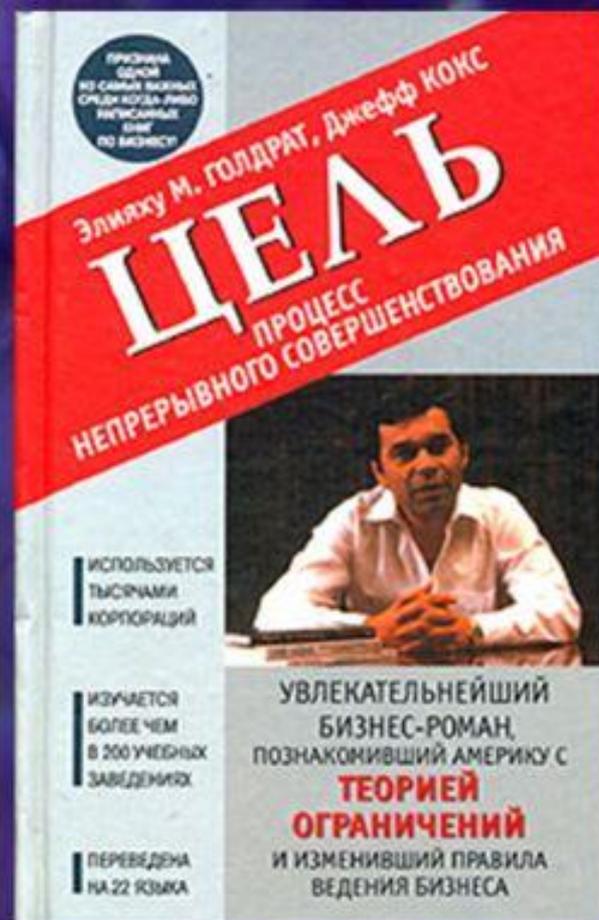


Элияху Голдратт

(род. 1948)

физик и бизнес-консультант,
автор теории ограничений



ЭЛИ ШРАГЕНХАЙМ

УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ
ДИЛЕММЫ



ТЕОРИЯ ОГРАНИЧЕНИЙ В ДЕЙСТВИИ

Томас Корбетт

УЧЕТ

ПРОХОДА

УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ УЧЕТ ПО ТОС



АНД ПРОДЖЕКТ



АЛЬПИНА БИЗНЕС БУКС

План преобразований



Процессы управления рисками в РМВОК Guide

- Планирование управления рисками,
- Идентификация рисков,
- Качественная оценка рисков,
- Количественная оценка рисков,
- Планирование реагирования
- Мониторинг и управление рисками

Обучение ТОС в лабораторных условиях



ПОШАГОВАЯ ИНСТРУКЦИЯ ПО СБОРКЕ ЭЛЕКТРИЧЕСКОЙ ВИЛКИ

IRIS

ИСХОДНЫЕ ДАННЫЕ

Цели
Задание требует получить электрические вилки хорошего качества. Необходимо произвести их по конкурентной цене.
Основная цель - поставить 25 белых электрических вилок за 15 минут.

Правила
Помогать другим нельзя, включаться только свою работу.
Собирать вилки до тех пор пока не закончится время.
Собирать вилки до тех пор пока не закончатся детали.
Размер партии 5 штук.

10/08/2013

18 международная конференция

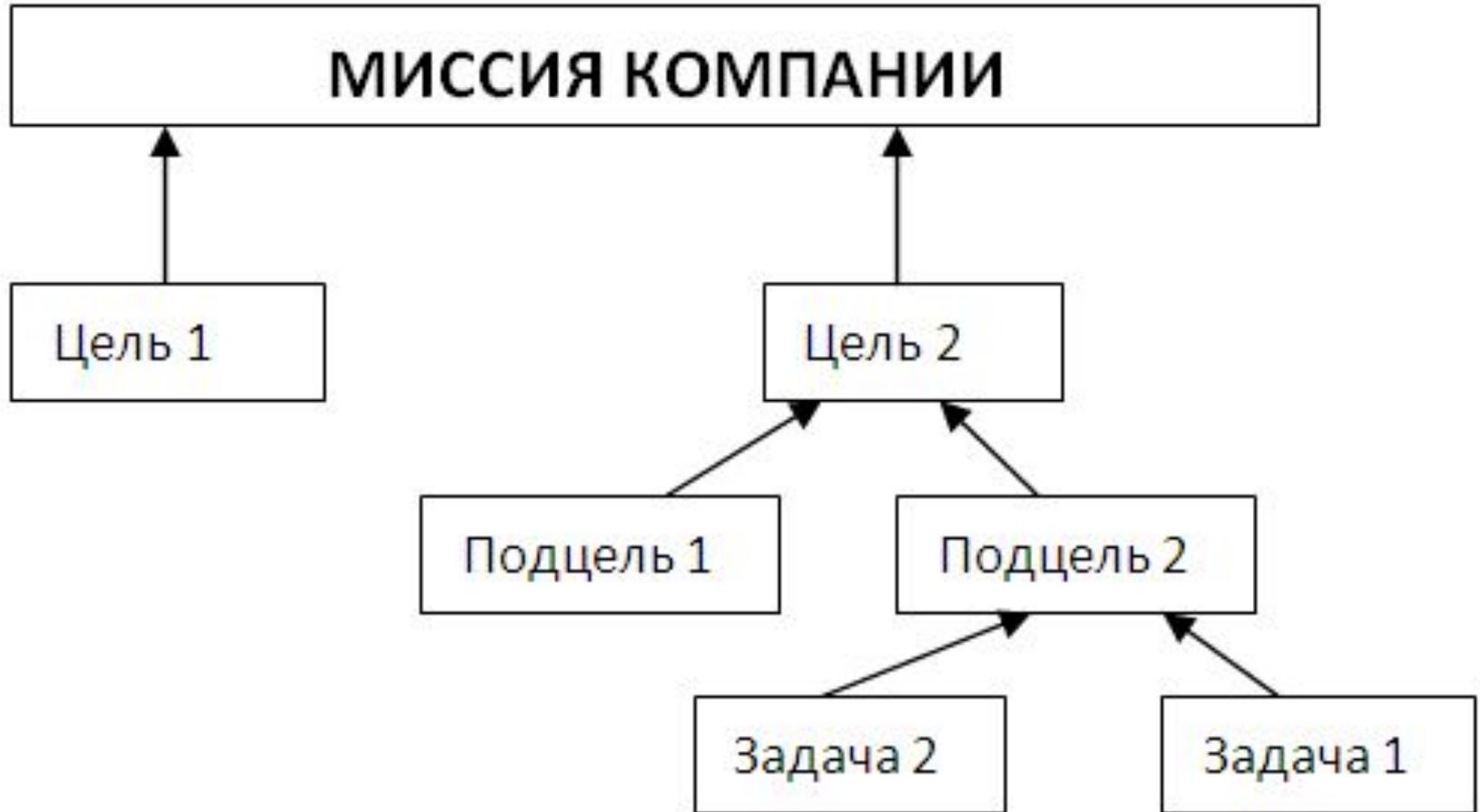
«Теория ограничений из первых рук»

23 мая

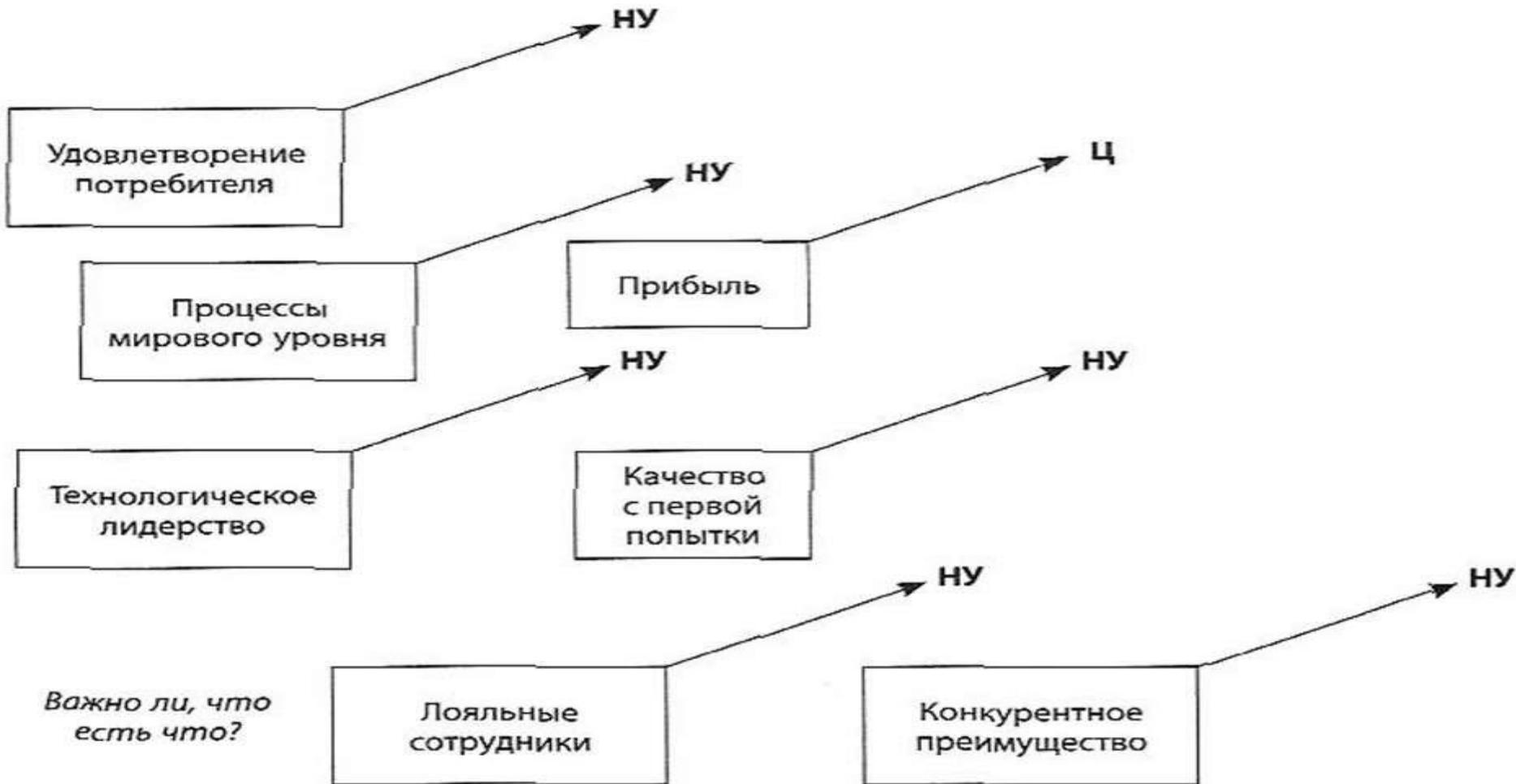
Новосибирск



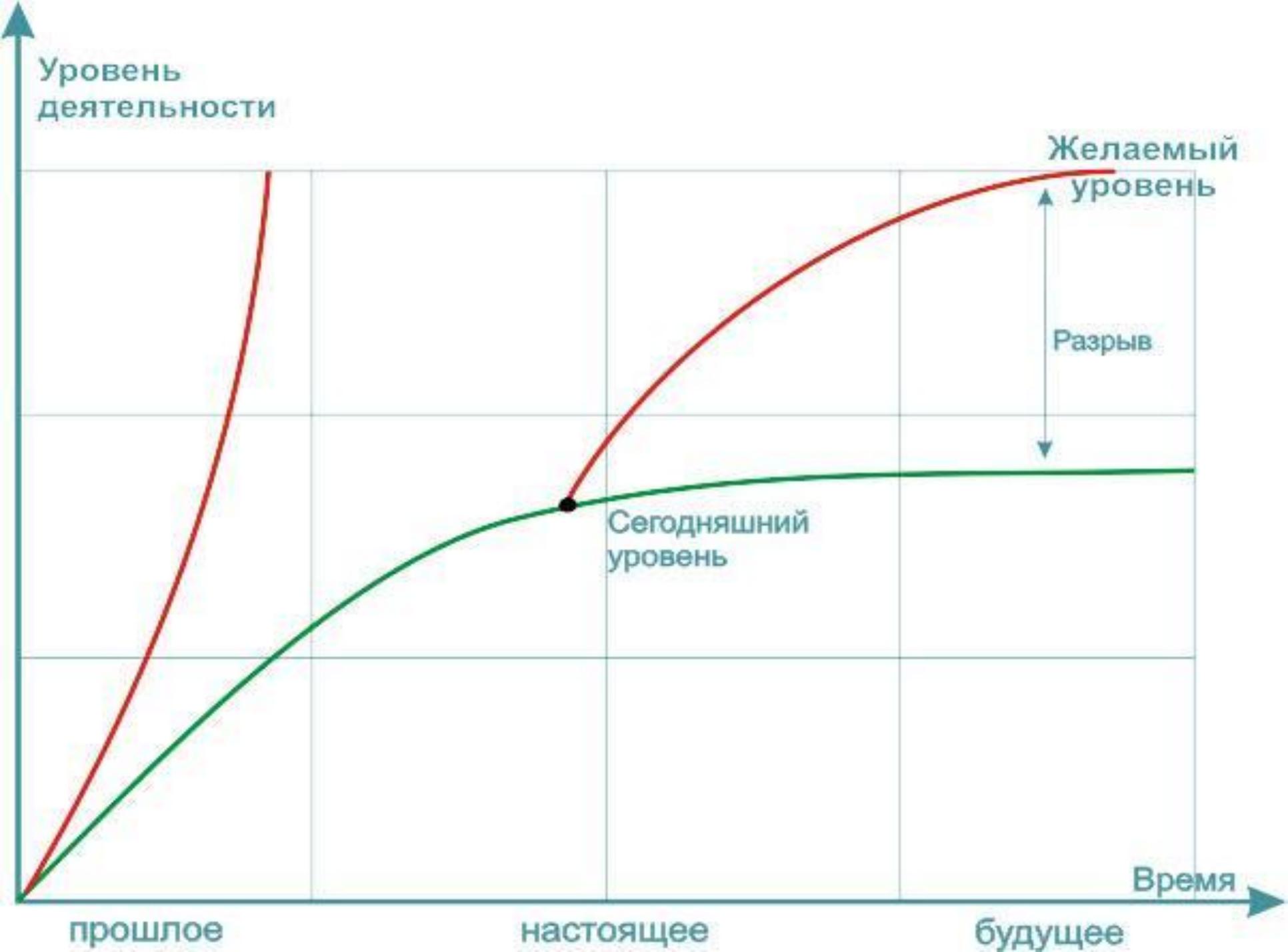
Дерево целей



Соотношение цели и необходимых условий



Ц — цель, НУ — необходимое условие



Нахождение/разработка решения

Какие механизмы ТОС мы задействуем?





МОЯ РАБОТА
сегодня

КОМАНДА
в лицах

ОРГАНИЗАЦИЯ
и проекты

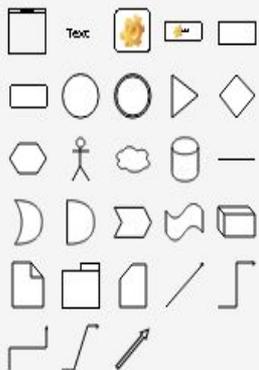
СТРАТЕГИЯ
развития

ЦЕЛИ
и видение

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ КАРТЫ



Общие

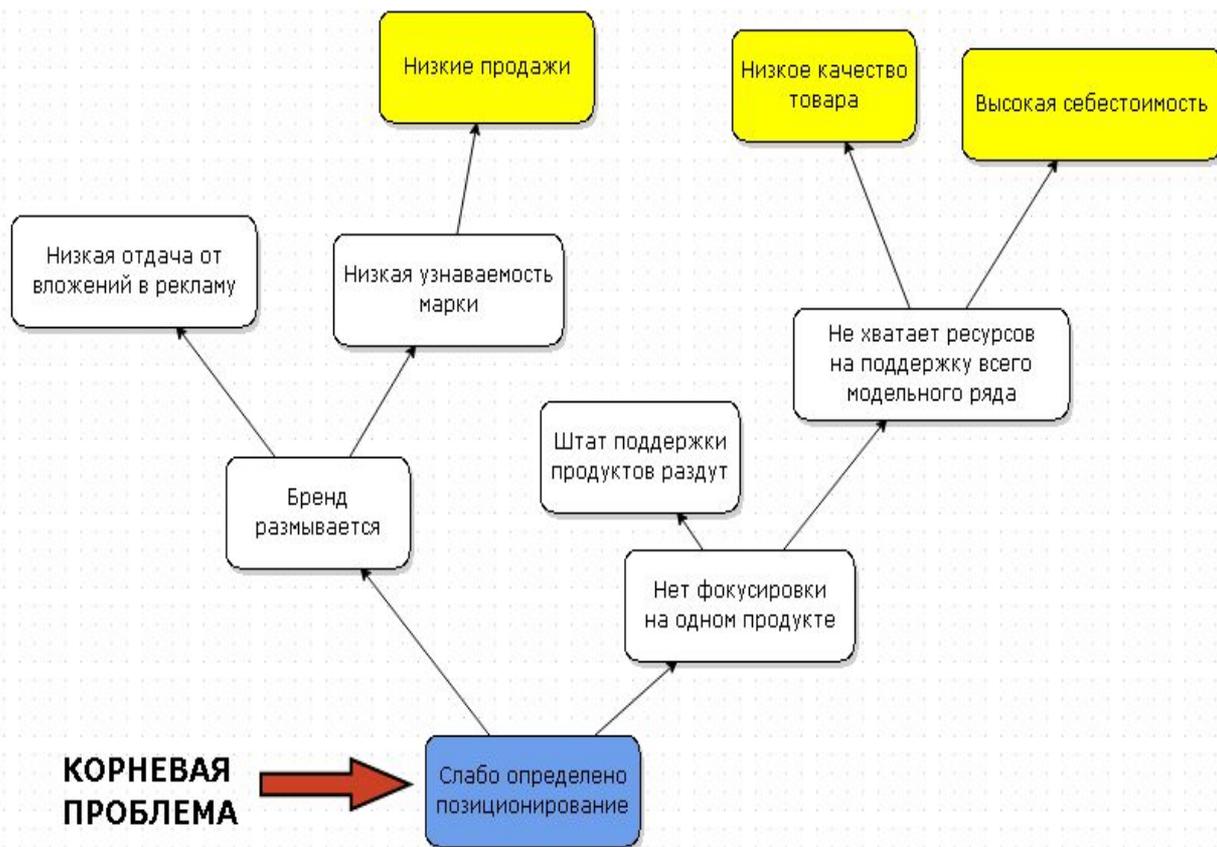
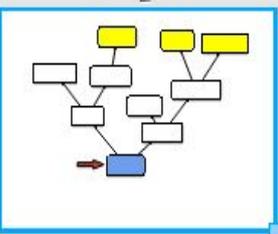


Основные

Стрелки

ВPMN

Клипарт



КОРНЕВАЯ ПРОБЛЕМА



Слабо определено позиционирование

Решение ТОС для управления проектами

Планирование

Тактика: Проектная организация внедряет управление проектами по методу Критической Цепи (ССРМ)

Установка
Инъекция 1

Планирование
Инъекции 2-4

Контроль за исполнением
Инъекции 5-9

Инъекция 2

Разработаны диаграммы плана проекта, в которых для задач определены ресурсы и длительность (при этом оценки длительности «напряженные, но достижимые»)

Инъекция 3

Критическая Цепь определяется путем устранения «конкуренции» за ресурсы

Инъекция 4

В стратегически важные точки вводятся буферы

Карта внедрения решения «Критическая цепь» ССРМ

Фаза 1

Фаза 2

Фаза 3

Управленческая установка:
Заказы клиентов являются Ведущим Драйвером управления проектами - Барабаном

Планирование

Систематический подход к построению плана проекта

Контроль за исполнением и Глобальные улучшения

Требуемый тактический результат:
Метод «Критической цепи» (ССРМ) для планирования и контроля за исполнением действует

Требуемый стратегический результат:
Проекты выполняются в срок, в рамках бюджета и в соответствии с изначальными обязательствами

Требуемый результат:
Высшее руководство принимает бизнес-возможность, связанную с выполнением в срок

Требуемый результат:
Есть достаточно хороший план проекта, являющийся базой для проактивного контроля за исполнением

Правила производственного планирования Голдратта

- ◆ 1. Не старайтесь сбалансировать мощности, стремитесь сбалансировать поток
- ◆ 2. Степень использования избыточных ресурсов определяется не их потенциалом, а другими ограничениями в системе
- ◆ 3. Использование и активизация ресурса – это не одно и то же
- ◆ 4. Час, сэкономленный на избыточном ресурсе, – не что иное, как мираж
- ◆ 5. Час, потерянный в «узком месте» (на недостаточном ресурсе), – это час, потерянный во всей системе в целом.
- ◆ 6. Производительность системы определяется ее «узкими местами» (недостаточными ресурсами)
- ◆ 7. Приоритеты следует назначать и определять только на основе результатов исследования ограничения системы.

1. Мощности оборудования имеют постоянное значение, но легко регулируется скорость потока



2. Избыточный материал не может увеличить производительность предприятия



- ◆ сырье
фабрика

мебельная

3.Использование и активация ресурсов



- ◆ Активация ресурса не означает, что ресурс используется продуктивно и для достижения цели. Если выполняется больше работы, чем необходимо, чтобы максимально использовать ограничение, то результатом будет чрезмерное скопление объемов незавершенного производства и/или объемов готовой продукции.



Рисунок 6.7. Выход продукции и эффективная производительность



№4,5

- ◆ Избыточный ресурс дороги

- ◆ Место ограничения



6. Производительность системы определяется ее «узкими местами»

Панель управления -> Все элементы панели управления -> Счетчики и средства производительности

Поиск в панели управления

Оценка и увеличение производительности компьютера

Индекс производительности Windows используется для оценки компонентов системы по шкале от 1,0 до 7,9

Компонент	Что оценивается	Оценка	Общая оценка
Процессор:	Операций вычисления в секунду	5,6	 5,9 Определяется наименьшей оценкой
Память (RAM):	Операций доступа к памяти в секунду	7,1	
Графика:	Производительность рабочего стола для Windows Aero	7,1	
Графика для игр:	Производительность трехмерной графики и игр	7,1	
Основной жесткий диск:	Скорость обмена данными с диском	5,9	

Отображение и печать подробных



SOFTWARE
PEOPLE 

КАК ОРГАНИЗОВАТЬ BS ПРИМЕНЯ ЭЛЕМЕНТЫ ТОС

Александр Бирюков

ソフトウェア人



Мозговой штурм ситуации

1

Сегментация потребителей по проблемам и потребностям

2

Типичные проблемы сегментов

3

Выявить конфликт для каждой проблемы.

4

Выявить ключевой конфликт и его причины

5

Определите критерии конкурентоспособности каждого сегмента.

6

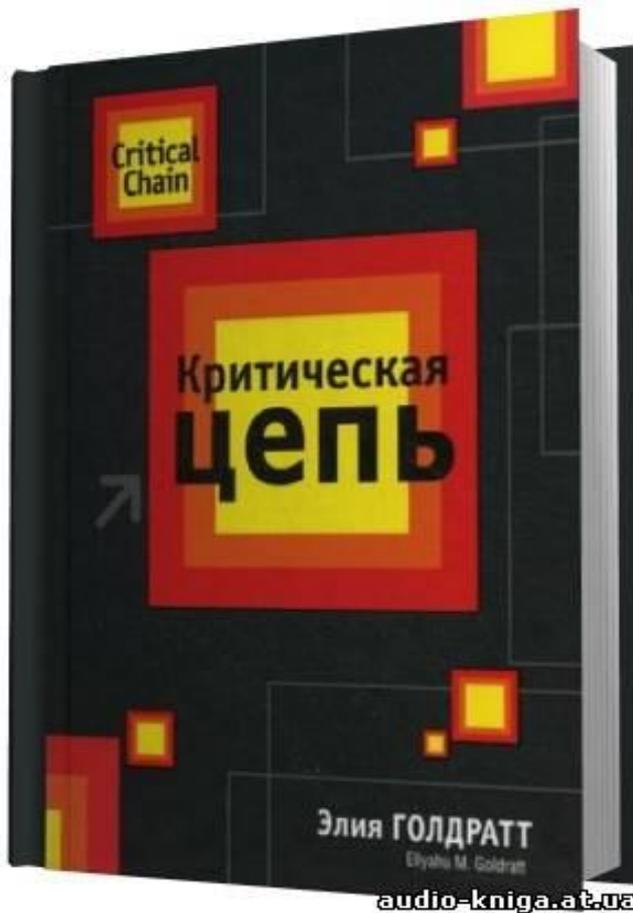
Сформулируйте предложение ценности.

7

Убедитесь в действенности этого предложения .

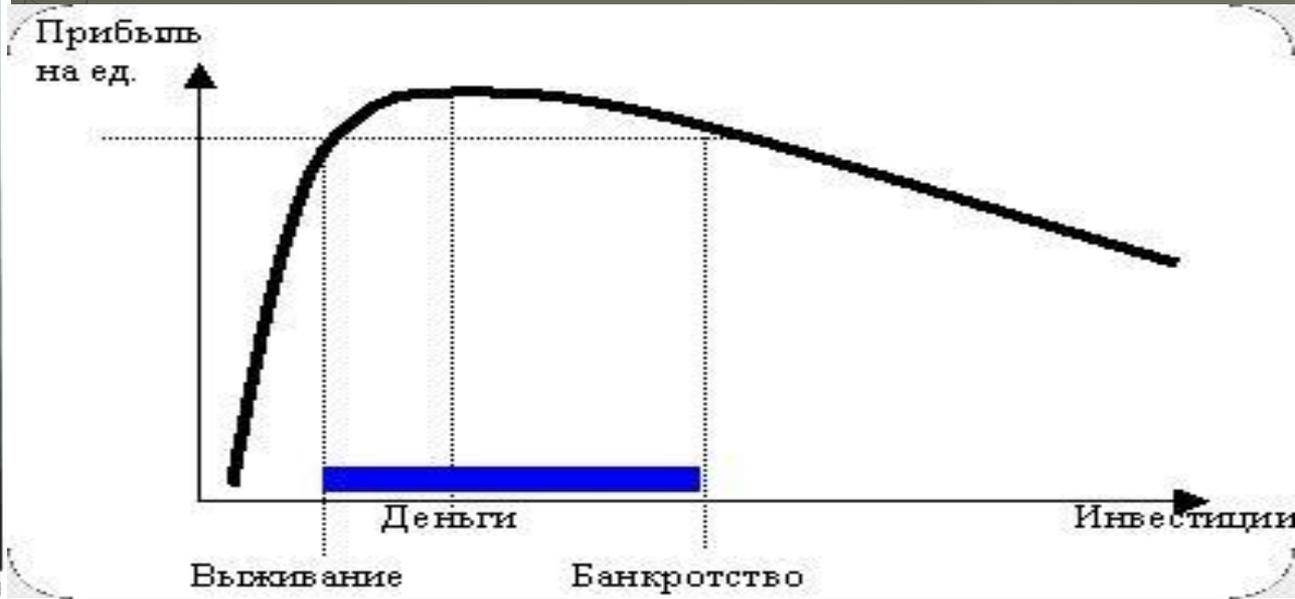
8

Разработайте вопросы для проверки наличия проблем у клиента



audio-kniga.at.ua

Финансы и ТОС



Производительность по денежному потоку

(Деньги, поступающие в систему)

СИСТЕМА



(Деньги, удерживаемые ВНУТРИ системы)



Операционные расходы

(Деньги, уходящие ИЗ системы)

ТОС в госуправлении

ОГРАНИЧЕНИЯ

В ОБЪЕМАХ

разгрузить ресурс,

а не истощать

синхронизировать потоки

инвестировать в область

ограничения

В ПОЛИТИКЕ

пересмотреть

ментальные модели

устранить

мешающие процедуры