глава 5. Инструменты удовлетворения потребительского спроса.....</b>	<b>133</b>
О чем эта глава.....	133
1. Принципы 5S.....	136
2. Время такта .....	144
3. Питч.....	148
4. Буферные и страховые ресурсы .....	151
5. Контрольные показатели эффективности .....	153
6. Планерки.....	157
7. Кайдзен-мероприятия.....	159
8. Удовлетворение потребительского спроса — карта будущего состояния потока создания ценности.....	163
Резюме .....	165
Дальнейшие рекомендации.....	167
Готовы ли вы к изучению второй части?.....	167
<b>ЧАСТЬ II. СОЗДАЙТЕ РАБОЧИЙ ПОТОК .....</b>	<b>171</b>
<b>Глава 6. Сделайте работу видимой .....</b>	<b>173</b>
О чем эта глава.....	173
Стандарты организации рабочего места.....	173
Канбан для заказа канцелярских принадлежностей.....	178
Резюме .....	187
Дальнейшие рекомендации.....	187
<b>Глава 7. Запустите поток.....</b>	<b>189</b>
О чем эта глава.....	189
Что такое непрерывный поток .....	189
Новая планировка офиса .....	194
Методы сбора данных.....	198

Резюме .....	204
Дальнейшие рекомендации.....	204
<b>Глава 8. Создание системы документооборота .....</b>	<b>205</b>
О чем эта глава.....	205
Резюме .....	232
Дальнейшие рекомендации.....	233
<b>Глава 9. Заставьте систему работать при помощи хейдзунка .....</b>	<b>235</b>
О чем эта глава.....	235
Карта будущего состояния потока создания ценности .....	245
Резюме .....	246
Дальнейшие рекомендации.....	246
Готовы ли вы к изучению третьей части?.....	247
 <b>ЧАСТЬ III. ПРОДОЛЖАЙТЕ ДВИЖЕНИЕ К КАЧЕСТВУ МИРОВОГО УРОВНЯ.....</b>	 <b>249</b>
<b>Глава 10. Лидерство и мотивация в бережливом офисе.....</b>	<b>251</b>
О чем эта глава.....	251
Лидерство.....	251
Стили лидерства и ситуации .....	252
Тип I. Личность, нацеленная на решение задач и скорость .....	253
Тип II. Личность, стремящаяся к стабильности и гармонии .....	254
Тип III. Личность, ориентированная на окружающих.....	255
Тип IV. Личность, склонная к перфекционизму и анализу.....	257
Мотивация .....	258
Мотивация в действии.....	260
Резюме .....	264
Дальнейшие рекомендации.....	264
 <b>Глава 11. Создание карты целей .....</b>	<b>265</b>
О чем эта глава.....	265
Что такое карта целей .....	265

Что собой представляет карта целей?.....	266
Как выглядит карта целей.....	266
Резюме .....	272
Дальнейшие рекомендации.....	272
<b>Глава 12. Визуальный офис и защита от ошибок.....</b>	<b>273</b>
О чем эта глава.....	273
Зачем нужны средства визуального контроля?.....	273
Защита от ошибок.....	278
Резюме .....	281
Дальнейшие рекомендации.....	281
Приложение А. Оценка бережливого офиса .....	283
Приложение Б. Выявление потерь.....	299
Приложение В. Шесть сигм.....	309
Приложение Г. Глоссарий по бережливому офису.....	313

## От автора

Судовольствием 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 первопроходцев 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*

## Благодарности

Эта 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 Касасса, 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).

## 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 вопросники 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 компании.

## 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-



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, поддерживать должную 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. —

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.

3. Прочитайте разные части книги, чтобы получить представление о стиле, подаче материала, его группировке, последовательности изложения. Обратите внимание на рисунки (формы, вопросники 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. Прочитайте 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

.....

**П**роизводственная 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 компании, возможно, потребуется пересмотреть содержание работы или должностные обязанности персонала так, чтобы они отвечали принципам эффективного (бережливого)

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

Основные инструменты бережливого производства используются для того, чтобы:

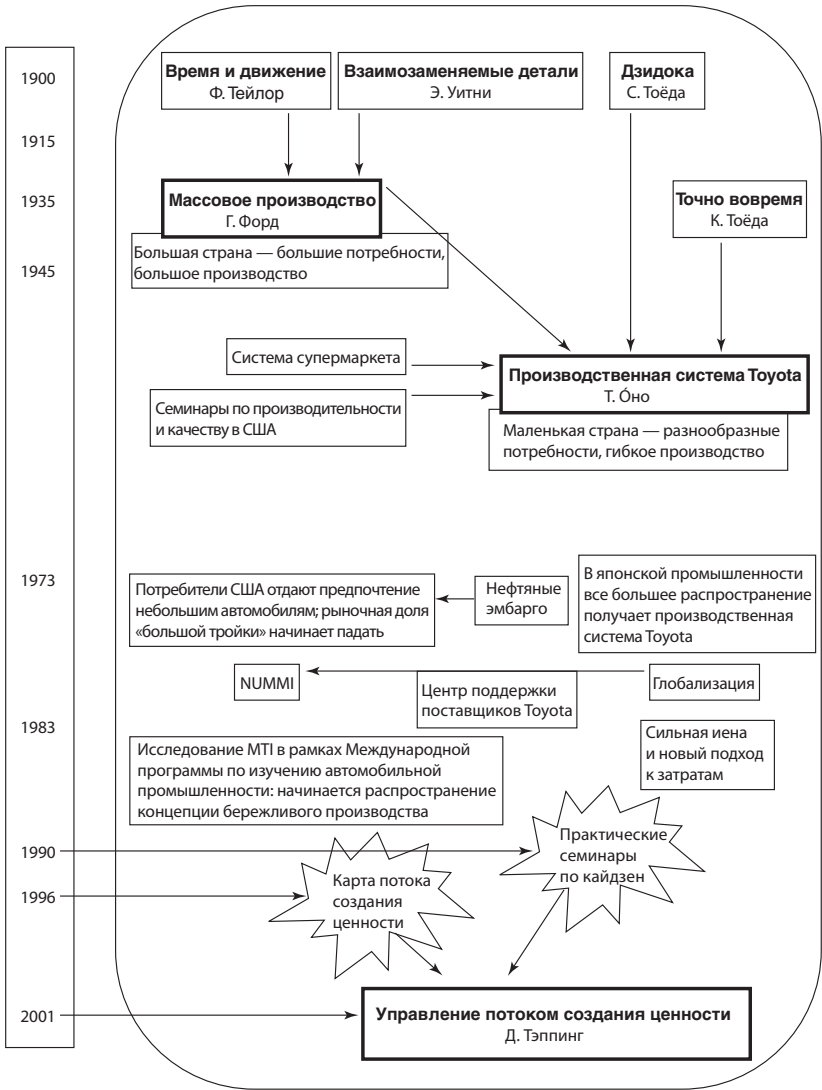
- быстро и эффективно выявлять и устранять потери;
- усилить обмен информацией на всех уровнях организации;
- уменьшить затраты, повысить качество и безопасность при производстве товаров или оказании услуг;
- стимулировать совершенствование производства и дать работникам возможность реализовывать улучшения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

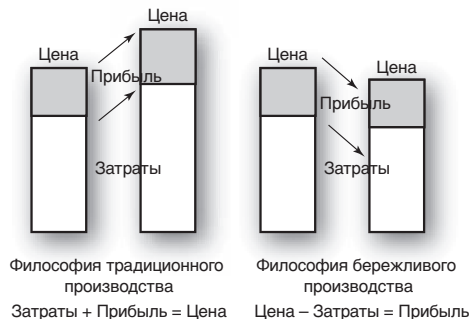
Из представленного здесь краткого описания концепции бережливого производства следует запомнить одну важную мысль: сегодня новый подход завоевывает все больше стран и успешно реализуется на практике во всем мире. Он отлично зарекомендовал себя во всех отраслях экономики при администрировании процессов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



## 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 компании 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



бережливому офису 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

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 управленческие 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.

Конец ознакомительного фрагмента.

Приобрести книгу можно

в интернет-магазине

«Электронный универс»

[e-Univers.ru](http://e-Univers.ru)