



Chipsadesign

Профиль

Публикации (1)

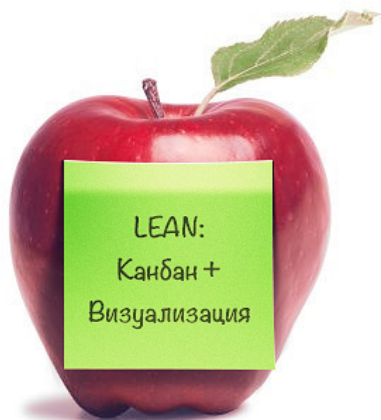
Комментарии (9)

Избранное

11 марта 2013 в 13:46

Lean. Часть 1. Канбан-доска по-новому tutorial

Управление проектами*



Примерно три месяца назад мне, как руководителю студии дизайна, посчастливилось участвовать в замечательном тренинге «Основы бережливого производства». Тренинг этот рассказывал про методологию lean. Для тех, кто не в курсе — это методология “обезжиривания” бизнес-процессов, при которой идет сокращение неизбежных потерь, исключение бесполезных действий и выполнение других манипуляций, направленных на увеличение скорости работы компании, количества производимой продукции или услуг и, как следствие, роста её доходов. Это если вкратце.

То, чем сегодня я с вами хочу поделиться — это результат воплощения в жизнь лишь малой части полученных на этом тренинге знаний. Если вам будет интересна данная тема — я готов рассказать о других вещах, которые мы стали использовать

в нашей студии после данного обучения. К слову, очень интересно читать посты на тему lean наших сибирских коллег — компанию Сибирикс. Ребята, так держать!

Итак, сегодня речь пойдет о двух составляющих чудесной методологии lean — это визуализация и канбан. Первая из них говорит о том, что нужно стараться визуализировать в бизнес-процессах всё и вся, чтобы упростить их восприятие и понимание. Со вторым понятием, я думаю, многие хабраюзеры знакомы уже давно и не понаслышке. На Хабре было не мало статей про канбан-доски и другие похожие инструменты управления проектами. Я же хочу рассказать о том, как мы открыли для себя канбан-доску и чем она стала полезна именно нам. Возможно, вы сможете перенять наш опыт и внедрить-таки эту штуковину в своей компании.

Совсем немного теории. На ~~жешках~~ яблоках

Если позволите — хочу дать вольное описание понятия «канбан». По-крайней мере так, как я его понимаю. Канбан — это система работы, которая позволяет организовать принцип вытягивания заказчиком. Очень наглядно эту систему показывает следующая иллюстрация.



Покупатели (можно сказать заказчики) берут яблоки из корзины в супермаркете. Как только яблоки в корзине кончаются — работник супермаркета приносит новую полную корзину, которую он берет на складе. Как только на складе исчезла корзина — кладовщик ставит на её место другую, которую он наполняет яблоками из запасов.

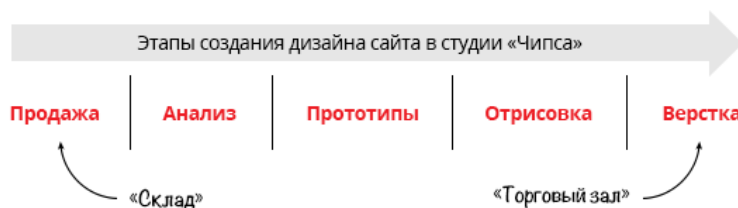
Смысл такого подхода — мы оцениваем необходимость что-то сделать исходя из реальных потребностей покупателя. Иными словами если покупатели не берут яблоки — нет смысла приносить новые корзины со склада, а на складе наполнять запасные корзины. Это и есть принцип вытягивания. Более того — он позволяет значительно сократить время, в течение которого в корзине в торговом зале нет яблок. Ведь все, что нужно сделать — это просто взять их из предыдущей ячейки.

Переходим от яблок в супермаркете к проектам в студии дизайна

Итак, что мы можем получить, используя канбан-доску в студии дизайна?

Начнем с того, что канбан-доска — это инструмент визуализации. А визуализируем мы наши канбан-ячейки,

которых физически нет. Мы, например, разбили наш бизнес-процесс по созданию дизайна сайта на следующие этапы:



Можно сказать, что этап верстки — это корзина с яблоками в супермаркете. Отрисовка, прототипирование, анализ и продажа — промежуточные канбан-ячейки. Запасами в нашем случае являются потенциальные проекты, которые нужно обработать на этапе продажи (на нашем «складе»).

Нетрудно догадаться, что идеальное состояние дел в студии — равномерная заполненность проектами всех канбан-ячеек. Как только заказчик «вытянул» проект с этапа верстки (для нас это конечная стадия разработки дизайна сайта) — есть необходимость тут же перевести один из проектов, находящихся в отрисовке на этап верстки, чтобы заполнить пустую ячейку. Далее заполнить пустую ячейку этапа отрисовки одним из проектов, закончив делать прототипы и т.д.



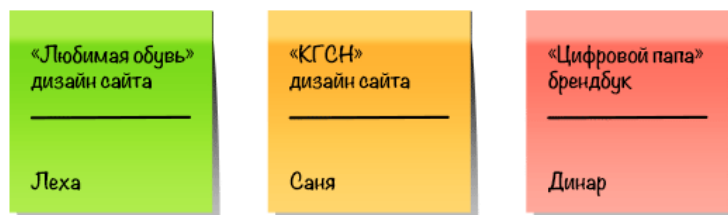
Так вот. Именно для стремления поддерживать это идеальное состояние и нужна канбан-доска. Она очень наглядно показывает на каком из этапов необходимо ускориться по какому-либо проекту, а на каком образовался «затор». И ещё — что пора бы задуматься о том, что на складе уже почти ничего нет и самое время заняться обработкой потенциальных клиентов.

Наша реализация канбан-доски

Итак, теперь нам понятно зачем нужна канбан-доска. Как нам её сделать?

Мы пошли по самому простому пути. Наклеили прямо на обои в студии большую белую виниловую пленку. Маркером разделили её на этапы. Ну и, собственно, стали клеить на пленку стикеры с названиями проектов.

Со временем пришли к тому, что на стикерах помимо названия проекта есть смысл писать имя дизайнера, который над ним работает. Это позволяет быстро оценить занятость каждого дизайнера просто бегло взглянув на канбан-доску.



Ну и, само-собой, ввели цветовую градацию стикеров. Зеленый — по проекту все ок. Желтый — есть вероятность, что проект задержится на данном этапе. Красный — проект задержался на данном этапе, и надо постараться сделать все, чтобы перенести его на следующий этап. Критерием оценки «задержанности» в нашем случае является дедлайн проекта. Кроме того, мы стремимся переносить на следующий этап те проекты, по которым мы можем быстрее получить деньги (каждый этап у нас оплачивается отдельно, а оплата по этапу разбивается на аванс и остаток).

Мы визуализировали, визуализировали да не вывизуализировали

Как вы уже поняли — на достигнутом мы не остановились. Помните про принцип — стараться визуализировать все, что можно? Так вот мы подумали и решили — а почему бы на канбан-доске не отобразить финансовые потоки по проектам? Тем самым мы сможем наглядно видеть сколько денег принесёт каждый проект при переходе на следующий этап.

К каждому стикеру мы добавили мини-стикер с суммами, которые мы получим по данному проекту в случае его перевода на следующий этап. Для этого на стикере мы пишем две суммы — аванс и остаток. И для каждой суммы указываем месяц, в котором эта сумма может быть получена. Таким образом мы получаем своего рода инструмент финансового планирования, с помощью которого мы можем в начале месяца прикинуть приблизительную суммарную выручку со всех проектов, соотнести её с плановой выручкой. И оценить эффективность нашей работы в конце месяца.



Напрашивается и следующий шаг — цветовое разделение для мини-стикеров. Да-да. Зеленый стикер — оплата должна быть во-время. Красный стикер — либо заказчик задерживает оплату, либо надо поднажать по проекту, чтобы успеть все сдать до конца месяца, к зарплате. Как правило, это мелкие правки или доработки. И как вы, наверное, уже догадались, количество красных мини-стикеров к концу месяца частенько значительно увеличивается :)

Подведем итоги

Итак, что же дало внедрение канбан-доски у нас в «Чипсе»?

До внедрения:	После внедрения:
Не было четкого понимания сколько надо продавать. Были случаи, когда брали слишком много проектов и не могли их «пережевать». Или лихорадочно начинали искать заказы, когда вдруг понимали, что проекты вот-вот закончатся.	Визуализация проектов с помощью канбан-доски и принцип вытягивания позволяет легко оценить необходимость обработки потенциального клиента, переноса залежавшегося не срочного проекта на следующий этап и т.д.
Для оценки занятости дизайнеров перепробовали множество инструментов, в том числе гуглтаблицу. Она была не очень наглядной. Её ведение занимало немало времени.	Для оценки занятости дизайнера на ближайшие два месяца достаточно посмотреть на доску, посчитать количество стикеров с именем дизайнера и понять насколько он загружен и когда освободится.
Были моменты, когда не было понятно на каком этапе бизнес-процесса у нас слабое звено, если	Сейчас наглядно видно на каком этапе есть проблема. Остается найти её и решить.

можно так сказать.	
Надо признаться, что до внедрения канбан-доски мы не занимались ежемесячным финансовым планированием. Так получилось, что вести его мы начали параллельно с внедрением канбан-доски.	Простой, но достаточно эффективный инструмент финансового планирования. Да, он позволяет заглянуть всего на 2-3 месяца вперед. Но зато это очень наглядно. И на денежный поток реально можно повлиять, вовремя приложив все усилия к «нужным» проектам.



Думаю, стоит отметить некоторые «параметры» нашей небольшой красноярской студии. У нас 5 дизайнеров, 1 руководитель проектов и 1 арт-директор. Стремимся к тому, чтобы один дизайнер выполнял как минимум 2 проекта одновременно. Канбан-доску используем уже третий месяц. Очень довольны этим инструментом! :)

Надеюсь, вам будет полезно все то, что я здесь описал. Буду рад, если данная статья поможет вам в таком нелегком занятии, как управление проектами!)

📌 канбан, lean, доска, стикеры, планирование, дизайн, студия, управление, проекты

↑ +9 ↓

👤 34542

★ 111

📧 Chipsadesign 0,5

🌐

📺


📘

📱

+


Microsoft Lumia 532

Две Сим-карты



Заявка на тест-драйв ➔

💬 Комментарии (21)


- 

zhogar

11 марта 2013 в 14:09

#

0 ↑ ↓


Это Ваша интерактивная доска? Я смотрю и стилус прилагается... ;o)
- 

Chipsadesign

11 марта 2013 в 14:14

h ↑

+5 ↑ ↓

Если вы про Лену — она не стилус. Она руководитель проектов. А доска — да, интерактивная. С ней взаимодействовать можно :)
- 

kk86

12 марта 2013 в 17:45

h ↑

-2 ↑ ↓

Вы, возможно, скажете, что это такой юмор. Но уже надоел этот шовинизм, честно.



imater 11 марта 2013 в 14:15 #

+3 ↑ ↓

Жёлтые самоклеящиеся бумажки имеют огромный недостаток. Они уже через пол-года-год отпадают.



negodnik 11 марта 2013 в 14:22 # h ↑

+5 ↑ ↓

Это специальный заговор фабрик, чтобы задачи делали быстрее :-)



Chipsadesign 11 марта 2013 в 14:30 # h ↑

+1 ↑ ↓

Ммм. У нас проект максимум 2-3 месяца, как правило. На крайний случай — можно обновить стикеры.



scramble 11 марта 2013 в 14:16 #

+3 ↑ ↓

Лене нужно присесть



AChaplygin 11 марта 2013 в 14:28 #

0 ↑ ↓

Думаю, вам может пригодиться вот этот сервис: [Trello](#). Он гораздо удобнее доски, т.к. каждый «стикер» можно маркировать цветами, комментировать, прилагать к ним файлы. Порядок следования и названия столбцов можно задавать самостоятельно, можно подписываться на обновления в каждом столбце, и самое главное — есть бесплатное приложение для iOS и Android, что дает возможность эффективно работать с людьми, которые не приходят каждый день в офис.



Chipsadesign 11 марта 2013 в 14:31 # h ↑

0 ↑ ↓

Спасибо, посмотрим. Интересно.



ptizza 11 марта 2013 в 19:21 (комментарий был изменён) # h ↑

0 ↑ ↓

А еще недавно одна команда запустила весьма упрощенную версию Трелло: [tracker.pm](#).

К Трелло нужно достаточно хорошо привыкать, а трекер также прост как ваша доска и имеет тот же функционал один в один почти.



Chipsadesign 11 марта 2013 в 19:28 # h ↑

0 ↑ ↓

С первого взгляда достаточно похожи. Будем разбираться, спасибо)

А вообще, физически — оно привычнее как-то) Как правило, «мацаем» доску, на пятничных планерках, в ходе обсуждения. Остальное время больше созерцаем и делаем выводы.



ptizza 11 марта 2013 в 20:27 # h ↑

0 ↑ ↓

Что мешает купить на распродаже небольшую плазму и повесить вместо доски и вывести туда Трелло/трекер.пм? Тоже можно будет созерцать, но при этом гламурнее будет :) Опять же при планерках, если на них запрещено приносить ПК/смартфоны/все адские устройства для чтения интернетов, будет удобно. С планерки вышел и знаешь, что все задачи, обговоренные на собрании, уже занесены в трекер и повешены на нужных исполнителей.



Chipsadesign 11 марта 2013 в 20:33 # h ↑

0 ↑ ↓

Согласен, интересное решение. Телик, кстати, в переговорке как раз имеется)



ptizza 12 марта 2013 в 06:57 # h ↑

0 ↑ ↓

Ну как реализуете, ждем отчет, что в итоге взяли и как получилось.



ekungurov 30 марта 2013 в 14:53 # h ↑

0 ↑ ↓

Trello слишком простенькое. Наверное, вам Leankit больше подойдет.



vaevictus 11 марта 2013 в 19:33 #

0 ↑ ↓

1. Lean — это Идеология, а не методология. Т.е. — это не набор действий, а набор принципов.
2. kanban — это никоим образом не составляющая Lean.

И самое интересное — не указано ограничение доски. А без ограничения, канбан доска становится просто доской с задачами



Chipsadesign 11 марта 2013 в 19:43 # h ↑

0 ↑ ↓

Спасибо за замечания. Были сомнения по поводу правильности терминов. Не претендую на свою правоту в данном случае.

Хотя, в [wiki](#) говорится следующее: «Впоследствии в рамках концепции бережливого производства было выделено множество элементов, каждый из которых представляет собой определённый метод, а некоторые (например, кайдзен) сами претендуют на статус самостоятельной производственной концепции:». В списке элементов — канбан.



vaevictus 12 марта 2013 в 11:34 # h ↑

0 ↑ ↓

Я думаю здесь имеет место быть двусмысленность термина канбан. Ведь это и методология разработки, и «доска с маркерами».



alexandersergeevich 13 марта 2013 в 11:16 #

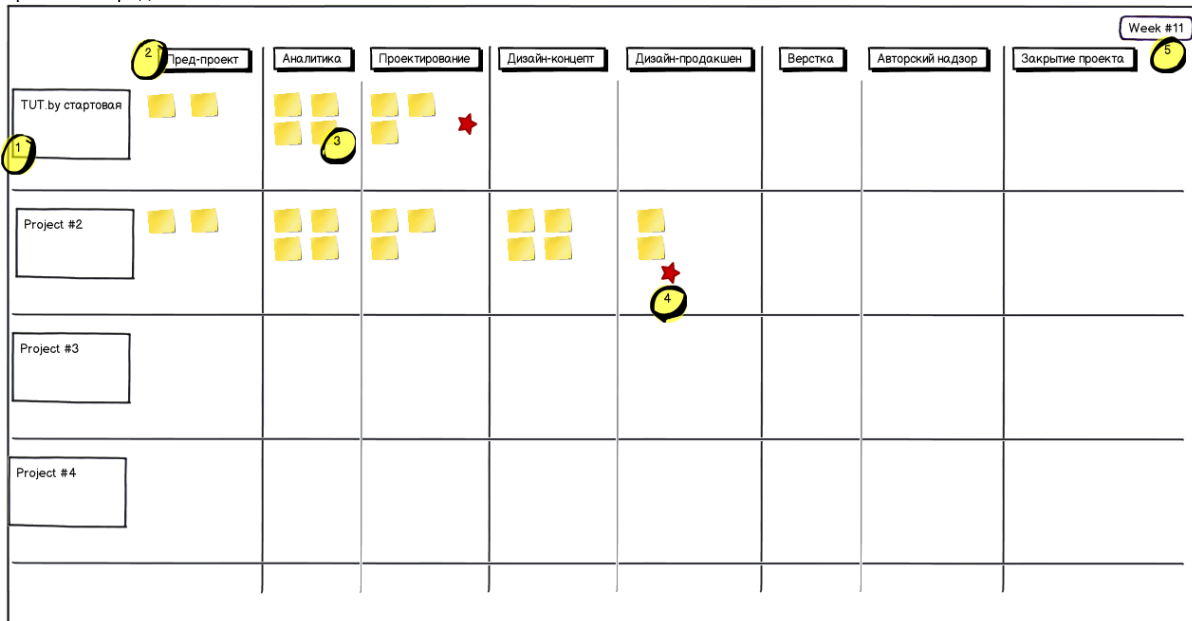


Мы также использовали доску Канбан для отражения статуса всех проектов нашего Заказчика.

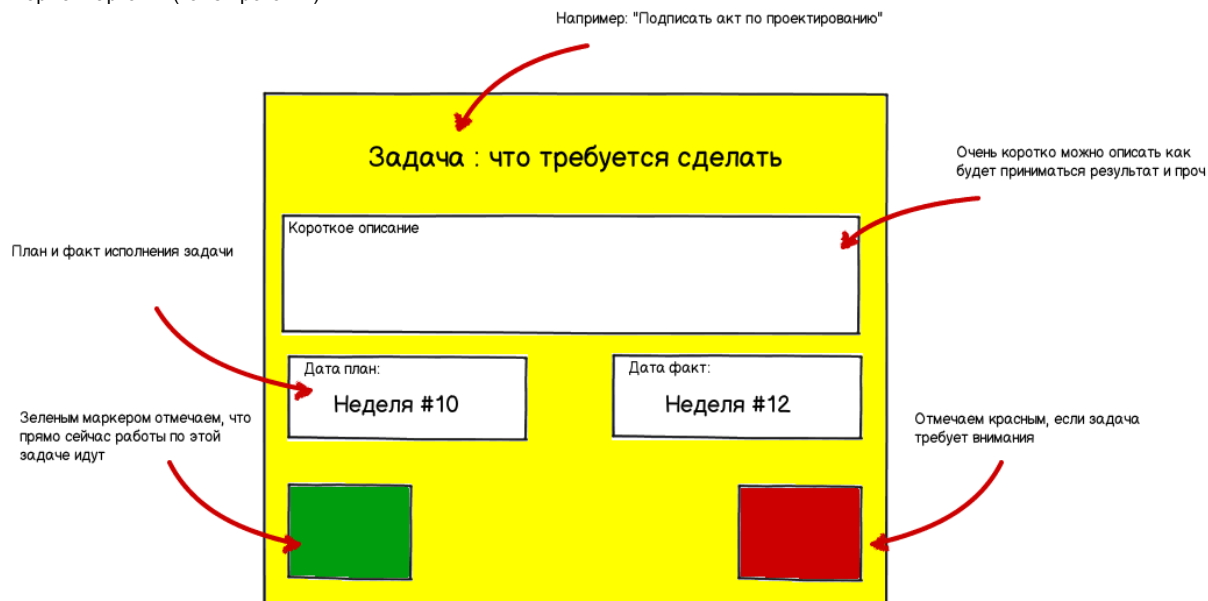
Чем удобна такая доска?

- Все проекты перед глазами
- Можно контролировать наличие обязательных результатов для перехода между этапами (главное требование Заказчика)
- Быстрое применение.

Прототип перед вами



Формат карточки (тоже прототип)



Не могу не сказать.

Автор немного неправильно понял принцип «вытягивания процесса». Для Тойота главное зло — перепроизводство, которое в частности заключается в наличии запасов (складов), в наличии непроданного товара в магазине. Поэтому правильный процесс работает немного иначе: товар (яблоко) поступает на склад в тот момент, когда яблоко из торгового зала продано. Если из первого рисунка исключить слово «запасы» и заменить его на «поставщики», а движение товара на складе оптимизировать, то получится правильный процесс.



Chipsadesign 13 марта 2013 в 11:23 #



Про вытягивание — это и имелось в виду. Принцип понимаю правильно. Видимо не достаточно понятно его описал. Про поставщиков уточнять не стал, предположил что будет понятно что в запасах яблоки откуда-то берутся.

Про перепроизводство — у нас это иногда было. Когда продавали больше чем могли сделать. Было перепроизводство на этапе продажи.



alexandersergeevich 13 марта 2013 в 12:40 #



Спасибо. Не хотел обидеть автора.

Только зарегистрированные пользователи могут оставлять комментарии. [Войдите](#), пожалуйста.