

Пара слов обо мне

корпоративное обучение.

Я работал 18 лет в иностранном и российском крупном бизнесе, из них около 10 лет в продажах: от менеджера до руководителя группы филиалов, далее ушел в

- Дистрибьютор Бакарди, Дэневью, Диаджео (основные производители элитного крепкого алкоголя)
- Группа Компаний «Ладога» (Российский производитель алкоголя)
- Учебные центры автомобильных марок: AUDI, Jaguar Land Rover, Mazda.

Темы корпоративного обучения:

- ✓ Продажи и переговоры, Сервисное обслуживание □
- Управление персоналом, Лидерство □
- ✓ Тренинги для НК -ов и линейных рук-лей (Подбор, Адаптация, Обучение персонала)
- Управление проектами □
- ✓ Трейд маркетинг□
- ✓ Категорийный менеджмент, Ассортиментный портфель, Закупки.



Маркетинг

HR

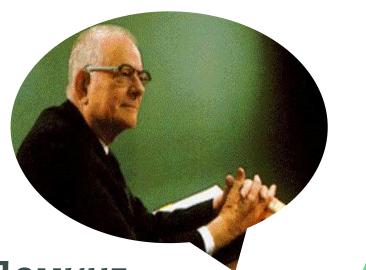
Продажи



Производство







Уильям Эдвардс Деминг

Американский учёный, родоначальник менеджмента качества. Создал систему управления качеством, основанную на предложенной им же теории глубинных знаний.

Предпосылка #1

«Если Вы не можете описать то, чт о Вы делаете как процесс, Вы не знаете то, что Вы делаете.»



Теория организаций

Социологическое изучение формальных общественных организаций, таких как бизнес и бюрократия, и их взаимосвязи с окружающей средой, в которой они работают. Она дополняет исследования организационного поведения и управления персоналом.

Предпосылка #2

«Бизнес-процесс — это совокупность/цепь взаимосвязанных мероприятий, этапов или работ, направленных на создание определённого продукта или услуги для потребителей.»

Предпосылка #3

«Производительность всей системы/компании равняется производительности самого «слабого» звена/этапа -> ограничения».

Элияху Моше Голдратт

Наставник, автор и бизнеслидер. Создал и разработал Теорию ограничений систем (ТОС), которая является продолжением таких видов производственных систем как Lean Manufacturing и 6SIGM.

Ограничения делятся на две группы – физические и управленческие.

Физические ограничения – узкие места, которые не позволяют увеличивать производительность и связаны с оборудованием, местом, компетенциями персонала и прочими физическими ресурсами.

Управленческие – стереотипы и убеждения, которые никто не ставит под сомнение «Так исторически сложилось». Требуют смены принятой парадигмы деятельности компании.

Доход 90-95% компаний зависит от управленческих ограничений.

Идея непрерывного совершенствования – это работа с постоянно встречающимися ограничениями внутри компании на пути повышения привлекательности продукта/услуги для потребителя, а значит и роста дохода компании.





А что у вас?

<u>Смотреть</u> <u>ответы</u>

Детализация бизнеса



Любой бизнес можно разложить на этапы/ячейки/операции, через которые проходит некий ресурс.
Понимая отдельные «препятствия», возникающие на его пути, владелец бизнеса может устранять их путём перестройки бизнес-процессов.

Ценность — это то, за что готов платить клиент. Ценность продукта определяется самим клиентом.



Поток создания ценности — это не просто производственный поток!

Поток создания ценности

Все действия – как создающие ценность, так и не создающие ценности, - которые позволяют продукту пройти все процессы: от принятия заказа до доставки. Данные действия включают в себя обработку информации, полученной от клиента, а также операции по преобразованию продукта по мере его продвижения к клиенту.



Наряду с потерями, поток является ключевым понятием в подходе Бережливого производства и шести

сигм.

Инструмент картирования процесса, учитывающий всю цепочку от поставщиков до клиентов.

- Для построения карт процесса или потока на разных уровнях
- ✓ Для определения границ проекта
- ✓ Для определения проблемных мест процесса
- Для создания единого понимания процесса всей группой проекта
- Для поиска новых возможностей процесса
- ✔ В ситуации неопределенности, когда неизвестно, где именно проблема.

Supplier (поставщик): люди или компания, обеспечивающие информацию, материалы и другие ресурсы, с которыми будет работать процесс

Input(вход): информация/материалы, предоставляемые поставщиками, которые будут потребляться или преобразовываться в течение процесса

Process(процесс): последовательность действий, преобразующих входящую информацию/материалы

Output(выход): продукция или услуги, потребляемые заказчиком

Customer(клиент): люди, организации и другие технологические цепочки, использующие результаты процесса

Что такое
SIPOC?

Как выстроен сегодня поток?



Типы SIPOC

SIPOC



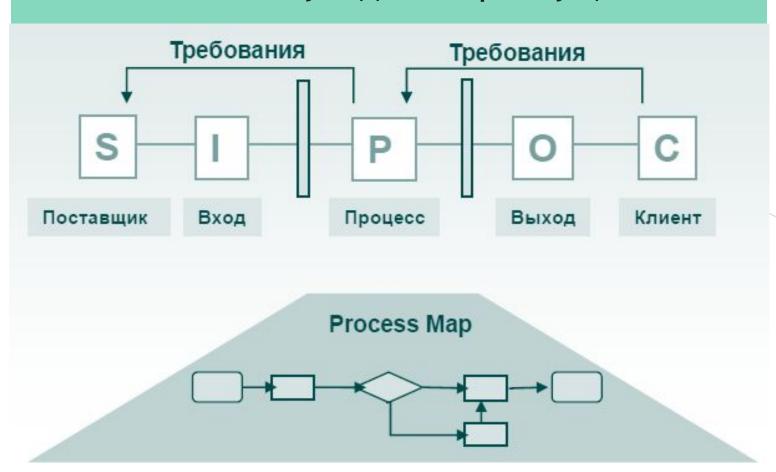
Табличный тип

- Подходит для детального описания входов и выходов процесса
- Используется на высоком и среднем уровне картирования
- Не позволяет детально рассмотреть процесс и требования

Suppliers	Inputs	Process	Outputs	Customers
Enter Step 1	Enter Step 1	Step 1	Enter Step 1	Enter Step 1
Suppliers	Inputs		Outputs	Customers
Enter Step 2	Enter Step 2	Step 2	Enter Step 2	Enter Step 2
Suppliers	Inputs		Outputs	Customers
Enter Step 3	Enter Step 3	Step 3	Enter Step 3	Enter Step 3
Suppliers	Inputs		Outputs	Customers
Enter Step 4	Enter Step 4	Step 4	Enter Step 4	Enter Step 4
Suppliers	Inputs		Outputs	Customers
Enter Step 5	Enter Step 5	Step 5	Enter Step 5	Enter Step 5
Suppliers	Inputs		Outputs	Customers

Алгоритм с требованиями

- Позволяет детально описать процесс или этап процесса
- Используется на среднем и низком уровне Картирования
- Описывает требования клиента и процесса
- Не позволяет увидеть картину целиком



Это основные типы SIPOC. Существуют и гибридные варианты





Формирование «Карты Потока Создания Ценностей» в группах

- 1. Построить карту текущего состояния пилотного потока
- 2. Определить текущие узкие места, разрывы потока и выбрать приоритеты оптимизации
- 3. Построить карту будущего состояния

Решение

Напротив каждой ячейки в карте необходимо отобразить:

- Название этапа
- Результат работы
- Ответственный (должность)
- Тезисно процесс внутри ячейки
- Приоритеты



Визуализация работы потока по производству бумажных самолётиков



Партия – 25 самолетов – заказ клиента

Время выполнения заказа – 5 мин. (300 сек.) – время, за которое клиент хочет получить заказ

Время такта: 300/25 = 12 секунд – время на изготовление одного самолета

Инструкция:

- 2 команды по 5 человек = 2 производственных потока
- 5 производственных этапов по сборке самолета
- 2 запуска процесса:
 - ✓ 1 прогон (5 минут) → обсуждение и оптимизация процесса: что вышло (диаграмма «Время цикла Время такта», потери) и как можно улучшить (10 минут)
 - ✓ 2 прогон (5 минут) → обсуждение полученных результатов (10 минут)

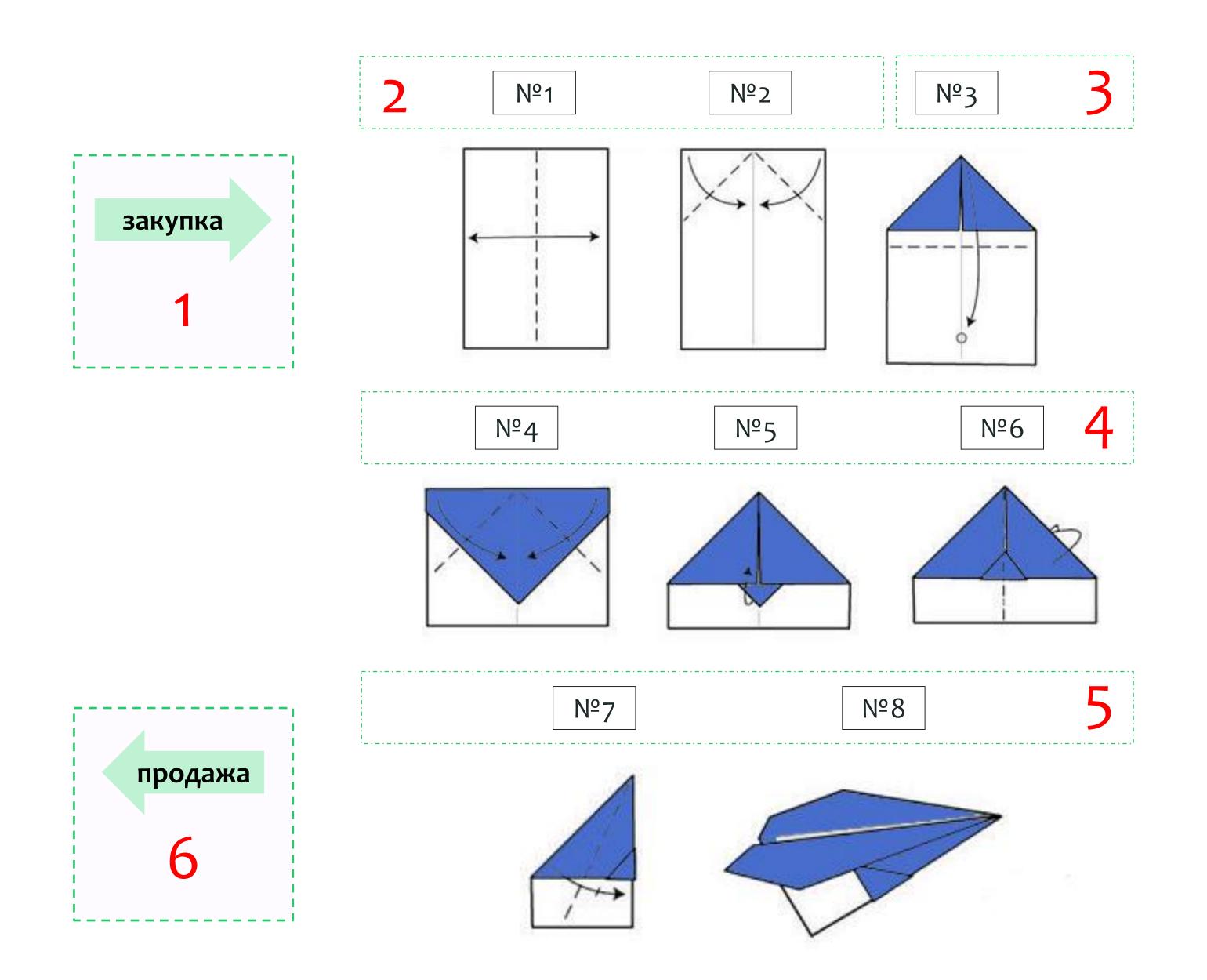
• 1 наблюдатель в каждой команде - отслеживает и фиксирует время выполнения каждой операции, фиксирует потери на этапах производства

Цель:

- Каждые 15 секунд производить готовый самолет
- Выявить потери на этапах производства
- Устранить потери на этапах производства

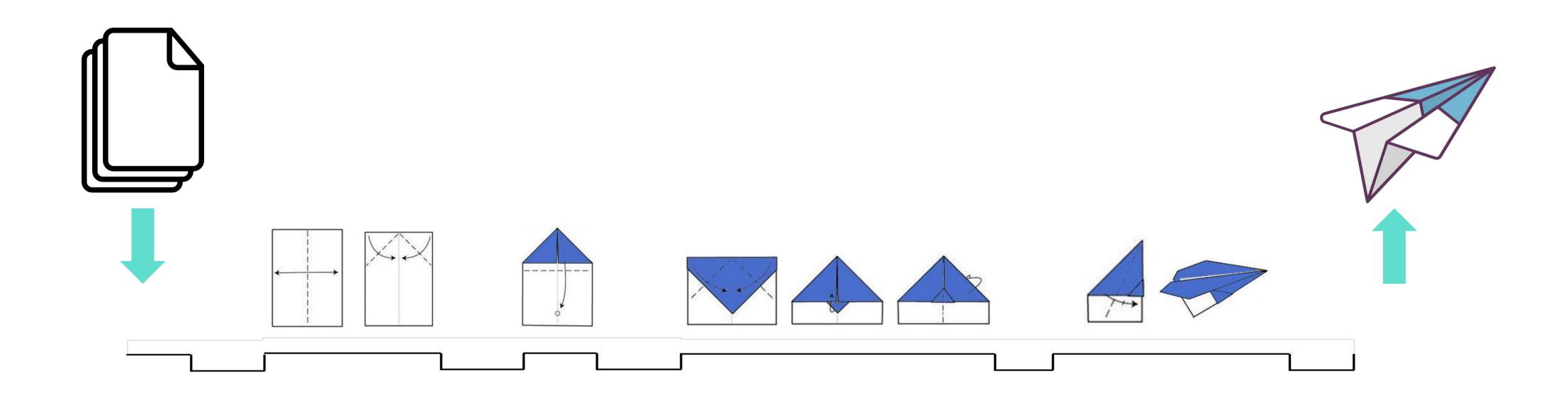
Инструкция для операторов











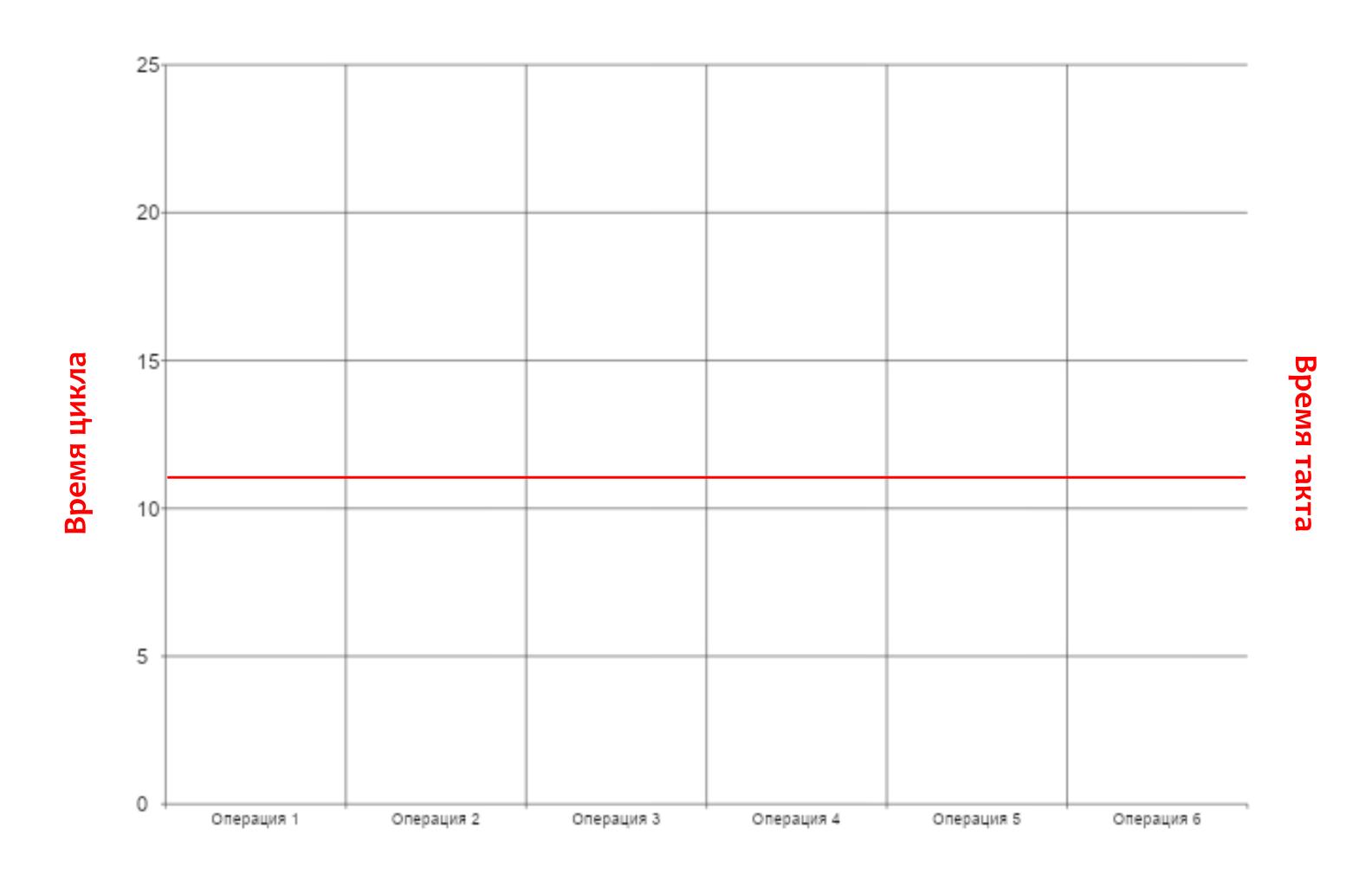
Каждый этап производства занимает определенное время

В процессе присутствуют потери:

- Ожидание
- Излишние запасы
- Перемещения
- Прочее



Бланк графика «Время такта — Время цикла»





Классическая математически-управленческая задача по принятию управленческих решений в рамках производственных систем.



Скорость выполнения заказа важнее загрузки мощностей







Услуга В



Просканируйте QR-код и ответьте:

Цена = 8\$

- Какую услугу вы произведёте первой?
- Какую прибыль или убыток вы сгенерируете, выполняя эти заказы?

Смотреть ответы



Результаты



Выгодный продукт

	Услуга А	Услуга В	Всего
Кол-во	35	2,5	
	70	20	
	35	5	
Выручка	\$105	\$20	\$125
Расходы			\$130
		Прибыль	\$ -5

Невыгодный продукт

	Услуга А	Услуга В	Всего
Кол-во	10	15	
	20	120	
	10	30	
Выручка	\$30	\$120	\$150
		Расходы	\$130
	\$20		





С удовольствием отвечу на вопросы

Антон Аруев
humansight.ru
8 (931) 363-54-63
info@humansight.ru