

Бережливое производство в практике российских предприятий

Бизнес-форум

28.02.2012. Пермь

Ведущий: А.Б.Семенцов



Программа форума

**Что такое бережливое
производство:
вообще, на практике,
в России**

**Профиль системы
бережливого
производства**

**Бережливое
производство: как это
было сделано**

???

Модуль 1

ЧТО ТАКОЕ БЕРЕЖЛИВОЕ ПРОИЗВОДСТВО?

10 идей про бережливое производство

1. Вовлеченность персонала
2. Управление изменениями
3. Точно в срок
4. Стандартизация процессов
5. Лидерство руководства
6. Рациональное использование сырья
7. Умение видеть потери
8. Подготовка специалистов
9. Постоянное совершенствование
10. Правильная кадровая политика

5 важнейших вещей которые надо знать НОВИЧКУ о бережливом производстве

1. **Источник:** придумано японцами (корни бережливого производства в производственной системе Тойота (TPS))
2. **Ключевая идея:** устранение потерь при производстве, поставке и обслуживании
3. **Важнейший ресурс:** менеджмент низового и среднего звена + рабочие
4. **Основной обещаемый эффект:** сокращение затрат
5. **Побочный эффект:** повышение качества и увеличение скорости поставки

...еще 2 😊

6. **Постоянное совершенствование:**
бережливое производство – проект,
который можно только начать, но не
закончить 😊
7. **Побочный эффект:** улучшение
трудовой морали

Модуль 2

ПРОФИЛЬ СИСТЕМЫ БЕРЕЖЛИВОГО

Что надо учитывать при внедрении бережливого производства?



1. Масштаб бизнеса

<p>На моем предприятии работает менее 50 человек. У меня предприятие сферы услуг</p>	<p>A</p>
<p>на моем предприятии работает от 50 до 1000 человек. У меня производственное предприятие. У меня предприятие в составе холдинга</p>	<p>B</p>
<p>На моем предприятии работает более 1000 человек. У меня крупное производственное предприятие</p>	<p>C</p>

2. Организация

На моем предприятии есть только структурная организация (должности и отделы)	A
На моем предприятии есть система менеджмента качества, сертифицированная по ИСО 9001. Бизнес-процессы определены	B
На моем предприятии есть несколько систем менеджмента. Высокая степень автоматизации процессов производства и управления	C

3. Культура

<p>У меня на предприятии много неформальных связей, упрощающих взаимодействие между сотрудниками.</p>	<p>A</p>
<p>Неформальные связи дополняются стандартами и регламентами по ряду наиболее сложных или проблемных вопросов.</p>	<p>B</p>
<p>На моей предприятии директивный стиль управления персоналом. Действия сотрудников четко и жестко регламентированы.</p>	<p>C</p>

Каков Ваш
вариант?

Стратегия внедрения бережливого производства: 9 пунктов

	А-стратегия	В-стратегия	С-стратегия
1	Хаос	Деревенщина	Бюрократия
2	Замедление и кризис роста, перегруз первых лиц	«Изобретение велосипеда», сравнительная неэффективность	Отчуждение персонала, нереализация внутреннего потенциала
3	Привнести порядок	Дать бизнес-результат	Вовлечь людей
4	Поток, 5S, стандартизация	SMED, TPM, JIT	Визуализация, кайдзен
5	Лидер перемен	На базе системы менеджмента качества	Лин-офис
6	В другой раз 😊		
7			
8			
9			

Модуль 3

РАБОТА НА ФОРУМЕ

Вопросы экспертов к аудитории

1. Какая система немонетарной мотивации подходит предприятию, где созданы бизнес-единицы (вопрос КРМЗ)?
2. Три основных критерия оценки лин развивается (вопрос НОВОМЕТ)?
3. Какие механизмы могут быть для мотивации групп (в частности, кружков качества)? (вопрос Сбербанка)

1. Три основных критерия для оценки того, что лин развивается?

1. Удовлетворенность потребителя (соблюдение сроков выполнения заказа)
2. Удовлетворенность собственника (снижение затрат, рост прибыли)
3. Удовлетворенность персонала (текучесть кадров, качественные критерии)

Комментарий модератора форума

- Важно учитывать, для каких целей была выбрана концепция бережливого производства (смотрите предыдущий модуль):
 - если для получения бизнес-результатов, то оценивать надо по финансово-экономическим количественным показателям;
 - если для общего наведения порядка, то оценивать надо по качественным критериям, характеризующим такой порядок (улучшение документооборота, улучшение производственной культуры, усиление дисциплины и т. д.);
 - если для увеличения вовлеченности работников, то оценивать надо по количественным критериям (количество дней прогулов и отпусков по болезни, количество поданных предложений по улучшению, текучесть кадров, удовлетворенность трудом)

2.Какая система неденежной мотивации подходит предприятию, где созданы бизнес-единицы?

1. Категорирование бизнес-единиц («золотые каски» и т.д. символические награды при достижении определенного результата)
2. Состязание (между подразделениями)
3. Профессиональный рост
4. Самореализация (особо сложные задания)
5. Общественное признание (с визуализацией)
6. Вовлечение членов семей (культурные мероприятия, спорт)

Комментарий модератора форума

- Руководитель предприятия должен понять, что систему бизнес-единиц, которая усиливает индивидуализм, предпринимательское мышление и центробежные тенденции в компании должна дополнять нематериальная мотивация, направленная на поддержание сплоченности коллектива, усиления чувства принадлежности к компании.
- Это означает, что знаки отличия на уровне бизнес-единиц исключены, соревнования между подразделениями – исключены и т.д.
- Хорошо будет работать: коллективные мероприятия (общие для предприятия или смешанные для сотрудников разных подразделений), общекорпоративная символика, вовлечение семей

3. Какие механизмы могут быть для мотивации групп (в частности, кружков качества)?

1. Руководство, затеявшие групповую работу, должно быть ответственно за работу кружка. Оно должно воспитывать и растить людей, например, давая им все более сложные задачи.
2. Соревнования между кружками качества (нефинансовые мотиваторы)
3. Визуализация результатов работы кружков

Комментарий модератора форума

- Здесь важно иметь ввиду, что работа в группах по улучшению должна оцениваться с двух точек зрения:
 1. Количество и качество предложений, поданных работником;
 2. Активность участия в групповой работе (количество и качество предложений поданных членами групп, в которые входит данный работник)
- Вознаграждение за первый пункт являются стандартными, а вот за второй пункт надо вознаграждать путем присвоения работнику рейтинга, рассчитанного на основе активности групп, где он состоит. Как этот рейтинг используется? Он используется в качестве коэффициента для оценки (и вознаграждения) за личные предложения. Например, рейтинг активности может быть 1,3 (начальный рейтинг всегда – 1). Тогда индивидуальное вознаграждение (его сумма) может быть увеличено на этот коэффициент

Бережливое производство от Школы Эффективного Бизнеса

- Специалисты Школы Эффективного Бизнеса имеют большой опыт работы в проектах внедрения бережливого производства
- Среди наших клиентов Красцветмет (цветная металлургия), Уралэлектромедь (цветная металлургия), Модуль (мебельное производство), Югория (страхование), СК Екатеринбург (страхование), Филиппок (одежда), КазТрансГаз (транспортировка газа), ИП Карамышев (мясопереработка)...
- Наша фишка – **«Бережливое производство для Вас, а не Вы для бережливого производства!»**

Примеры проектов

Проведение диагностики и выбор стратегии внедрения бережливого производства с разработкой детального плана внедрения

Обучение по всем методам и инструментам бережливого производства (lean production)

Преобразование предприятия на принципах бережливого производства (lean production)

Минимизация затрат в производстве и логистике (lean production)

Организация сервиса на принципах бережливого производства (lean production)

Проект встраивания бережливого производства в систему менеджмента качества (СМК) компании

Семенов Алексей



К.э.н., бизнес-тренер,
консультант, руководитель
компании
«Школа эффективного
бизнеса»

Человек и профессионал

- соучредитель компаний «Хенш Развитие Качества» и «Envidatec-Ost»
- преподаватель МВА
- Член Ассоциации аудиторов (ИАА)
- член Международной организации по стандартизации (ТК 259)

Ключевые компетенции

- Управление бизнес-процессами
- Бережливое производство
- Управление качеством (TQM)
- Продажи и управление продажами для промышленных предприятий
- Разработка стандартов производства и обслуживания

Клиенты: более 350 компаний из городов Екатеринбург, Челябинск, Пермь, Миасс, Тюмень, Курган, Ханты-Мансийск, Нижний Новгород, Иркутск, Москва, Ростов-на-Дону, Сургут, Вологда, Киров, Уфа, Оренбург...

Контакты

- alexsementsov@mail.ru
- 89221523847 (смс, пожалуйста)
- www.bes-c.ru