ТОС - Теория ограничений для СОСПП

Технологии ТОС (Теория ограничений, Голдратт)

#рационализатор #изобретатель

#ШколаТОС

клуб мышления Екатеринбург

20.35

МЕРЕНКОВ.КОНСАЛТИНГ
www.merenkov.consulting

Александр Меренков

Управляющий партнер Меренков.Консалтинг

Научный руководитель #ШколаТОС

Сертифицированный тренер ТОС по направлению "Мыслительные процессы ТОС".

Программный директор Клуб мышления Екатеринбург

Общественный советник Уполномоченного поравам предпринимателей СО в сфере альтернативного (внесудебного) урегулирования конфликтов

Региональный эксперт АСИ

Конфликтолог, медиатор, тренер-медиатор

Тренер по эннеаграмме

Консультант по стратегии, переговорам, продажам с 1998 года.

Опыт ведения издательского, торгового, медицинского, телекоммуникационного бизнеса.

Контакты

gurusk0@gmail.com
a.merenkov@merenkov.consulting
www.merenkov.consulting

клуб мышления Екатеринбург

МЕРЕНКОВ.КОНСАЛТИНГ
www.merenkov.consulting

Теория ограничений (Theory of Constraints – TOC)

- управленческий подход, разработанный д-ром Элия Голдраттом для обеспечения значительных улучшений бизнес-систем.
- использует присущую сложным системам естественную простоту
- фокусируется на небольшом количестве «точек улучшения» для обеспечения синхронизации частей с целью достижения непрерывного улучшения деятельности системы как целого.
- исходит из концепции естественной простоты систем и утверждает, что все составляющие системы связаны между собой причинно-следственными связями.

клуб мышления Екатеринбург 20.35
МЕРЕНКОВ.КОНСАЛТИНГ www.merenkov.consulting

Исходные посылки ТОС:

Основная исходная посылка 1:

- Все составляющие системы связаны между собой причинно-следственными связями. Идентификация причин позволяет свести их вместе (конвергировать) в ключевую (корневую) проблему/противоречие/конфликт.

Основная исходная посылка 2:

- Все противоречия могут быть разрешены без компромисса – противоречие существует в результате нашего восприятия или исходных посылок, на основе которых мы оперируем. Как правило, компромисс не является решением, приносящим выигрыш обеим сторонам.

Основная исходная посылка 3:

- Сопротивления улучшениям не существует – люди не принимают перемены из-за того, что мы не сумели показать им, какой выигрыш они получат в результате этих перемен.

клуб мышления Екатеринбург 20.35 точка кипения
МЕРЕНКОВ.КОНСАЛТИНГ www.merenkov.consulting

Теория Ограничений имеет два блока решений:

- ЛОГИСТИЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ ТОС для управления потоком (материалов, товара, незавершенного производства, заказов, задач в проектной среде, пациентов в больнице и т.д)

- ЛОГИЧЕСКИЕ ИНСТРУМЕНТЫ – МЫСЛИТЕЛЬНЫЕ ПРОЦЕССЫ ТОС

клуб мышления Екатеринбург
20.35
МЕРЕНКОВ.КОНСАЛТИНГ
www.merenkov.consulting

На чем стоит ТОС:

1. причинно-следственные связи = ИП
2. концепция ограничения = 5 направляющих шагов
3. проход

Мы не УЧИТЫВАЕМ ограничение, мы из него ИСХОДИМ

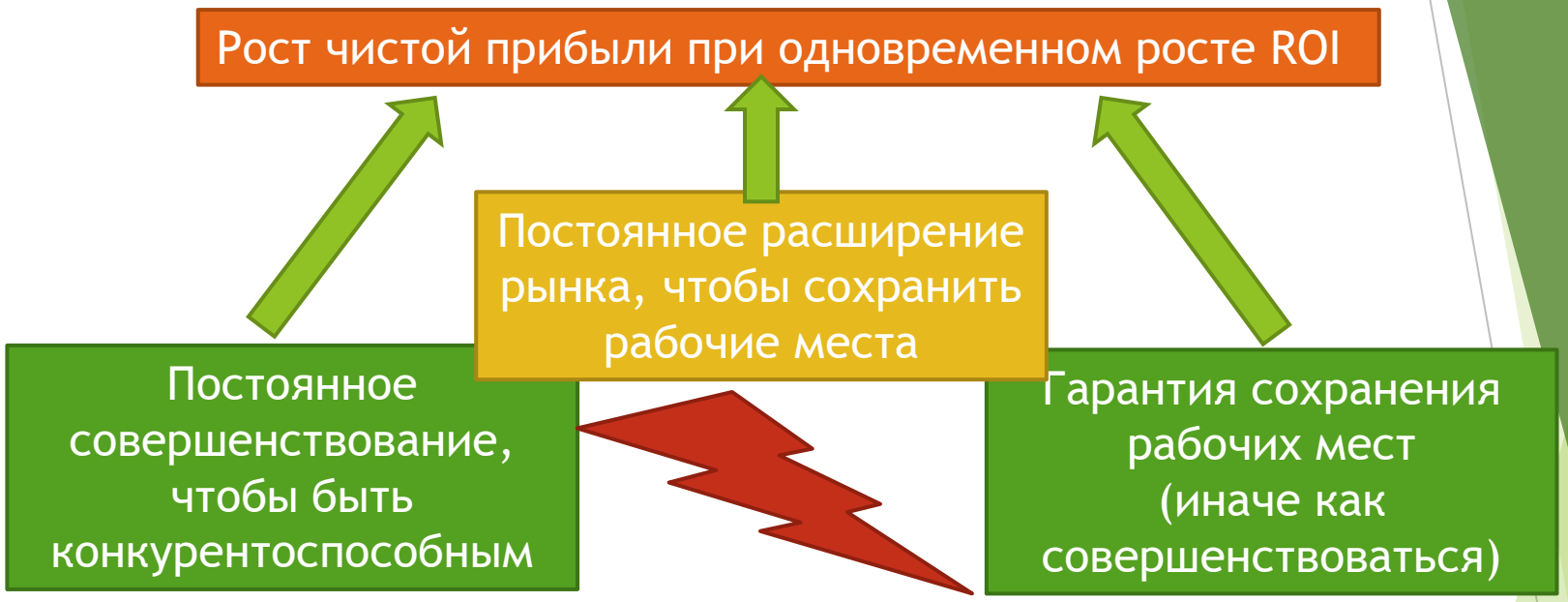
клуб мышления Екатеринбург 20.35 точка кипения
МЕРЕНКОВ.КОНСАЛТИНГ www.merenkov.consulting

Корневые проблемы

- Неправильные показатели
- Отсутствие фокуса
- Лимитированное производственное планирование
- Физическое ограничение в производстве
- Нехватка системности и наглядности
- Нехватка данных
- Работа в рамках мышления полной себестоимости вместо прохода
- Отсутствие адекватного предложения ценности

клуб мышления Екатеринбург
20.35
МЕРЕНКОВ.КОНСАЛТИНГ
www.merenkov.consulting

Условия долгосрочного роста



клуб мышления Екатеринбург
20.35
МЕРЕНКОВ.КОНСАЛТИНГ
www.merenkov.consulting

Условия долгосрочного роста

Система	TOC
Процессы	LEAN 6SIGMA
Операции	LEAN

клуб мышления Екатеринбург
20.35
МЕРЕНКОВ.КОНСАЛТИНГ
www.merenkov.consulting

НАХОЖДЕНИЕ РЕШЕНИЯ (E.Fedurko-Coen)

Для НАХОЖДЕНИИ РЕШЕНИЯ, самого решения (то есть, известных вариантов) еще не существует, его нужно РАЗРАБОТАТЬ.

- НЕ ВЫБРАТЬ из ИМЕЮЩИХСЯ вариантов, а СОЗДАТЬ то, чего еще нет.
- Когда в ТОС мы говорим о нахождении решения, мы исходим из простого правила: **если ЭТО решение, то что тогда проблема?**
- То есть, мы исходим из того, что РЕШЕНИЕМ может называться только то, что УСТРАНЯЕТ ПРОБЛЕМУ.
- В ТОС инструмент для НАХОЖДЕНИЯ решения – это Туча

клуб мышления Екатеринбург 20.35
МЕРЕНКОВ.КОНСАЛТИНГ www.merenkov.consulting

Виды ограничений

Коммерческая система может иметь несколько типов ограничений:

Ограничение мощности – ресурс, который не в состоянии предоставить в необходимое время тот объем мощности, который система от него требует.

Ограничение рынка – количества получаемых фирмой заказов недостаточно для поддержания требуемого роста системы.

Ограничение времени – время реагирования системы на потребности рынка слишком долго, что ставит под угрозу способность системы выполнить взятые на себя обязательства перед клиентами, а также расширить свой бизнес.

клуб мышления Екатеринбург 20.35 точка кипения
МЕРЕНКОВ.КОНСАЛТИНГ www.merenkov.consulting

4 вопроса TOC

1. ЧТО изменить?	2. На ЧТО изменить?	3. КАК обеспечить перемены?	4. Как обеспечить процесс непрерывного улучшения POOGI?
Определите ключевую проблему	Разработайте простые и практичные решения	Вовлеките людей в создание и реализацию решений	Создайте механизм определения того, что улучшить следующим
Нехватка заказов	Решить, какие процессы нужно изменить	Внедрить изменение процессов/продуктов	Обеспечить постоянное улучшение процессов/продуктов

клуб мышления Екатеринбург 20.35

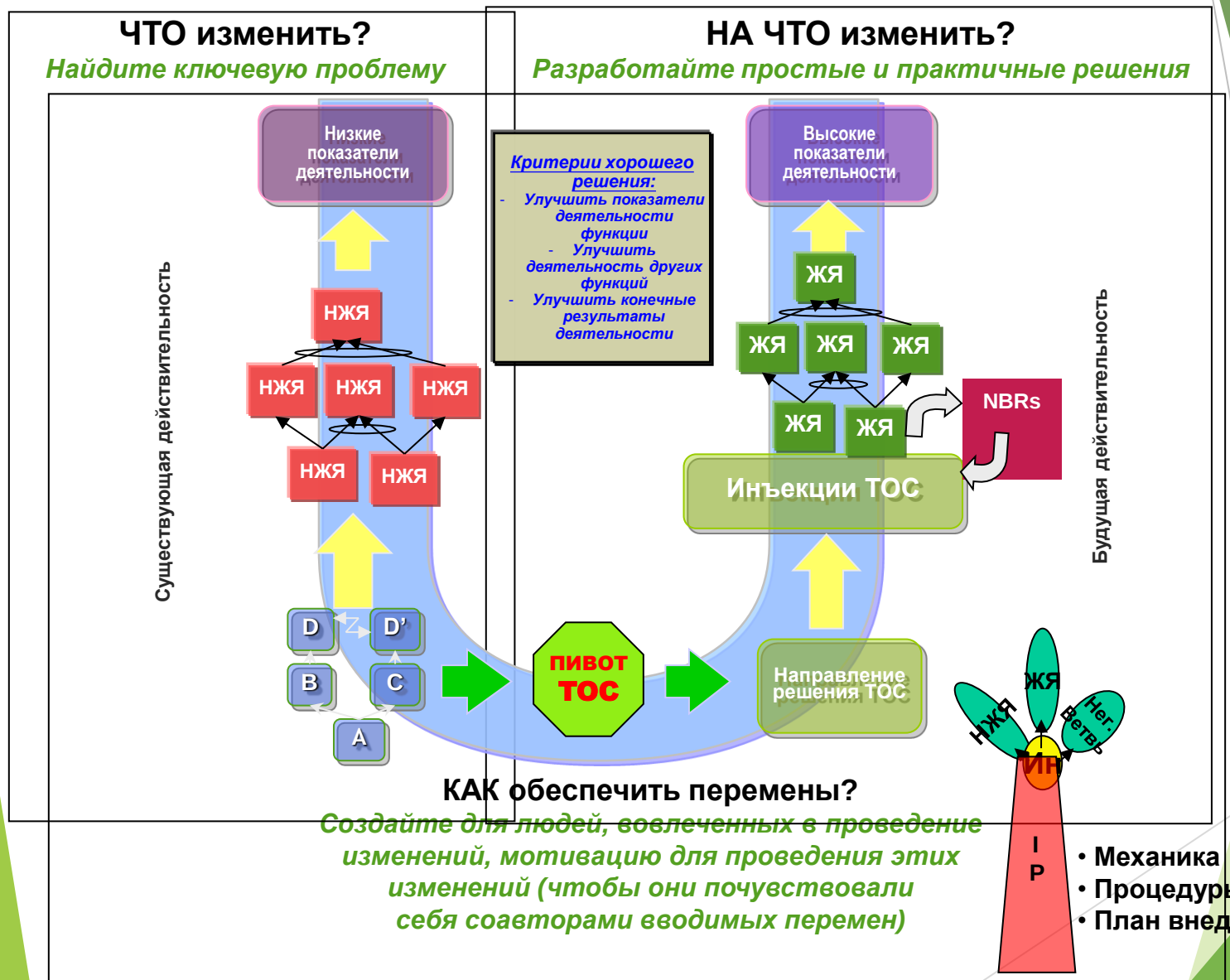
МЕРЕНКОВ.КОНСАЛТИНГ www.merenkov.consulting

Если *ЭТО* решение, что является *ПРОБЛЕМОЙ*?

клуб мышления Екатеринбург 20.35

МЕРЕНКОВ.КОНСАЛТИНГ www.merenkov.consulting

U- Shape (o.Coen)



https://tocpractice.com/ru/

6 слоев сопротивления презентация

1. Несогласие с тем, в чем состоит проблема
2. Несогласие с направлением решения
3. Несогласие с тем, что решение принесет выгоды обещаемого размаха

Да, но…

4. Опасение того, что решение приведет к возникновению негативных последствий (риски)
5. Препятствия на пути внедрения кажутся непреодолимыми

6. Люди говорят «Да», но ничего не делают

ПРИМЕНЕНИЕ ИНСТРУМЕНТОВ МЫСЛИТЕЛЬНЫХ ПРОЦЕССОВ ТОС

клуб мышления Екатеринбург 20.35
МЕРЕНКОВ.КОНСАЛТИНГ www.merenkov.consulting

Вопросы???

клуб
мышления
Екатеринбург
ПЛАТФОРМА НТИ
20.35
точка кипения

МЕРЕНКОВ.КОНСАЛТИНГ
www.merenkov.consulting