

**Цель. Процесс непрерывного совершенствования**

Элияху Голдратт, Джефф Кокс

1. Только три основных показателя позволяют узнать, зарабатывает ли компания деньги: чистая прибыль, возврат на вложенные инвестиции и денежный поток.
2. Для оценки ежедневных операций производственной компании нужно использовать комбинацию трех показателей: оборота (скорость превращения затрат в доходы), товарно-материальных запасов и операционных затрат (деньги, потраченные на то, чтобы превратить товарно-материальные запасы в проданный товар).
3. Основная цель любого производства — зарабатывать, повышая скорость оборота, сокращая товарно-материальные запасы и операционные затраты. Мероприятия, не решающие эти задачи, не приближают к цели.
4. Задача управляющего — найти баланс объемов мощностей, их загрузки и занятости персонала, чтобы система работала без простоев и не генерировала дополнительных операционных затрат, не поддержанных реальными продажами.
5. Один час, потерянный на узком месте, — это час, потерянный всей системой.
6. Один час, сэкономленный на избыточном месте, — это мираж.
7. Узкие места управляют не только оборотом, но и товарно-материальными запасами.
8. Оценивайте эффективность производства по финансовым показателям, а не по коэффициентам загрузки мощностей.
9. Процесс управления производством на основе ограничений системы:
  - 1) найти ограничения системы (узкие места);
  - 2) понять, как их эффективно эксплуатировать;
  - 3) согласовать все остальные действия с этим решением;
  - 4) повысить пропускную способность ограничения;
  - 5) если на предыдущем этапе узкое место было устранено, перейти к шагу 1.
10. Не позволяйте инерции создавать новые ограничения.

**The Goal: A Process of Ongoing Improvement**

Eliyahu Goldratt, Jeff Cox

# Цель

## Элияху Голдратт, Джефф Кокс

Элияху Голдратт создал теорию ограничений, поменявшую правила организации производства в мире. Эта работа привела к пониманию того, что нынешняя система показателей является тормозом в построении прибыльного производства — ее необходимо пересмотреть.



**ЦЕЛЬ ПРЕДПРИЯТИЯ**  
➤ зарабатывать деньги ◀

ПРИНЦИП БУТЫЛОЧНОГО ГОРЛЫШКА  
ТОТ, КТО ИДЕТ МЕДЛЕННЕЕ ВСЕХ, И ОПРЕДЕЛЯЕТ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ ВСЕЙ СИСТЕМЫ

