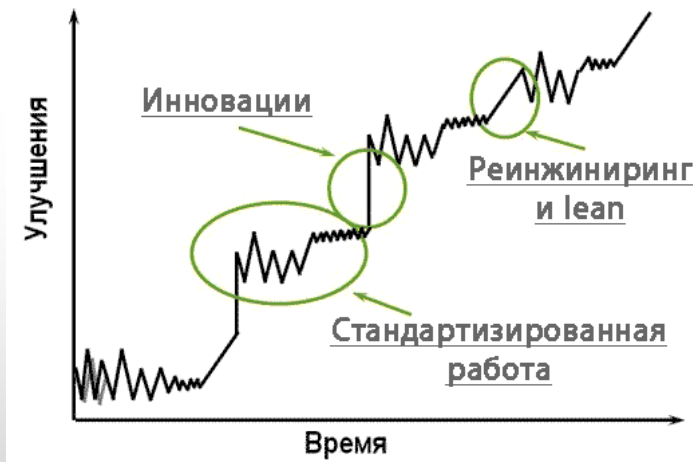


# «Операционная эффективность бизнеса» внедрение

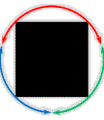


**Сергей Турусов**



ssmap.ru: люди сильные духом

«У меня свой путь. У каждого свой путь. Я следую им, испытывая устойчивую радость и глубокое удовлетворение. Мой путь – моё предназначение. Мой путь – моё намерение. Я принимаю его всем своим существом. Для того чтобы осознать намерение, я следую к пустоте. Она позволяет мне увидеть мир как он есть. Пустота открывается чистому сознанию: без проблем, страхов и суеты. Осознание смерти позволяет избавиться от них. Путь к радости лежит через принятие смерти. Смерть не враг, друг. Смерть учит не терять свою энергию на глупости. Позволяет накопить личную силу. Ощущение своего намерения приводит к неколебимости и спокойствию: не надо конкурировать, критиковать, жаловаться, жалеть, обижаться, оправдываться... Зачем? У меня свой путь, у них свой. Я понимаю, что порой мне придётся идти против системы. Она пока еще не знает, что я намерен сделать ее лучше. Мой путь индивидуален. Не похож на другие. Я принимаю его и ни о чем не сожалею. Он не простой. Порой извилистый, с крутыми виражами. Но такова цена счастья».



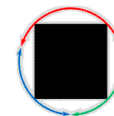
## **1. Введение: рекомендации к внедрению от западных консультантов**

## **2. Внедрение: адаптация к российским условиям**

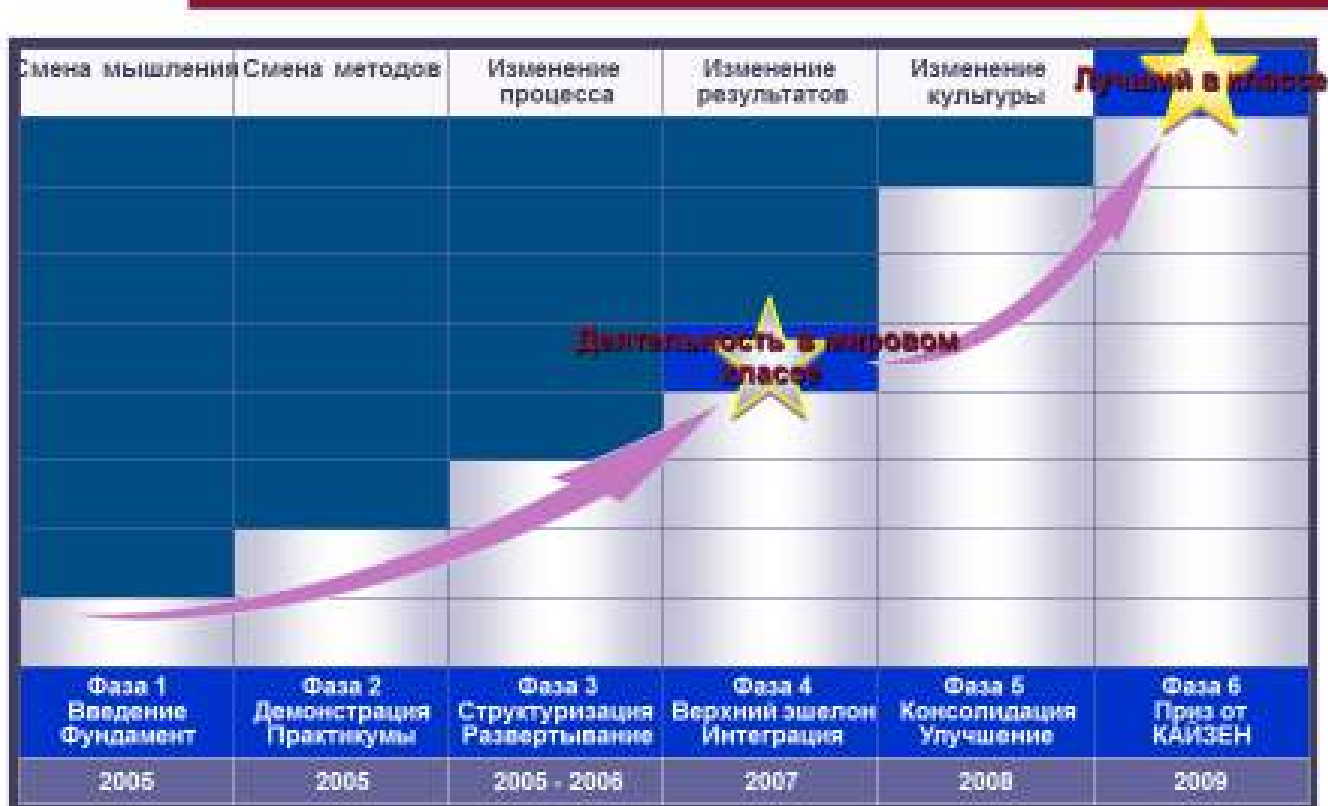
- этапы развертывание эффективной бизнес-системы на конкретном предприятии
- тиражирование эффективной бизнес-системы на все заводы бизнес компании
- втягивание в развитие ПС поставщиков

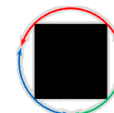
## **3. Пошаговый алгоритм внедрения**

- программа внедрения
- основная программа обучения методам и инструментам повышения операционной эффективности
- академия ПС – комплексная программа обучения
- проекты: лидеры изменений

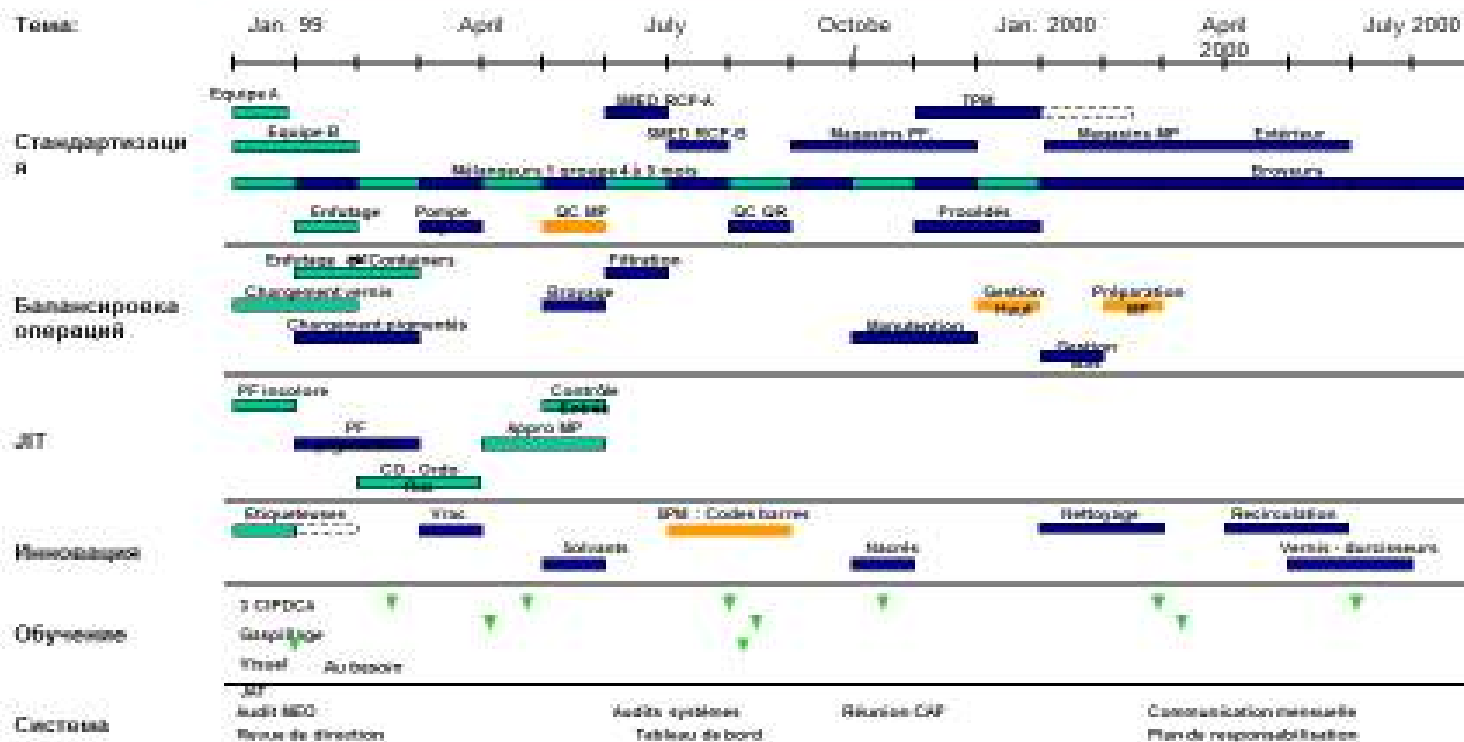


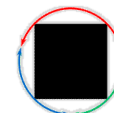
## Дорожная карта стратегии Kaizen





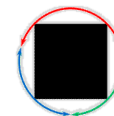
## Постройте дорожную карту Kaizen





## Как внедрить стратегию KAIZEN® РПА?

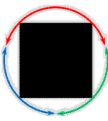




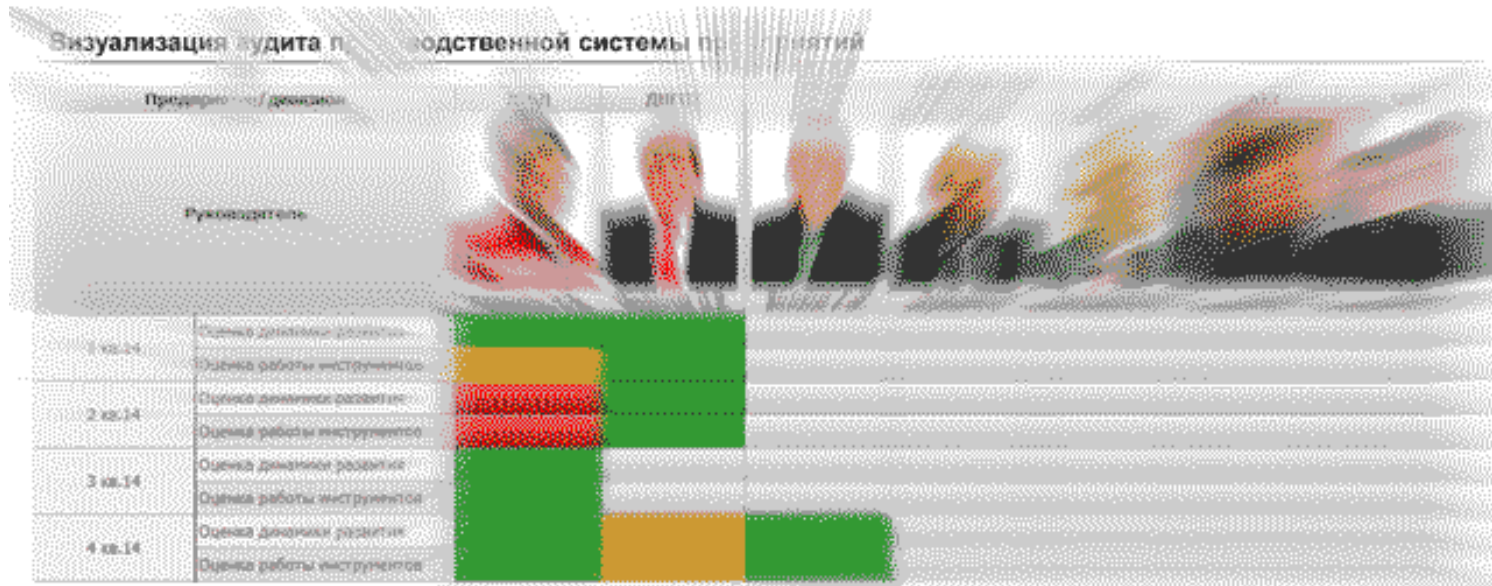
## 9 шагов для развертывания ПС

- 1 Назначение амбициозного лидера**
- 2 Формирование управленческой команды лидера**  
(идеолог; производственный менеджмент, заслуживающий доверие у лидера; специалисты по контролю)
- 3 Формирование идеологии**  
(концепция развития ПС; идея ПС; цели ПС; задачи ПС; принципы ПС; направления развития)
- 4 Распространение идеологии**  
(обходы УД; академия ПС; портал ПС; стендовая визуализация)
- 5 Обучение лидеров**  
(организация полной программы обучения в академии ПС для старших мастеров, бригадиров инженеров процесса, начальников отделов, директоров по направлениям; при обходах УД...)
- 6 Разработка стратегии улучшения участка**  
(лидеры разрабатывают личные презентации, в которых указывают свою идею, задачу, цели, конкретные мероприятия по активной среде, стандартизированной работе, идеальному потоку)
- 7 Защита личных презентаций**  
(график защиты; присутствие УД, руководителя и своего коллектива; УД дает обратную связь, принимает, либо нет; загружается на портал ПС для общего доступа)
- 8 Мониторинг и внедрение ПС**  
(каждый лидер визуализирует свои цели по кварталам на «лист личных целей» в комнате СВС; каждый месяц самостоятельно отмечается факт исполнения; доклад УД при обходах о выполнении)
- 9 Постоянное совершенствование**  
(актуализация мероприятий по развитию в личных презентациях; развитие инструментов ПС)

# Внедрение: адаптация к российским условиям - тиражирование на все заводы бизнес - компании



## Аудит производственной системы



Существует две оценки внедрения ПС:

1. Динамика – оценка вовлечения в развитие инструментов ПС. Субъективная оценка, оценивается экспертной комиссией.
2. Статика – количественная оценка внедрения инструментов ПС. Объективная оценка, оценивается с помощью листа аудита.

Обязательная визуализация результатов аудита ПС (на сайте производственной системы)

# Внедрение: адаптация к российским условиям

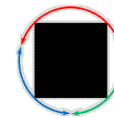
## - втягивание поставщиков в развитие бизнес системы



Мониторинг исполнения стандарта Производственной системы. 2014г.									
№	Критерии развития								
<b>1 Активная среда - механизмы вовлечения в развитие персонала</b>									
1.1	Презентация лидера - идеология развития ПС	2	2	2	3	3	3	3	3
1.2	Академия ПС в работе	1	2	2	3	3	3	3	3
1.3	Линейный менеджмент имеет личные презентации	1	1	1	2	2	2	2	2
1.4	Публичная защита личных презентаций	1	1	1	1	1	1	1	1
1.5	Визуализация личных презентаций	1	1	1	1	1	1	1	1
1.6	Визуализация бригадной ответственности за качество	1	2	1	1	2	1	2	2
1.7	Распространение идеологии на портале ПС	2	2	2	2	2	2	2	2
1.8	Распространение идеологии путем обучения в академии ПС	1	1	1	2	3	3	3	3
1.9	Распространение идеологии путем стендовой визуализации	2	2	1	2	2	2	2	2
1.10	Сравнительная визуализация обхода УД	3	3	3	3	3	3	3	3
1.11	Сравнительная визуализация проектов улучшений	2	2	2	2	2	2	2	2
1.12	Сравнительная визуализация клиент-поставщик	3	2	1	1	1	1	1	1
1.13	Визуализация достижений в вестнике ПС	2	2	2	3	3	3	3	3
1.14	Сравнительная визуализация разработки стандартов	1	2	1	1	1	1	1	1
1.15	Сравнительная визуализация обучения стандартам	1	1	1	1	1	1	1	1
1.16	Визуализация динамики производительности труда	1	2	1	2	2	1	2	2
1.17	Визуализация динамики запасов	1	1	1	1	1	1	1	1
1.18	Визуализация динамики бездефектности	2	2	1	1	2	2	2	2
1.19	Визуализация динамики внеплановых простоев оборудования	1	2	1	1	2	2	2	2
<b>2 Стандартизированная работа по лучшим практикам</b>									
2.1	Декомпозиция ТИ: стандарты по целям и коридорам ТК	2	3	1	1	3	3	3	3
2.2	Декомпозиция ТИ: стандарты совместных действий - СОПР	2	3	1	2	3	3	3	3
2.3	Декомпозиция ТИ: стандарты действий - КПВО	2	2	1	2	3	3	3	3
2.4	Декомпозиция ТИ: стандарты управления - логики принятия решений ЛПР	2	2	1	2	3	3	3	3
2.5	Стандарты содержания рабочих мест и оборудования	3	3	2	2	3	3	3	3
2.6	Есть ли графики разработки стандартов по подразделениям?	2	2	1	2	3	3	3	3
2.7	Разработка стандартов совместная?	3	2	2	2	2	2	2	2
2.8	Есть ли эффективная система управления НТД?	2	2	2	2	3	3	3	3
2.9	Есть ли доступ у любого работника к стандартам?	2	2	2	1	3	3	3	3
2.10	Есть ли эффективная программа обучения стандартам?	1	1	1	1	1	1	1	1
<b>3 Идеальный поток - поток с минимальными потерями</b>									
3.1	Вывод непрофильных функций - инсорсинг, аутсорсинг	1	2	2	2	2	2	2	2
3.2.1	Горизонтальная система управления - трехуровневая система управления	1	2	1	1	2	2	2	2
3.2.2	Горизонтальная система управления - командная/бригадная организация	1	1	1	1	2	3	3	3
3.2.3	Горизонтальная система управления - процессное управление (инженер)	1	1	2	1	3	3	3	3
3.3.1	Снижение потерь: есть ли мотивация вовлечения персонала в поиск потерь?	1	1	1	1	2	2	2	2
3.3.2	Снижение потерь: стратегия повышения производительности труда	1	1	1	1	2	3	3	3
3.3.3	Снижение потерь: стратегия снижения уровня запасов	2	1	2	2	3	3	3	3
3.3.4	Снижение потерь: стратегия повышения качества	2	1	2	2	3	3	3	3
3.3.5	Снижение потерь: стратегия повышения надежности работы оборудования	2	2	2	1	2	3	3	3
3.3.6	Снижение потерь: стратегия развития коммуникаций	1	2	2	2	2	3	3	3
3.3.7	Снижение потерь: стратегия развития логистики	2	1	2	2	2	1	2	2
3.4.1	Планирование: автоматизированная оптимизация портфеля заказов/ годов	2	3	1	2	2	2	2	2
3.4.2	Планирование: автоматизированное позакказное планирование	1	1	2	2	1	1	1	1
3.4.3	Планирование: автоматизированное распределение заказов по оборудованию	1	1	2	1	1	1	1	1
3.5	Развитие средств малой механизации	2	1	1	1	2	2	2	2
3.6	Развитие средств малой автоматизации	2	1	1	1	2	2	2	2
3.7	Модернизация на высокопроизводительное оборудование	2	3	2	3	2	1	2	2
3.8	Развитие инновационной продукции	2	3	3	3	3	2	2	2
<b>4 Тиражирование ПС на поставщиков</b>									
4.1	Аудит поставщиков по ПС	2	3	2	3	3	3	3	3
4.2	Обучение ПС поставщиков	1	2	2	2	2	2	2	2
4.3	Активное консультирование поставщиков по ПС на местах	1	2	2	2	1	2	2	2
<b>5 Техника безопасности и охрана труда</b>									
5.1	Приверженность в области безопасности труда	2	2	3	3	2	2	2	2
5.2	Вовлеченность	2	3	2	3	3	2	3	3
5.3	Политика, цели, структура организации безопасности труда	2	2	2	2	3	3	3	3
5.4	Аудиты	1	1	2	2	3	3	3	3
5.5	Подрядчики	2	2	2	2	3	2	3	3
5.6	Расследование происшествий	2	2	2	2	3	3	3	3
5.7	Коммуникации, информированность, визуализация	1	1	2	2	3	2	3	3
Итого,%		55%	63%	53%	60%	84%	84%	84%	84%



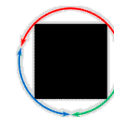
# Внедрение: пошаговый алгоритм внедрения



## Пошаговый алгоритм внедрения эффективной бизнес-системы

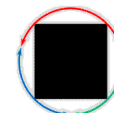
№	Мероприяти	июн.16	июл.16	авг.16	сен.16	окт.16	ноя.16	дек.16	январ.17	февр.17	мар.17	апр.17	май.17	июн.17	июл.17	авг.17	сен.17	окт.17	ноя.17	дек.17
<b>1 Запуск внедрения эффективной бизнес системы</b>																				
1.1	Диагностика бизнес-процессов и сопоставление с лучшими практиками	■																		
1.2	Обучение персонала основным методам и инструментам повышения операционной эффективности	■	■																	
1.3	Разработка идеологии/концепции развития бизнес системы для лидера предприятия		■																	
1.4	Защита идеологии развития у топ-менеджмента и демонстрация персоналу		■																	
1.5	Определение лидеров "сквозных" проектов по TFM, TQM, TPM, TCM, SOP, "локализация"; проработка проектов в формате презентаций, защита в формате проектов АЗ		■	■																
1.6	Запуск комплексной программы обучения методам и инструментам повышения операционной эффективности (формирование своей академии ПС)		■	■	■	■	■	■												
1.7	Разработка и защита личных презентаций лидеров направлений и участков				■	■	■	■	■											
<b>2 Внедрение методов и инструментов на постоянной основе</b>																				
2.1	Обход УД: еженедельно всех участков	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
2.2	Проекты улучшений		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
2.3	Клиент-поставщик		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
2.4	Вестник ПС		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
2.5	Визуализация развития: стендовая, по почте и на внутреннем сайте	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
<b>3 Мониторинг и контроль внедрения</b>																				
3.1	реализация "сквозных" основных проектов: раз в месяц			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
3.2	реализация личных презентаций в ходе выполнения обхода УД			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
3.3	реализация проектов улучшений в ходе выполнения обхода УД		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

# Внедрение: основная программа обучения



Основная программа обучения методом и инструментам повышения операционной эффективности (LEAN)				
№	Тема	Содержание	Целевая группа	Время
1	Эффективная бизнес система	<b>Осознанность:</b> суть эффективной бизнес системы	весь персонал	1 час
2	TFM - всеобщее управление потоком	<b>Что внедрять:</b> эффективное управление внешней и внутренней логистикой	все плановщики, линейный менеджмент	1 час
3	TQM - всеобщее управление качеством	<b>Что внедрять:</b> эффективное управление качеством	разработчики НТД, ПДО, линейный менеджмент	1 час
4	TPM - всеобщее обслуживание оборудования	<b>Что внедрять:</b> достижение оптимальной надежности работы оборудования	механики, линейный менеджмент	1 час
5	SOP - стандартизированная работа	<b>Необходимые условия:</b> формирование базиса для развития бизнес системы	весь персонал	1 час
6	TCM/5S/LEAN - формирование среды для развития	<b>Необходимые условия:</b> всеобщее вовлечение персонала в развитие бизнес системы	весь персонал	1 час
7	Алгоритм внедрения эффективной бизнес системы	<b>Как внедрять:</b> логика развертывания эффективной бизнес системы	весь персонал	1 час

# Внедрение: комплексная программа обучения самостоятельное с тестированием или тренинги???



## Академия ПС - комплексная программа обучения методам и инструментам повышения операционной эффективности (LEAN)

№	Темы	№	Темы
1	Что такое эффективная бизнес система? Демонстрация лучшего мирового опыта.	28	Достижение результата: формирование эффективного бизнес-потока
2	Осознание происходящих событий в мире, стране, компании	29	Достижение результата: реинжиниринг системы управления
3	В чем суть развития операционной эффективности?	30	Достижение результата: снижение уровней управления
4	Единая концепция развития операционной эффективности.	31	Достижение результата: внедрение командной организации работ
5	Вовлечение: "активная среда" для развития	32	Достижение результата: сквозное проектное управление PDCA/SDCA
6	Вовлечение: лидерство и командная работа	33	Достижение результата: реинжиниринг системы планирования
7	Вовлечение: стимулы и мотивы - управление персоналом на практике	34	Достижение результата: централизация структуры планирования
8	Вовлечение: идеология развития	35	Достижение результата: стандартизация процедур планирования
9	Вовлечение: механизмы распространения инициатив	36	Достижение результата: автоматизация процедур планирования ERP
10	Вовлечение: обход УД как механизм внедрения 5S	37	Достижение результата: персональные сменно-суточные задания
11	Вовлечение: академия ПС	38	Достижение результата: мониторинг и контроль ССЗ
12	Вовлечение: "живой сайт"	39	Достижение результата: снижение потерь - LEAN
13	Вовлечение: механизмы извлечения инициатив	40	Достижение результата: снижение потерь - 5S
14	Вовлечение: визуализация процессов развития	41	Достижение результата: снижение потерь - TFM
15	Вовлечение: проекты улучшения и их визуализация	42	Достижение результата: снижение потерь - TQM
16	Вовлечение: "клиент-поставщик" и его визуализация	43	Достижение результата: снижение потерь - TPM
17	Вовлечение: "вестник ПС"	44	Достижение результата: снижение потерь - технические коммуникации
18	Вовлечение: "личная презентация"	45	Достижение результата: снижение потерь - эффективный склад
19	Вовлечение: эффективные производственные отношения	46	Достижение результата: снижение потерь - работа человека в поток без ожиданий
20	Вовлечение: целеполагание на практике	47	Достижение результата: экономически обоснованная механизация
21	Вовлечение: карьерная и профессиональная ротация	48	Достижение результата: экономически обоснованная автоматизация
22	Вовлечение: развитие мотивации и лояльности коллектива	49	Достижение результата: инновации в трудоэффективность
23	Базис для развития: SOP - "мобильные стандарты"	50	Распространение: тиражирование лучших практик
24	Базис для развития: декомпозиция ТИ	51	Распространение: развитие поставщиков - локализация/импортозамещение
25	Базис для развития: динамическая система обучения	52	Распространение: развитие рынков сбыта
26	Базис для развития: самоконтроль, встроенный и независимый контроль	53	Риски: безопасность труда
27	Достижение результата: "идеальный поток" создания ценности	54	Как внедрять?



№	Проекты	Лидер/толкач
<b>1</b>	<b>Основополагающие</b>	
1.1	Внедрение и развитие TFM	???
1.2	Внедрение и развитие TQM	???
1.3	Внедрение и развитие TPM	???
1.4	Внедрение стандартизированной работы SOP	???
1.5	Формирование активной среды для развития TCM	???
<b>2</b>	<b>Вспомогательные</b>	
2.1	- развитие поставщиков - локализация/импортозамещение	???
2.2	- развитие рынков сбыта	???
2.3	- визуализация развития	???
2.4	- проекты улучшений	???
2.5	- своя академия ПС	???
2.6	- автоматизация обучения	???
2.7	- экономически обоснованная механизация	???
2.8	- экономически обоснованная механизация	???
2.9	- внедрение ERP	???
<b>3</b>	<b>Личные презентации</b>	???