



Х. Уильям Деттмер

Теория ограничений Голдратта

Системный подход к непрерывному
совершенствованию

Smart Reading. Ценные идеи из лучших книг

Smart Reading

**Ключевые идеи книги:
Теория ограничений
Голдратта. Системный
подход к непрерывному
совершенствованию.
Х. Уильям Деттмер**

«Смарт Ридинг»

2020

Smart Reading

Ключевые идеи книги: Теория ограничений Голдратта. Системный подход к непрерывному совершенствованию. Х. Уильям Деттмер / Smart Reading — «Смарт Ридинг», 2020 — (Smart Reading. Ценные идеи из лучших книг)

Этот текст – сокращенная версия книги Х. Уильяма Деттмера «Теория ограничений Голдратта. Системный подход к непрерывному совершенствованию». Только самые ценные мысли, идеи, кейсы, примеры. О книге Уильям Деттмер популяризирует и развивает теорию ограничений Голдратта (ТОС), созданную в 1984 году. Организации живут и умирают как системы. Их успех или неудача зависит от того, насколько слаженно взаимодействуют участники процесса. Синхронизируя организацию как единый организм, можно быстрее достичь высоких уровней производительности системы. ТОС предоставляет ряд руководящих принципов, набор логистических инструментов для управления рабочим потоком, набор логических методов для выявления узких мест и преодоления ограничений системы. Сотни компаний с помощью этой теории добились серьезных успехов. Среди них Bethlehem Steel, Ford Electronics, Harris Semiconductor и General Motors. Книга отвечает на вопросы: «Что изменять?», «На что менять?», «Как осуществить изменения?». Зачем читать

- Усовершенствовать всю систему компании, наладив работу одного слабого элемента.
- Получить рекомендации по построению диаграмм, с помощью которых выявляют ключевую проблему и решают ее.
- Настроиться на планомерные и целенаправленные преобразования, способствующие улучшению работы компании.

Об авторе Уильям Деттмер – консультант по управлению системами, профессор Университета Южной Калифорнии, где преподавал теорию ограничений Голдратта. Старший партнер компании Goal Systems International, которая помогала государственным и коммерческим организациям отлаживать механизмы управления. Более двадцати лет занимался стратегическим планированием, обучением и развертыванием крупномасштабных (в том числе и военных) систем. Налаживал программы медицинского обслуживания в странах третьего мира.

© Smart Reading, 2020

© Смарт Ридинг, 2020

Содержание

Введение	7
1. Суть теории	8
Конец ознакомительного фрагмента.	10

**Краткое содержание книги:
«Теория ограничений Голдратта.
Системный подход к непрерывному
совершенствованию». Х. Уильям Деттмер**

Оригинальное название:

Goldratt's theory of constraints. A system approach to continuous improvement

Автор:

Х. Уильям Деттмер

Тема:

Менеджмент

Правовую поддержку обеспечивает юридическая фирма AllMediaLaw

www.allmedialaw.ru

Введение

«Теория ограничений Голдратта. Системный подход к непрерывному совершенствованию» – это не просто книга, предлагающая вниманию читателей еще одну управленческую теорию, а уникальный практикум, позволяющий научиться создавать инструменты, способствующие выявлению и решению проблем и реализации потенциала организации.

Автор теории, доктор Элияху Голдратт, – противник быстрых и радикальных перемен и сторонник детального анализа бизнес-процессов. В основе его теории лежит системный подход, что не является редкостью в менеджменте. Однако в отличие от других управленческих теорий, теория ограничений систем (ТОС) не предполагает изменения всей системы, а предлагает сконцентрировать ресурсы компании на ограничениях системы, сдерживающих ее развитие.

Основой теории ограничений является метод рассуждений Голдратта. Это система моделирования бизнес-ситуаций, позволяющая эффективно работать с качественными знаниями, оценочными суждениями и ценностными установками. Теория Голдратта помогает улучшать не только существующие процессы, но может применяться и для полного реинжиниринга организации.

Данная книга отличается от других руководств по менеджменту своей структурой: она наполовину состоит из диаграмм и схем. Кроме того, в нее включены подробные инструкции, упражнения, рекомендации и алгоритмы для работы с каждой главой. Детальные иллюстрации этапов построения диаграмм и разнообразные примеры делают материал доступным для усвоения. В то же время «Теория ограничений» не читается на одном дыхании, а овладение искусством построения диаграмм требует высокой дисциплины мышления. Однако это именно та книга, которую стоит иметь на рабочем столе каждому менеджеру, чтобы снова и снова обращаться к ней в сложных управленческих ситуациях.

1. Суть теории

Теория ограничений Голдратта – это философия совершенствования системы. Он утверждает, что **системы подобны цепочкам или переплетениям цепочек, и успешное функционирование всей системы зависит от работы самого слабого звена**. Слабое звено – это ограничение системы, а теория ограничений представляет собой методологию, разработанную для управления такими ограничениями. Теория ограничений систем (ТОС) – это набор инструментов, правил, методик решения проблем.

Теория Голдратта помогает ответить на три главных управленческих вопроса:

- что изменить? (в чем ограничение?);
- на что изменить? (что делать с ограничением?);
- как осуществить перемены? (как избавиться от ограничения?).

1.1. Принципы ТОС

В основе теории Голдратта лежат следующие принципы:

– при внедрении преобразований и разрешении конфликтов **лучше полагаться на системное мышление, а не на аналитическое;**

– эффективность оптимальных системных решений снижается со временем при изменении окружающих условий;

– **когда система в целом действует с максимальной отдачей, лишь один из ее элементов работает на пределе своих возможностей;** – то, что все части системы работают на пределе своих возможностей, не означает, что вся система работает эффективно: **оптимальное состояние системы не складывается из оптимальных состояний ее отдельных элементов;**

– системы подобны цепям: в каждой системе есть самое слабое звено (ограничение), которое в конечном счете снижает результативность всей системы;

– укрепление любого неограничивающего элемента не делает цепь более прочной;

– для проведения обдуманных, разумных преобразований необходимо понимать текущее состояние системы, ее цели и характер существующих проблем;

– большинство нежелательных явлений в системе вызваны несколькими истинными проблемами;

– истинные проблемы почти всегда неявные, они заявляют о себе посредством нежелательных явлений, связанных причинно-следственными отношениями;

– **устранение отдельных нежелательных явлений дает ложное чувство безопасности, в то время как истинная причина неизвестна;**

– решение ключевой проблемы одновременно устраняет все связанные с ней нежелательные явления;

– ключевые проблемы обычно усугубляются лежащим в их основе скрытым конфликтом;

– для решения проблемы нужно выявить основные предпосылки конфликта и избавиться хотя бы от одной из них;

– ограничения системы могут быть как физическими, так и организационными: **физические ограничения сравнительно просто выявлять и ликвидировать, а организационные ограничения обычно сложно обнаружить и снять**, но их нейтрализация, как правило, влечет за собой более существенные и важные изменения, чем удаление физических ограничений системы;

– **инерционность – худший враг процесса непрерывных улучшений;**

– **идеи – это не решения:** самые лучшие идеи не реализуют свой потенциал, пока не будут применены, и нередко терпят крах на стадии реализации.

1.2. Направляющие шаги ТОС

Голдратт разработал пять последовательных шагов, помогающих сфокусировать усилия именно на том, что позволит реорганизовать всю систему:

1. **Найти ограничение системы.**

2. **Ослабить влияние ограничения системы.** Иначе говоря, нужно ответить на вопрос: «Как без существенных дополнительных затрат выжать максимум из ограничивающего элемента и тем самым ослабить негативное влияние ограничения на работу всей системы?»

3. **Сосредоточить все усилия на ограничителе системы.** Когда ограничение найдено (шаг 1) и принято решение, что с ним делать (шаг 2), надо настроить всю систему так, чтобы ограничивающий элемент работал с максимальной эффективностью. Может быть, придется замедлить одни части системы и ускорить другие.

4. **Снять ограничение.** Если шагов 2 и 3 недостаточно для устранения ограничения, то нужны более радикальные меры, такие как реорганизация, перераспределение полномочий, увеличение капитала. На этом этапе могут потребоваться значительные вложения времени, сил, денег и иных ресурсов.

5. **Вернуться к первому шагу.** Если на этапах 3 или 4 ограничение снято, нужно вернуться к этапу 1 и начать цикл заново, чтобы определить следующий элемент, сдерживающий работу системы. Процесс поиска и устранения ограничений должен быть непрерывным.

1.3. Т, I и ОЕ

Голдратт разработал способ, с помощью которого можно определить эффективность отдельного управленческого решения с точки зрения достижения цели всей системы. Каждое действие оценивается по степени влияния на три параметра:

– **Т** (Throughput – производительность по денежному потоку) – скорость, с которой система в целом генерирует денежные средства в результате продаж, то есть доход компании;

– **I** (Inventory – вложения) – все деньги, инвестированные системой в то, что предназначено для дальнейшей переработки и продажи, то есть деньги, удерживаемые в данный момент в системе;

– **ОЕ** (Operational Expense – операционные расходы) – все деньги, необходимые системе для того, чтобы преобразовать вложения в денежный поток, то есть это деньги, уходящие из системы.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.