

Don Tapping, Tom Shuker

ZARZĄDZANIE STRUMIENIEM WARTOŚCI W BIURZE

OSIEM ETAPÓW DOSKONALENIA
PROCESÓW BIUROWYCH

Opracowanie wersji polskiej:
Szymon Kubik



Tytuł oryginału: *Value Stream Management for the Lean Office*

Redakcja: Szymon Kubik
Przekład: Marcin Wąsiel
Opracowanie graficzne: Magdalena Paryna
Skład i korekta: ProdPublishing.com

Wydawnictwo: ProdPublishing.com
www.prodpublishing.com
kontakt@prodpublishing.com

Copyright © 2010 for Polish edition and Polish translation by Szymon Kubik & ProdPublishing.com
Authorized translation from English language edition published by Productivity Press, part of
Taylor & Francis Group LLC
All rights reserved, including the right of reproduction in whole or in part in any form.
Wszystkie prawa zastrzeżone, łącznie z prawem do reprodukcji całości lub części w jakiegokolwiek formie.

ProdPublishing
Wydanie pierwsze
Wrocław 2010

ISBN 978-83-929155-1-5

Spis treści

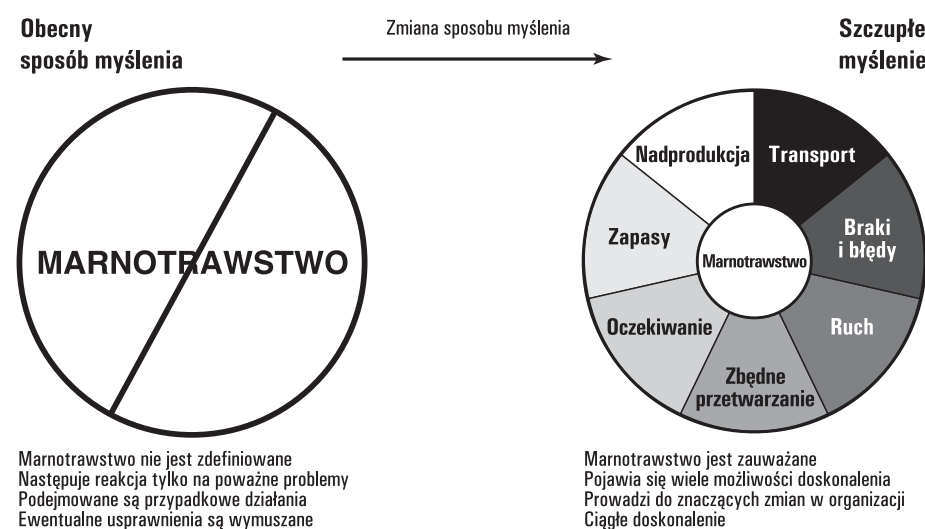
Przedmowa do polskiego wydania	v
Przedmowa	vii
Wstęp	xiii
Etap 1. Zobowiązanie do transformacji	1
Etap 2. Wybór strumienia wartości	19
Etap 3. Zdobywanie wiedzy na temat szczupłego systemu	27
Etap 4. Mapa stanu obecnego	43
Etap 5. Określenie wskaźników szczupłego systemu	57
Etap 6 – Faza I. Tworzenie mapy stanu przyszłego – dostosowanie do popytu	71
Etap 6 – Faza II. Tworzenie mapy stanu przyszłego – ciągły przepływ	87
Etap 6 – Faza III. Tworzenie mapy stanu przyszłego – poziomowanie	109
Etap 7. Stworzenie planów kaizen	123
Etap 8. Wdrożenie planów kaizen	131
Słowniczek	135
Bibliografia	139

Przedmowa

Szczupłe biuro w końcu stało się rzeczywistością! My, autorzy tej książki, poświęciliśmy ostatnie pięć lat na tworzenie, dokumentowanie i doskonalenie zastosowania szczupłych metod w obszarze administracji – czyli w samym biurze. Warto pamiętać, że 60 do 80% kosztów związanych z realizacją zapotrzebowania klienta – czy to w przypadku produkcji części, czy też obsługi dokumentów (na przykład reklamacji, podania o pracę, rozliczenia faktury, zamówienia, oferty, czy rysunku konstrukcyjnego) – łączy się z działaniami biurowymi. Wyniki usprawnień – czyli przede wszystkim skrócenie czasu i zwiększenie efektywności działań – bardzo często przechodzą początkowe oczekiwania.

Nie ma w tym żadnej magii. W naszej książce, *Zarządzanie strumieniem wartości w biurze*, pokażemy wam podstawowe metody i właściwe narzędzia potrzebne, by skutecznie wdrożyć szczupłe procesy w biurze.

Na początek warto spróbować odpowiedzieć na pytanie co oznacza dla firmy bycie „szczupłym”¹. Pojęcie „szczupłej produkcji” pojawiło się po raz pierwszy w 1990 roku w książce Jamesa Womacka i Daniela Roosa, *Maszyna, która zmieniła świat*². Od tego czasu określenie „szczupły” stało się powszechnie używaną, skróconą wersją tego pojęcia. Szczupła produkcja oznaczała zbiór metod produkcyjnych, stosowanych dla osiągnięcia fundamentalnego celu, zaczerpniętego z Systemu Produkcyjnego Toyoty – ciągłej eliminacji marnotrawstwa i dążenia do ustanowienia przepływu. Aby stać się szczupłą firmą musicie zacząć od zmiany swojego sposobu myślenia. Musicie wyrobić w sobie zdolność dostrzegania marnotrawstwa, stale zwiększać swoją świadomość tego, co w rzeczywistości jest marnotrawstwem i nieustannie dążyć do jego eliminacji.



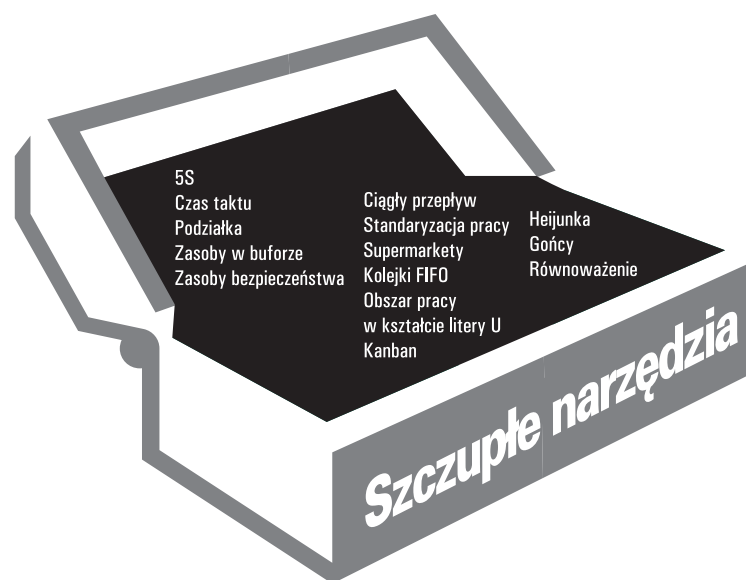
Rysunek 1. Potrzebna jest zmiana sposobu myślenia

1 Red.: Po raz pierwszy i ostatni użyto terminu szczupły w cudzysłowie. Mimo tego, że w języku polskim funkcjonuje pojęcie lean office, lean manufacturing, to wiele pojęć z tej koncepcji zarządzania ma swoje tłumaczenia w języku polskim. Dlatego też, przyjęto zasadę przekładu tego pojęcia. Za każdym razem, gdy zostanie w niniejszej książce użyty termin „szczupły” oznaczać to będzie odniesienie się do koncepcji lean.

2 Red.: Maszyna, która zmieniła świat została wydana przez Wydawnictwo ProdPress.com w 2008 roku.

Menedżerowie w licznych organizacjach uznają wdrożenie szczupłych procesów za jeden z najważniejszych celów. Jednak, mimo że wielu z nich *wdraża* szczupłe techniki i narzędzia, to jednak, tak naprawdę ich firmy *nie stają* się szczupłymi organizacjami. Dzieje się tak dlatego, że próbują wdrożyć szczupłe procesy tylko w wybranych obszarach. Zwykle takie firmy wprowadzają sporadyczne udoskonalenia, których celem jest eliminacja marnotrawstwa i ustanowienie przepływu, ale nie łączą tych działań w ogólną strategię, obejmującą całe przedsiębiorstwo. Jednym z zaniedbywanych obszarów jest właśnie praca administracyjna. W naszej książce pokażemy wam, jak przygotować wdrożenie strategii szczupłych procesów, przy wykorzystaniu narzędzi przedstawionych na rys. 2.

Wśród przykładów szczupłych procesów biurowych możemy wymienić: właściwe wprowadzanie zamówień od klientów (aby wspierać ogólne wysiłki w celu utrzymania terminowości dostaw i jakości produktów dla odbiorców), działania badawczo-rozwojowe prowadzone zgodnie z ogólną strategią wzrostu, a także zapewnienie nowozatrudnionym pracownikom wiedzy i doświadczenia, które umożliwią rozwój przedsiębiorstwa na nowych rynkach. Ta lista może być oczywiście znacznie dłuższa, ale sprawą najważniejszą jest *skuteczne wykorzystanie narzędzi szczupłego myślenia, pozwalające wyeliminować wszelkie nieprawidłowości w istniejących procesach biurowych.*



Rysunek 2. Skrzynka z narzędziami szczupłego biura

Zarządzanie strumieniem wartości w biurze to podręcznik, który pomoże wam zastosować te narzędzia w działaniach doskonalących, służących stworzeniu szczupłego biura. Na podstawie całego procesu transformacji, przedstawionego w książce *Value Stream Management* (autorstwa Dona Tappinga, Toma Luystera i Toma Shukera) i programu szkoleniowego *Value Stream Management: Eight Steps to Planning, Mapping and Sustaining Lean Improvements* (autorstwa Dona Tappinga i Toma Fabrizio), które okazały się tak skuteczne w hali fabrycznej, opracowaliśmy zmodyfikowany proces, który bardzo dobrze sprawdza się w pracy biurowej.

Warto tu wspomnieć o naszych dotychczasowych osiągnięciach. Pracownikom działu obsługi klienta Eaton Corporation udało się dzięki przedstawionym przez nas narzędziom zwiększyć procent zamówień wprowadzanych w ciągu ośmiu godzin z 62 do 98. W dziale konstrukcyjnym w tej samej firmie stopień ukończenia najważniejszych projektów poprawił się w ciągu każdego z ostatnich trzech lat o 22%. Małej firmie produkcyjnej, K&A Machining, Inc., udało się zaoszczędzić 30 tys. USD, dzięki temu, że nie musiała wypełnić wakatu po pracowniku, który odszedł. W czasie trwającego blisko dwa miesiące procesu rekrutacji, udało się na tyle skutecznie wprowadzić narzędzia szczupłego biura, że uznano stanowisko za niepotrzebne dla firmy.

Możemy podać jeszcze wiele różnych przykładów sukcesów działania szczupłych procesów w biurze. Celem naszej książki jest pokazanie, jak dokładnie przebiega udany proces. Dzięki niej nauczycie się, jak efektywnie zarządzać biurowymi strumieniami wartości. Przedstawimy wam najlepsze metody stosowane przez przedsiębiorstwa produkcyjne z listy 500 najlepszych magazynu Fortune, a także nasze własne opisy przypadków.

Jaki jest cel książki?

Nasza książka ma cztery podstawowe cele:

1. W prosty sposób przedstawić podstawowe szczupłe koncepcje popytu, przepływu i poziomowania oraz ich związek z obszarami administracyjnymi, w celu pełnego zrozumienia tych zasad, które będą niezbędne dla wdrożenia waszego projektu szczupłego biura.
2. Pokazać ogólny proces transformacji, co pozwoli wam przyspieszyć, koordynować, i co najważniejsze, utrzymać wasze działania co sprawi, że wszyscy będą równocześnie pokonywać poszczególne etapy. Proces ten nazywamy *zarządzaniem strumieniem wartości*.
3. Zastosować ten proces w pracy administracyjnej i pokazać zmiany, do jakich doprowadzi on w biurze.
4. Ustandaryzować doskonalenie szczupłego biura i zmienić je w zorganizowany, udokumentowany proces.

Zarządzanie strumieniem wartości (ZSW) jest procesem planowania i łączenia kolejnych udoskonaleń przy pomocy systematycznego gromadzenia i analizy danych. Jeśli zaczniecie wdrażać przedstawiony przez nas proces, wasze działania związane z wprowadzaniem szczupłych procesów będą stale nabierać tempa. Proces ten opracowaliśmy na podstawie badań, doświadczeń i obserwacji – nie tylko związanych z udanym wdrożeniem szczupłych procesów w obszarach produkcyjnych, ale także z licznymi przypadkami wdrożenia ich w biurach. Wzorem udanych przekształceń procesów produkcyjnych były Mercedes-Benz, Theford Company, Wiremold, Inc., Pella Windows lub Eaton Corporation. Jednak, jak dotychczas nie powstało żadne opracowanie na temat kompleksowego wykorzystania narzędzi szczupłego myślenia w obszarze administracyjnym. Istnieją prace omawiające wykorzystanie poszczególnych elementów, ale nasz podręcznik, jako pierwszy przedstawia pełen proces wdrażania szczupłych rozwiązań w biurze.

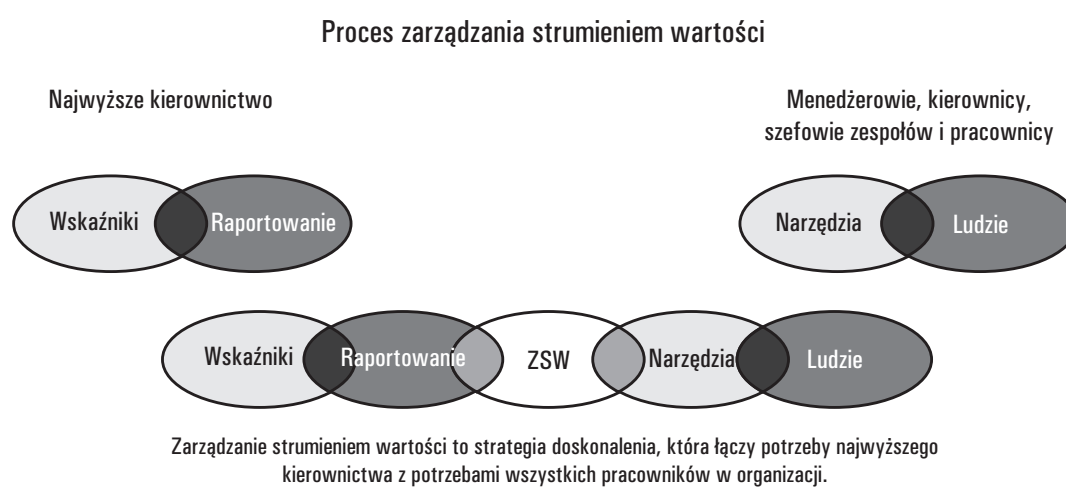
Eliminacja marnotrawstwa oraz promowanie niezakłóconego przepływu informacji i pracy są najlepszym sposobem obniżania kosztów związanych z pracą biurową.

Kto powinien przeczytać tę książkę

Nasza książka powstała dla osób o różnym stopniu wiedzy i doświadczeń w dziedzinie szczupłych procesów. Jeśli dopiero zaczynacie się uczyć, nasz podręcznik pokaże wam metody wspomagające przyszłe wysiłki związane z transformacją³. Jeśli uczestniczyliście już w warsztatach, czytaliście jakieś książki lub byliście członkami zespołów doskonalących, nasza książka może w zasadniczy sposób zmienić wasze podejście do procesu transformacji.

Napisaliśmy ją z myślą o ludziach pracujących na dwóch szczeblach firmowej hierarchii, których wiedza i zrozumienie są niezbędne dla sukcesu całego wdrożenia (patrz rys. 3). Pierwsza grupa odbiorców to członkowie *najwyższego kierownictwa*, którzy muszą poznać i zrozumieć cały proces zanim podejmą próbę zastosowania go w organizacji. Proces ZSW umożliwia odpowiednie zaangażowanie tej grupy i jest narzędziem komunikacyjnym, umożliwiającym efektywne pomiary i raportowanie.

Druga grupa to *menedżerowie, kierownicy, szefowie zespołów/trenerzy i pracownicy*, którzy muszą w pełni zrozumieć proces planowania i raportowania, i umieć go wykorzystać, aby łatwiej radzić sobie ze swoją pracą.



Rysunek 3. Proces zarządzania strumieniem wartości

Ta dwustronna perspektywa pozwala każdej z grup zyskać dodatkowy pogląd na potrzeby tej drugiej i wspólnie wzmocnić znaczenie zarządzania strumieniem wartości. Szczegółowe opisy przypadków przedstawione w naszej książce pokazują przydatność ZSW dla obu grup.

³ Red.: W niniejszej książce przyjęto, że termin „transformacja” oznaczać będzie proces przejścia z tradycyjnego modelu zarządzania do zarządzania wg koncepcji *lean thinking* - szczupłego myślenia.

Pomoce naukowe

Wdrażając ZSW należy upewnić się, że wszyscy pracownicy znają i rozumieją koncepcje szczupłych procesów. Aby to ułatwić zaopatrzyliśmy nasz podręcznik w następujące pomoce:

- **Wskazówki i listy kontrolne.** Listy pytań i wskazówek, które pomogą wam zaplanować szczupły stan przyszły i kierować działaniami związanymi z wdrożeniem.
- **Opis przypadku.** Nauka stosowania szczupłych metod i narzędzi to prawdziwe wyzwanie. Możecie i powinniście przestudiować narzędzia i koncepcje, ale jedynym sposobem, by się ich naprawdę nauczyć jest praktyka. Postaramy się więc pokazać wam, jak stosować najważniejsze narzędzia i pomysły w ten sposób, że każdy z ośmiu etapów zarządzania strumieniem wartości dzielimy na poszczególne kroki i przedstawiamy opis przypadku, zaczerpnięty z rzeczywistych doświadczeń.
- **CD-ROM.** Załączona płyta CD-ROM zawiera ponad 20 pomocnych formularzy i arkuszy uzupełniających. Ikonka „CD” w tekście wskazuje, w którym momencie możecie sięgnąć po płytę, by odszukać odpowiedni formularz.
- **Ocena szczupłego biura.** CD-ROM zawiera także narzędzia, które pomagają ocenić obecny stan waszej organizacji, pozwalają na szersze zrozumienie bieżącej sytuacji i wskazują, czego potrzebujecie, by transformacja była udana. Dokonanie oceny szczupłego biura pozwoli wam odkryć poszczególne elementy, które wymagają doskonalenia i podpowie, jakie środki będą najskuteczniej napędzać cały proces.
- **Słownik.** W słowniku znajdziecie definicje najważniejszych terminów związanych ze szczupłym myśleniem i koncepcji wykorzystanych w książce.
- **Bibliografia.** Bibliografia obejmuje pozycje, które mogą być znakomitymi źródłami wiedzy w dalszej nauce.



Nasz podręcznik może znacząco wspomóc waszą naukę i przyspieszyć działania związane z wdrożeniem szczupłych procesów w biurze. Wraz z rozwojem procesu zarządzania strumieniem wartości stanie się on niezbędnym narzędziem zawierającym liczne wskazówki i potrzebną wiedzę.