

# Бережливое производство в практике российских предприятий

Бизнес-форум

28.02.2012. Пермь

Ведущий: А.Б.Семенов



# 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?

- Масштаб
- Культура
- Организация

# 1. Масштаб бизнеса

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

## 2. Организация

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

# 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 | <b>Привнести порядок</b>                       | <b>Дать бизнес-результат</b>                            | <b>Вовлечь людей</b>                                      |
| 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](mailto:alexsementsov@mail.ru)
- 89221523847 (смс, пожалуйста)
- [www.bes-c.ru](http://www.bes-c.ru)