

Жили-были...

Однажды... Хотя, чего уж там, можно без названий и географии - «картинка» вполне сегодня обычная. Начнем без прелюдий.

На большом предприятии царит LEAN - Бережливое производство. Об этом говорят официально, это понимают сотрудники предприятия, поддерживает руководство. LEAN, основанный на философии KAIZEN, помог сэкономить кучу средств и навести порядок. Его успешно внедряют, строят планы по развитию производственной системы на годы вперед, он дает результаты.

И вдруг приходят несколько человек, «зажженные» идеей QRM. Они видят в концепции быстрореагирующего производства возможность достичь нужных результатов быстрее. Кажется даже, что проще. Особенно там, где LEAN работает не так предсказуемо - в офисе. «Давайте сосредоточимся на экономии времени! Меньше затрат времени на разработку и вывод новой продукции на рынок, быстрее поставки готовой продукции, чтобы клиент не ждал или, не дай бог, не ушел к более дорогим, но «имеющимся в наличии» конкурентам. Меньше времени на административные процессы, все проще и быстрее, но быстрее без спешки!» - говорили они на встречах с руководством и на семинарах для сотрудников. «Зачем? Мы потратили много лет на бережливое производство и у нас всё получается, к чему опять новая, пока малопонятная идеология? Давайте равняться на опыт в нашей сфере, на наших партнеров, а у них - LEAN», - отвечали им оппоненты. «Да, давайте равняться на опыт Toyota, хотя сама Toyota вышла в лидеры именно потому, что не равнялась на опыт своих «коллег» по рынку» - с сарказмом комментировали «новаторы».

Нет, никто не побежал менять производственную идеологию, «не пошёл» самый главный принцип внедрения изменений - начать с первых лиц компании, не стали «рисковать» и пробовать внедрить официально не признанную в компании концепцию. QRMщикам примирительно предложили найти инициативных, внедрить QRM и продемонстрировать успех. Это нормально! Представьте, что к вам в квартиру вбегают соседи и предлагают поменять, например, коммуникации на том основании, что он видел в соседнем городе у знакомых как круто они живут. Вы что, начнете сразу всё менять? А как же общая инфраструктура, управляющая компания, законодательство, соседи? Здравый подход состоит в том, чтобы не «трогать там, где не чешется».

Игра в догонялки

Ничего плохого или хорошего в том, что мы консервативны нет. Это особенность характера и культуры большинства людей. И, да, сложно с ходу понять где стоящая идея, а где ошибочная теория; легко рассуждать со стороны, но сложно принимать решения, рискуя своей карьерой или вполне конкретными деньгами. Многообразие мнений будет всегда и именно оно помогает эволюции. Кто-то, принимая решения, ошибается, кто-то оказывается прав... Ошибки – это нормально, это даже хорошо. Надо подумать и сделать выбор. Приятно то, что практически всегда можно попробовать, избежав излишнего трагизма последствий. А не попробуешь - не узнаешь!

Однажды я прочитал статью об основании Императорского Царскосельского лицея, известного своими воспитанниками, в первую очередь А.С.Пушкиным. Лицей был основан в 1810 году. М.М.Сперанский, отвечавший за разработку программы обучения, реализовал оригинальную модель, соединив гуманитарные и естественнонаучные предметы в одной программе. Это было новшество,

отличавшее лицей от аналогичных ученых заведений Европы. В качестве одной из основных причин такого шага автор статьи привел тезис, который меня просто сразил (не могу дословно процитировать, постараюсь передать смысл): потому что в Российской Империи экономика развивалась по догоняющему типу, а нужно было что-то передовое. Представляете, прошло 200 лет, а Россия все еще догоняет ведущие экономики. И как, простите, можно их обогнать, если мы внедряем проверенные подходы? Они проверены, на них потрачено время, а сейчас уже внедряются новые, пока, тем временем, мы будем внедрять «старые»! Апория Зенона «Ахиллес и черепаха» в современном виде.

Вот упрощенная модель конкурентной системы западной экономики: создаются условия для активной и здоровой конкуренции; предприятия внедряют разные подходы, лучшие подходы дают лучший результат, который выражается в больших доходах с рынка - кто успешнее, у того продаж и инвесторов больше; лучший подход перенимают другие участники рынка и начинают улучшать, запуская новый виток конкуренции. Важно, что результаты внедрения того или иного подхода видны после реакции рынка, а не в силу выбора какого-то ведомства или агентства по продвижению. На все это уходит время и повторяя, вы всегда догоняете. Альтернатива – пытаться стать лидером, внедряя новое, ну или рисковать вместе с новатором. Что выбираете?

Есть контакт!

Обучая специалистов и управленческий персонал принципам QRM, я всегда отмечаю реакцию аудитории: идея экономии времени всегда нравится. Она подкупает не только своей простой и логичностью, но и затрагивает базовые ценности людей. И не надо переходить на новую концепцию, это может быть эволюционный процесс дополнения или замещения фокуса внимания, например, с устранения потерь к сокращению времени ожидания клиентом выполнения заказа. Внутренний клиент, кстати, этому точно радуется при правильной системе мотивации. Проще вместо семи (или восьми) видов потерь устранять только одну, вытягивая остальные. Тем более, что в каждом из семи видов потерь скрыта потеря времени. Всегда вызывает воодушевление и идея ownership, Что это? Наверное, это тема для отдельной статьи. Главное, что работники предприятия готовы сокращать время, повышать качество, нести за него ответственность, хотят улучшений и видят во внедрении QRM перспективы. Есть сложные вопросы, которые просто так с наскока не решить. Мы же не просто поболтать собрались, это начало большого пути, на котором мы учимся быть лучше конкурентов, но больше лучше себя прежних. Учимся быстро реагировать на возможности, которые нам дает этот мир. Да, вот так, немного пафосно: мир, жизнь... Если уж применять принципы QRM, то везде. А вы устраняете потери у себя дома? Или это касается только работы?

«Времяденьги»

Сказать, что это единственная и лучшая концепция, я не готов. А такая есть? Образно, как развивался lean: инструменты улучшений внедрялись не разом, они вырабатывались эволюционно. Одни вошли в состав инструментов производственной системы, другие оказались конкретно для Toyota не актуальны. Потом американские исследователи японского феномена перевели и «упаковали» эти инструменты в концепцию lean. Хорошо, что не надо тратить время на повторное изобретение уже проверенных работающих инструментов, но каждое производство в чём-то может быть уникальным. Эти инструменты, как и,

предположим, инструменты для ремонта автомобиля, могут быть использованы в разных сочетаниях, в разных наборах, для разных задач. Инструменты могут быть одни и те же, вопрос в том, чему вы отдаете предпочтение: скорости работы или соблюдению строгого порядка выполнения работ, эффективности или простоте, узконаправленности или универсальности... Многие вещи хорошо сочетаются с экономией времени: постоянные улучшения нужны, неважно называете вы это kaizen или нет, визуализация помогает быстрее принять решение и ускорить понимание, быстрая переналадка и всеобщее обслуживание оборудования в прямом смысле экономят время производства. 5S, обучение по TWI, JIT... все может органично быть подчинено идее QRM. Есть некоторые отличия от «классики», типа: ОЕЕ не «единичка», и 5S - не обязательно «чистый стол». Впрочем, многие тренеры и консультанты по lean вам тоже скажут, что так и надо, что надо отличать реальное бережливое производство от его искаженной реализации «воинствующими неопитами». Я согласен, нет противоречий. Рисуешь карту КПП, и она вдруг начинает играть новыми красками рядом с диаграммой спагетти – понятнее. «Раскладываешь» FTMS по типам клиентов/заказов и ТОС с учетом прохода дополняет эту картину. Уметь быстро подчинять имеющиеся возможности своим задачам – тоже реагирование на изменения среды. QRM неплохо подходит для творческих людей. Может стать реализацией модной сейчас геймификации процессов. Забудьте про термины, попробуйте поискать возможности сократить время в тех рабочих процедурах, которые вам не нравятся. Это же очень увлекательно! Работать вообще становится интереснее!

Я люблю смотреть на этот мир сквозь призму времени, мне интересно. Давайте посмотрим вместе!

Денис Заикин