

УДК 65.011
ББК 65.291.21
Ш85

Переводчик У. Саламатова
Научный редактор О. Зупник
Редактор Ю. Быстрова

Шрагенхайм Э.

Ш85 Теория ограничений в действии: Системный подход к повышению эффективности компании / Эли Шрагенхайм; Пер. с англ. — М.: АЛЬПИНА ПАБЛИШЕР, 2014. — 286 с.

ISBN 978-5-9614-4727-9

Теория ограничений (ТОС) дает руководителю возможность создавать упрощенные модели сложнейших производственных и бизнес-систем, позволяющие описывать и контролировать важные события в организации.

Книга Эли Шрагенхайма посвящена практическим аспектам применения теории ограничений. В каждой главе дается описание проблемы, с которой может столкнуться любая компания: производственная, сервисная, малый бизнес. Преодоление проблемы всегда требует разрешения дилеммы, выбора «лучшего из двух зол», вынужденного согласия на некоторые негативные последствия. Кажется, что идеал недостижим.

Подход теории ограничений основан на другой логике, согласно которой компромисс — это всегда плохо. Необходимость выбора между двумя вариантами, каждый из которых имеет негативные последствия, означает, что в ходе рассуждений мы совершили ошибку: не четко поняли цель, перепутали цели и средства, или просто неверно определили ограничение — фактор, мешающий достичь цели. В конце каждой главы автор дает свое решение проблемы, которое позволяет «убить двух зайцев» и не идти на компромисс.

Книга предназначена для широкого круга читателей, интересующихся практическими аспектами управления.

УДК 65.011
ББК 65.291.21

Все права защищены. Никакая часть этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети Интернет и в корпоративных сетях, а также запись в память ЭВМ для частного или публичного использования, без письменного разрешения владельца авторских прав. По вопросу организации доступа к электронной библиотеке издательства обращайтесь по адресу lib@alpinabook.ru.

© Eli Schragenheim, 1999. All rights reserved.

© Издание на русском языке, перевод, оформление. ООО «АЛЬПИНА ПАБЛИШЕР», 2014
Переведено с английского языка по лицензии Routledge Inc., подразделения Taylor & Francis Group LLC.

ISBN 978-5-9614-4727-9 (рус.)
ISBN 1-57444-222-8 (англ.)



ОГЛАВЛЕНИЕ

Слово автора.....	9
Об авторе.....	13
Предисловие.....	15

Глава 1

ОСНОВЫ ТЕОРИИ ОГРАНИЧЕНИЙ СИСТЕМ И ПРИНЦИПЫ АНАЛИЗА УПРАВЛЕНЧЕСКИХ СИТУАЦИЙ ...	21
Плохой отель	22
Основы классической теории ограничений	24
Что же не так с G-Roy Hotel?	29
Учет по ТОС и классический учет затрат	33
ТОС и классический учет затрат	40
Метод рассуждений по ТОС.....	44
Рекомендации по анализу ситуаций	55

Глава 2

К ЧЕМУ ПРЕОБРАЗОВАНИЯ, ЕСЛИ ВСЕ И ТАК ХОРОШО? ..	63
Ситуация: если все хорошо, зачем что-то менять?.....	63
Анализ ситуации	70

Глава 3

ДА БУДЕТ СВЕТ!.....	79
Ситуация: да будет свет!.....	79

Анализ ситуации	86
Рассуждаем о ситуации по методу ТОС	94

Глава 4

РЕМОНТ ВОЙСКОВЫХ СРЕДСТВ СВЯЗИ	103
Ситуация: войсковой ремонтный центр	103
Анализ ситуации	108

Глава 5

НАМ НУЖНО ЭТО ПОДРАЗДЕЛЕНИЕ	117
Ситуация: нам просто необходимо новое отделение по трансплантации!	117
Анализ ситуации	122

Глава 6

ДЕЙСТВУЕМ В СИТУАЦИИ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ	133
Ситуация: как управлять производственными резервами? ...	133
Анализ ситуации	137

Глава 7

ПОСЛЕДСТВИЯ ОДНОЙ РЕОРГАНИЗАЦИИ	153
Ситуация: последствия одной реорганизации	153
Анализ ситуации	161

Глава 8

ПРИЯТНАЯ НЕОЖИДАННОСТЬ	175
Ситуация: приятная неожиданность	175
Анализ ситуации	180

Глава 9

ПРОВАЛ БЛЕСТЯЩЕГО ПРОЕКТА	187
Ситуация: «Глаз крокодила» — провал блестящего проекта ...	187
Анализ ситуации	193

Глава 10

СВЕДЕНИЯ, ТАК И НЕ СТАВШИЕ ПОЛЕЗНОЙ ИНФОРМАЦИЕЙ	205
Ситуация: сведения, так и не ставшие полезной информацией	205
Анализ ситуации	211

Глава 11

ПЛАНЫ НА СЛЕДУЮЩИЙ СЕЗОН И ИНФОРМАЦИОННЫЕ СИСТЕМЫ	223
Ситуация: планы на следующий сезон и информационные системы	223
Анализ ситуации	227
Анализ ситуации с точки зрения ТОС	237

Глава 12

КРИЗИС В THE SMALL NEWS	243
Ситуация: кризис в The Small News	243
Анализ ситуации	248

Глава 13

БОГАТЫЕ ТОЖЕ ПЛАЧУТ	257
Ситуация: богатые тоже плачут	257
Анализ ситуации	271
ЭПИЛОГ	281
Несколько слов об APICS	283