

Проект

БЕРЕЖЛИВОЕ ПРЕДПРИЯТИЕ

(LEAN Enterprise)

**Чтобы двигаться куда-то вперёд,
нужно хорошо понять:**

2. Что мы хотим?



1. Где мы сейчас?

Где мы сейчас?

Видимая часть проблем



➡ Проблемы качества:

- ✓ Рекламации клиентов по качеству продукции и доставке.
- ✓ Высокая вариабельность содержания железа в готовой продукции по данным лабораторных анализов.
- ✓ Высокая вариабельность содержания железа в сырье из нового карьера.
- ✓ Общее ухудшение качества сырья в новом карьере.

➡ Проблемы эффективности:

- ✓ Значительный износ оборудования старой фабрики.
- ✓ Нестабильная работа новой фабрики.
- ✓ Значительные простои оборудования.
- ✓ Низкая производительность труда персонала.
- ✓ Трудности работы в зимнее время.
- ✓ Недовольство части персонала компании положением дел.

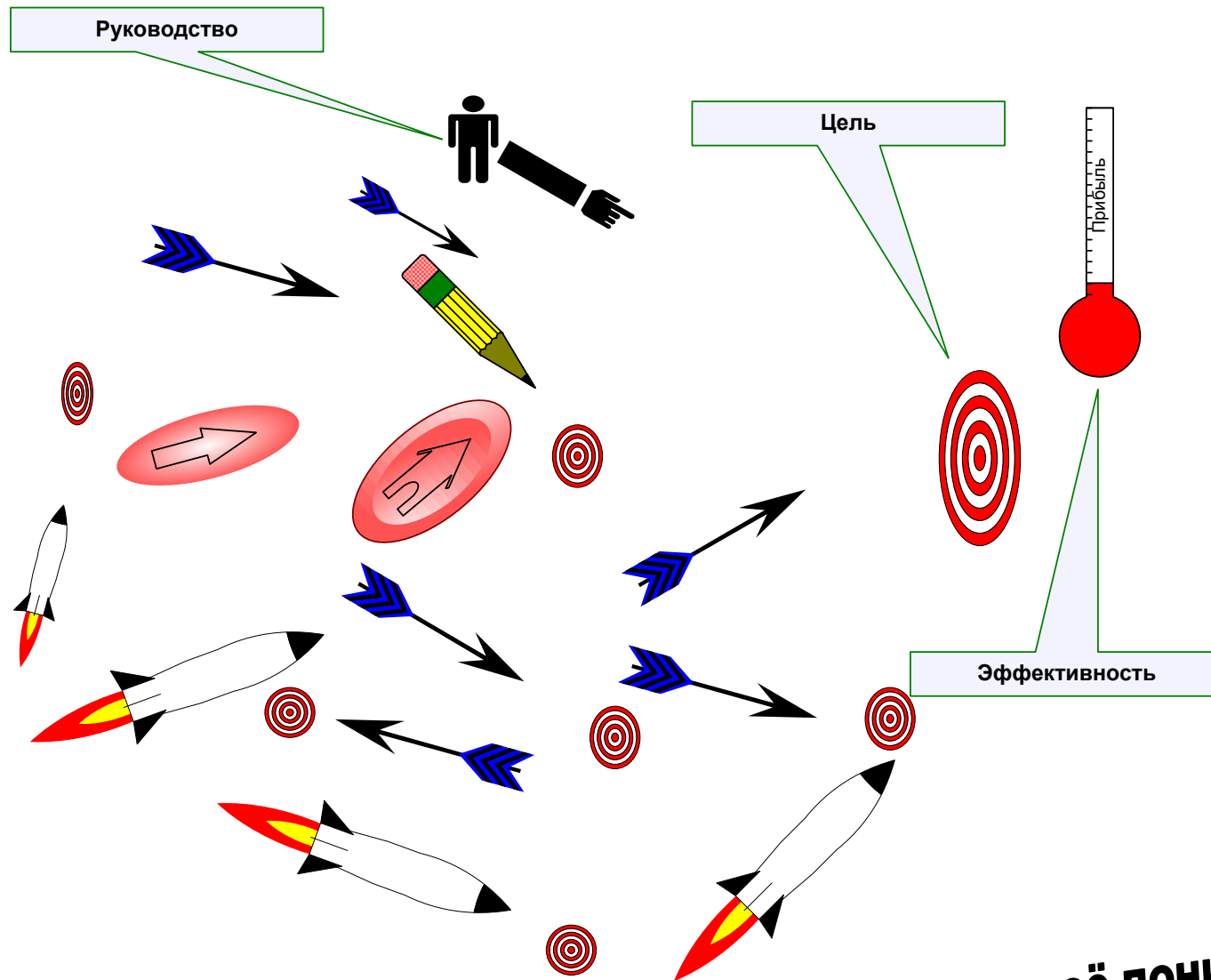
**Мы знаем свои проблемы
и хотим понять причины!**

Проблемы менеджмента



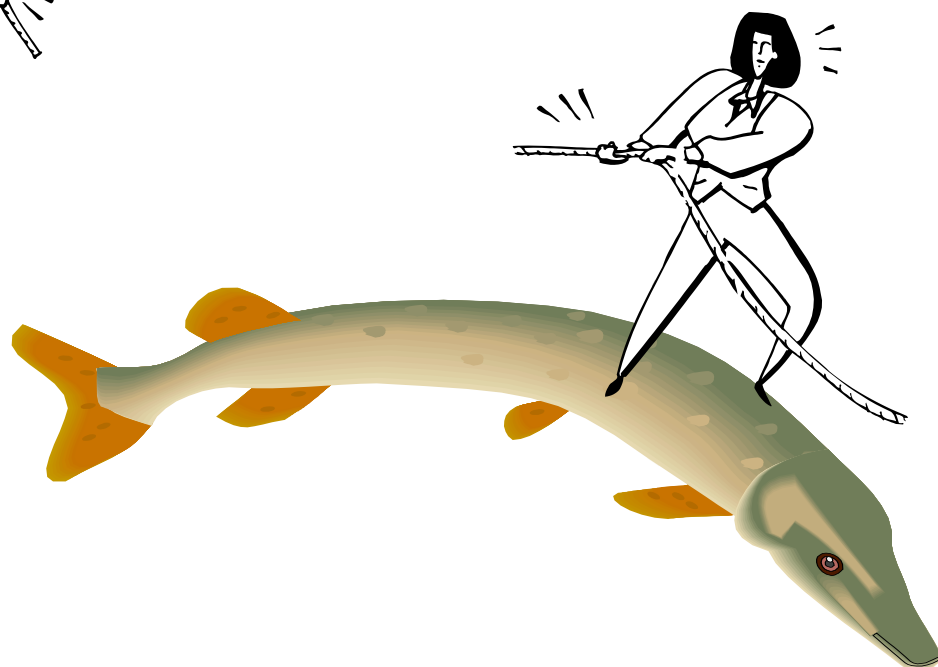
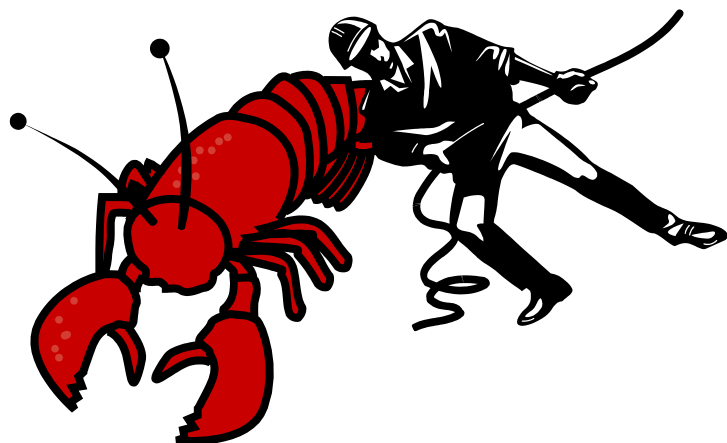
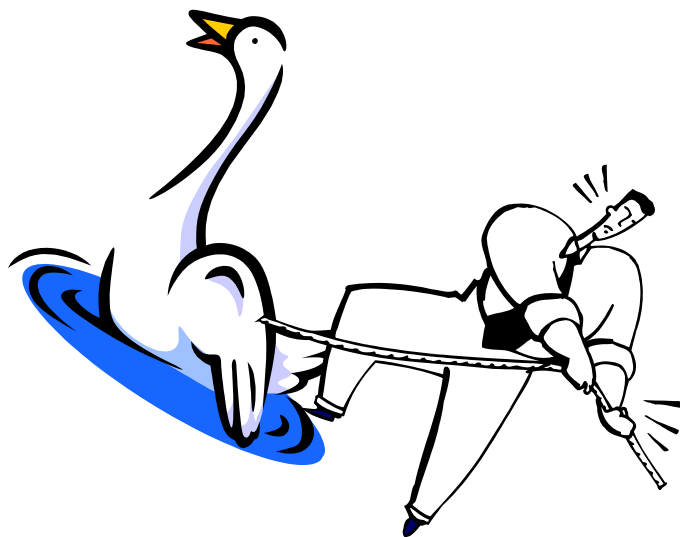
- ✓ Отсутствуют четкие и понятные всем сотрудникам цели.
- ✓ Не достаточно развит *предпринимательский дух и культура*, ориентированная на успех.
- ✓ Между подразделениями нет необходимого взаимопонимания и взаимодействия.
- ✓ Отсутствует командная работа на результат. Скорее каждый (сотрудник, подразделение) выполняет свои «должностные обязанности».
- ✓ В компании не развиты *горизонтальные связи* типа *поставщик-потребитель* между подразделениями и специалистами.
- ✓ Личные доходы сотрудников плохо увязаны с их реальным вкладом в общее дело.
- ✓ Не проводится должным образом *обучение* и развитие персонала.

Недостаточная ориентация на клиента



у некоторых своё понимание цели

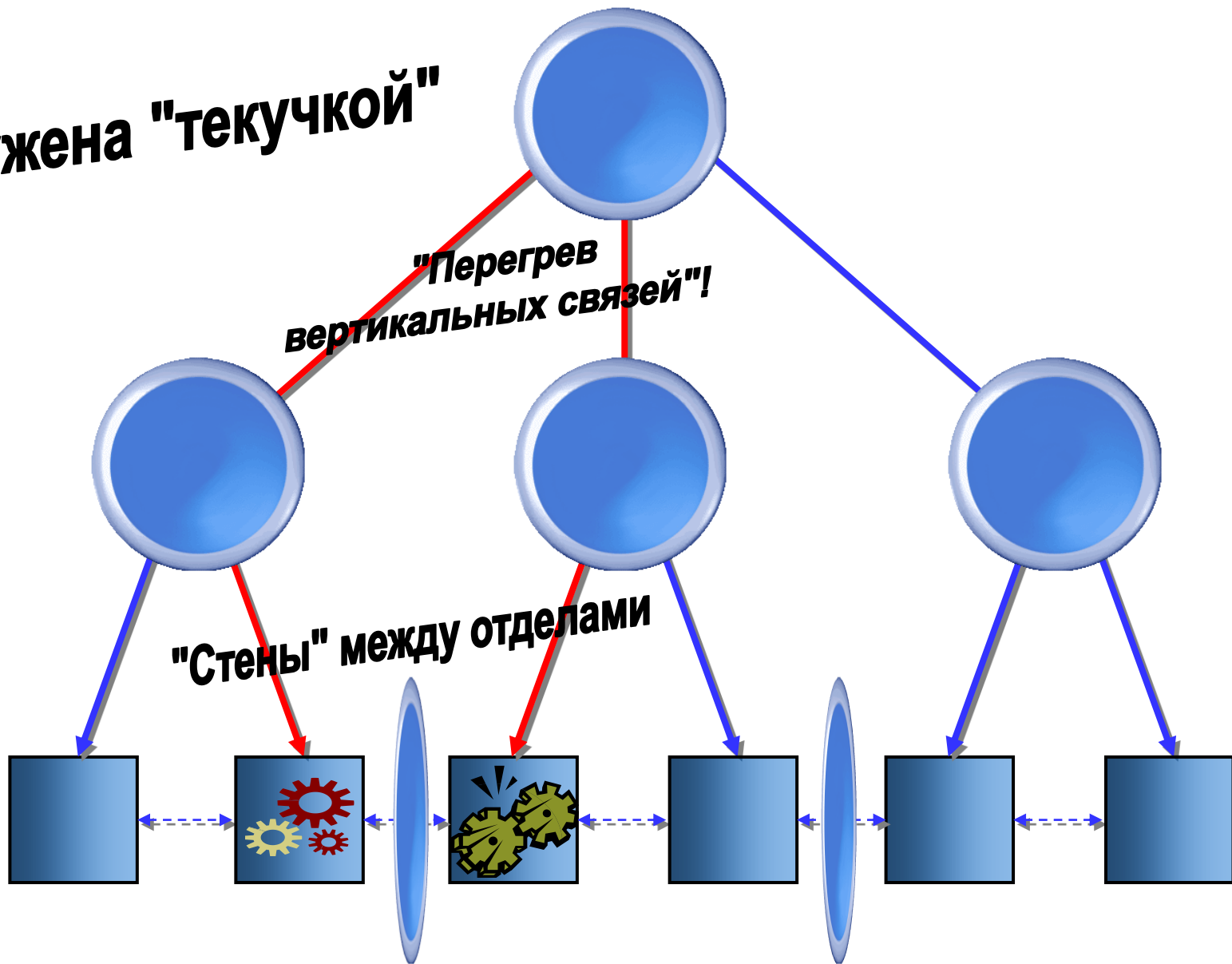
Бывает и так!



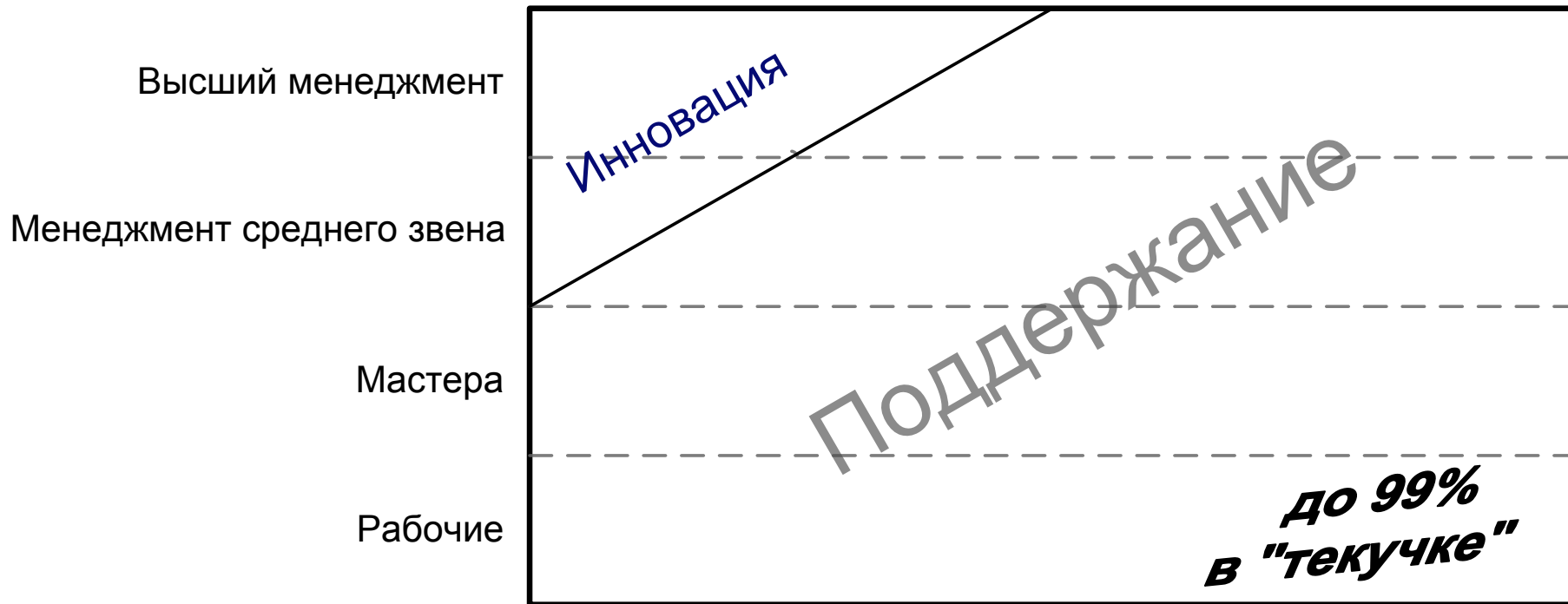
А как у Вас?

Иерархическая структура

Перегружена "текучкой"

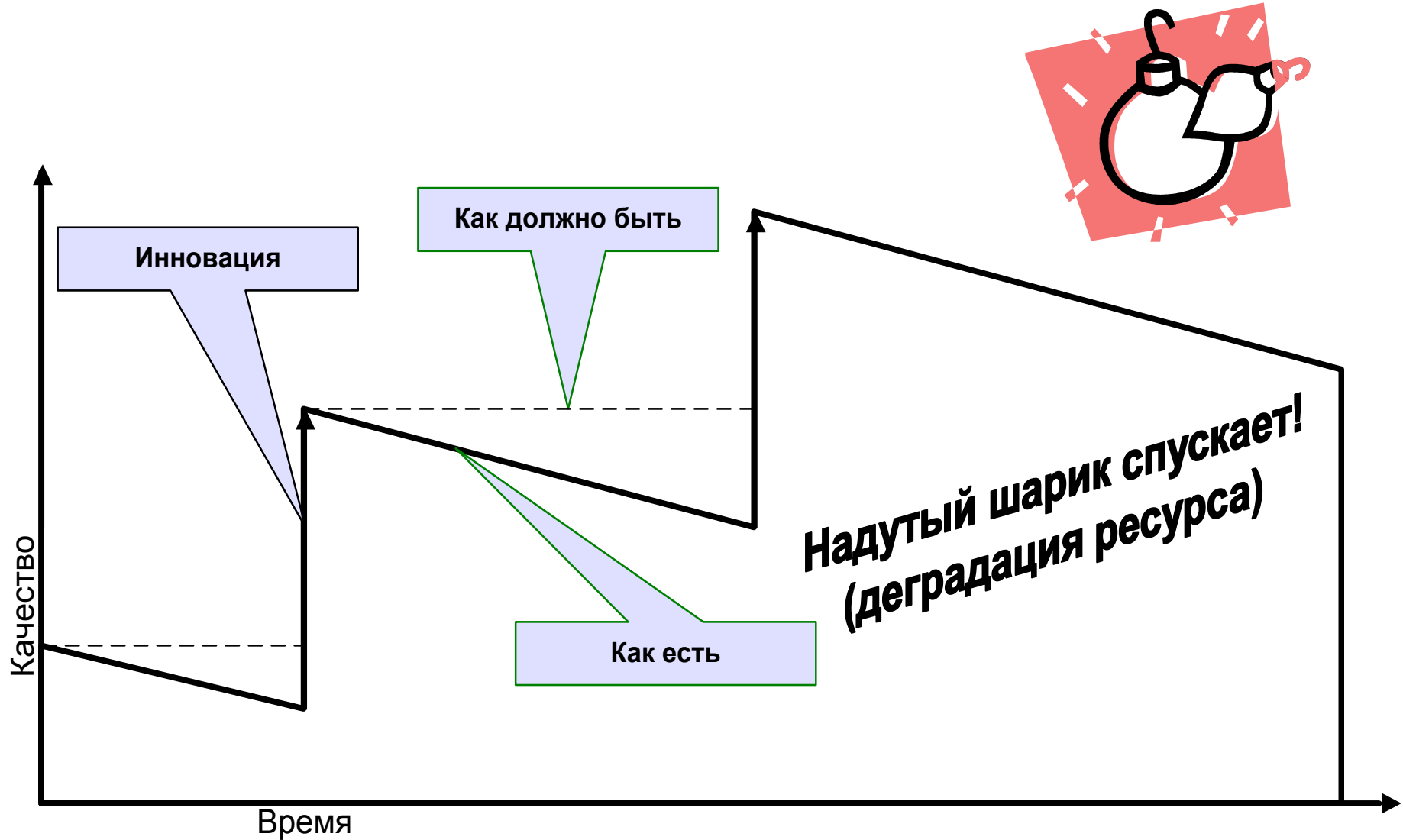


Менеджмент почти не занимается совершенствованием

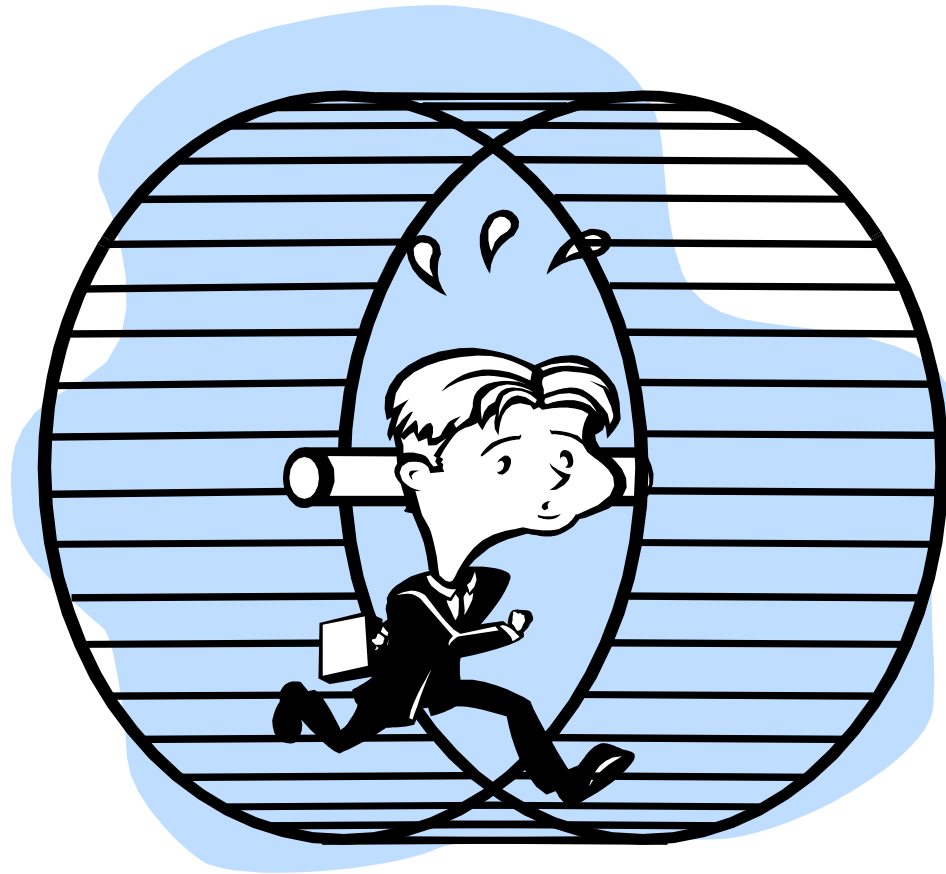
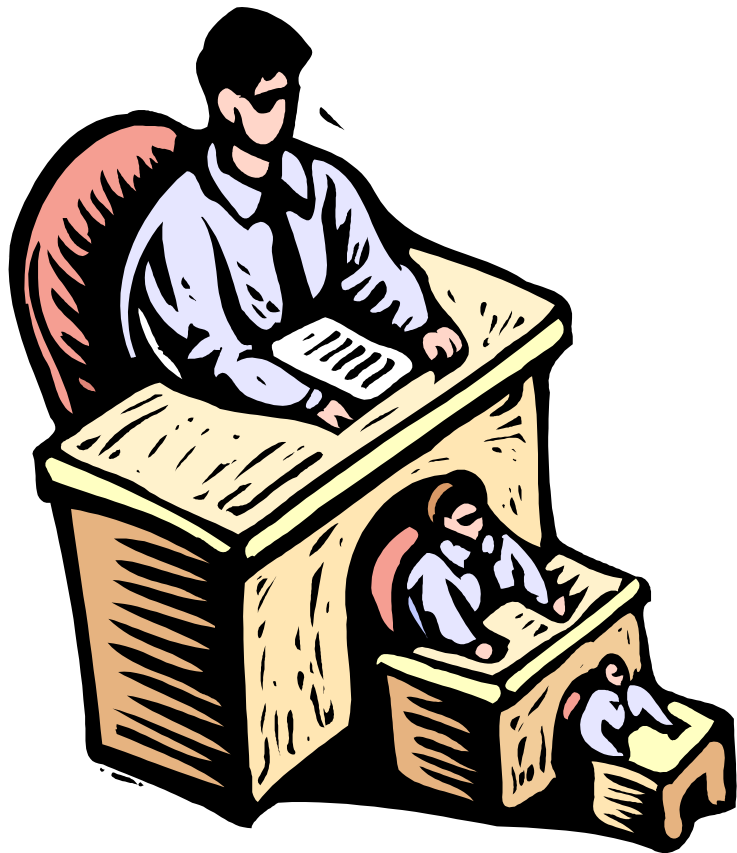


Некогда думать, "трясти" нужно!

Инновации без совершенствования



Много суеты. Иногда бег на месте.



Как белка в колесе!

ЧТО МЫ ХОТИМ?

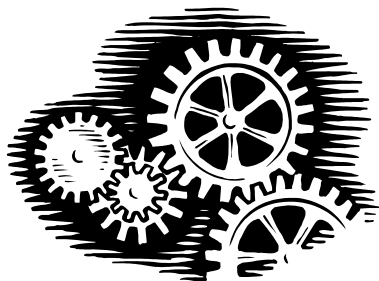
Миссия компании

- **Быть ведущим предприятием в России по производству высококачественных ... продуктов.**
- **Быть надежным поставщиком наших клиентов, всегда соответствовать их растущим требованиям.**
- **Быть центром холдинга в России, плацдармом для создания качественных тиражируемых решений.**

Как двигаться вперед к поставленным целями?

- Анализ проблем
- *Понимание причин*
- Вовлечение людей
- Обновление компании
- Постоянное совершенствование

Внутри предприятия много разных действий



Продукция

Выход

Доставка

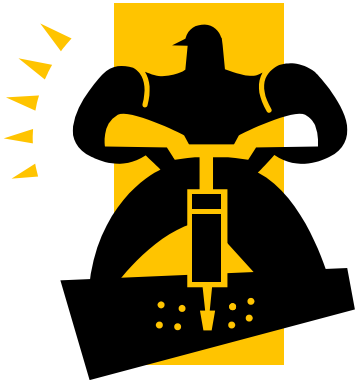
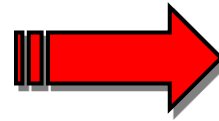
*Каждый отдел
делает что-то своё*

На выходе только продукция и её доставка!

Из действий складываются бизнес-процессы



Расход денег



Каждое действие приводит к затратам!

**Образное мышление
помогает увидеть суть!**

Бизнес-процессы подобны дорогам

Какая часть дороги важнее?



Барьеры между отделами создают преграды на «дороге»!

Он выполняет свои "обязанности"



Это приводит к большим потерям!



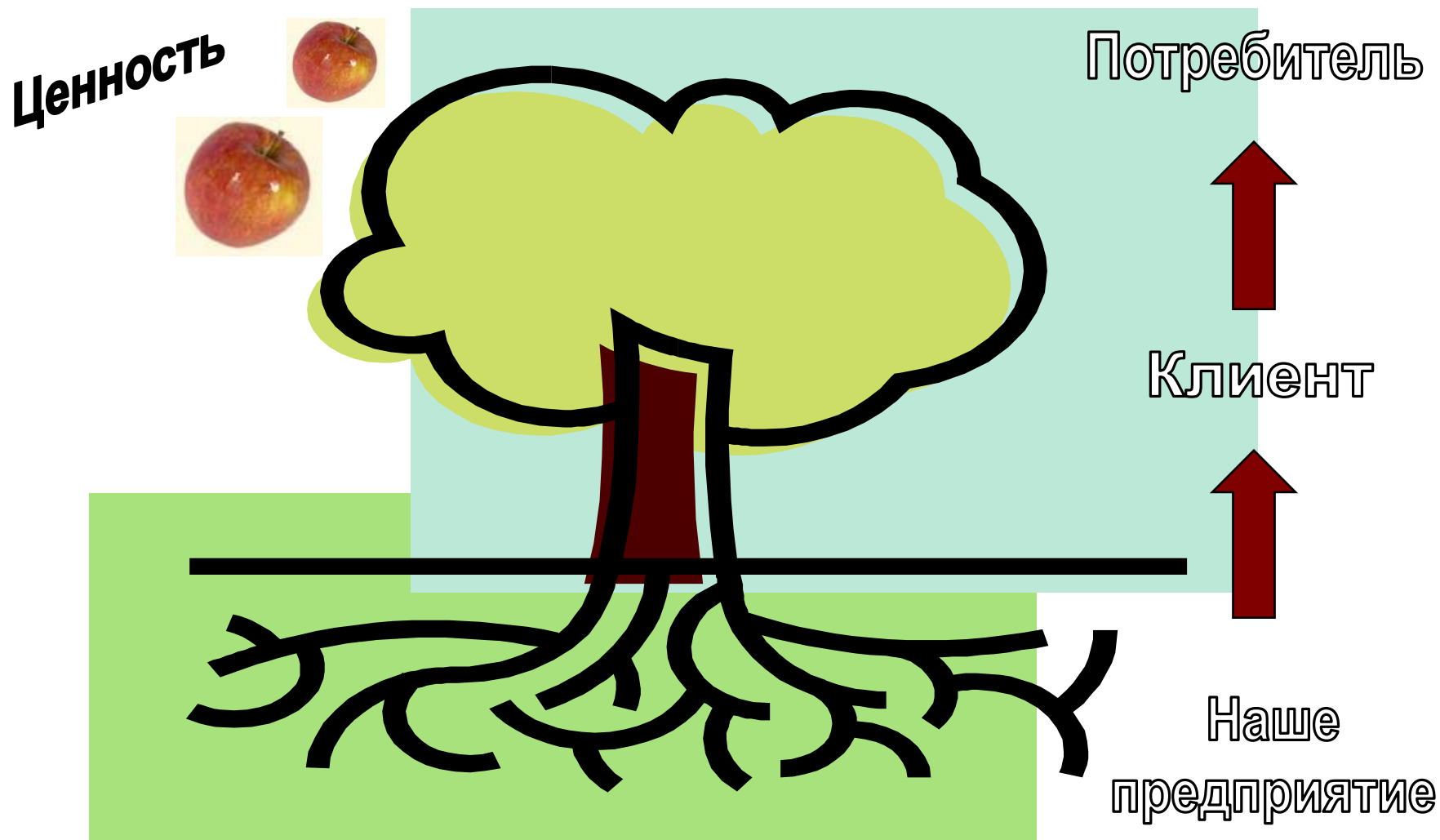
Как сохранить заработанные деньги ?



Качество и затраты тесно связаны!

**Повышая качество процессов,
мы устраняем потери и
снижаем издержки!**

Производственная система подобна дереву



Наше предприятие – «корневая система» производственной цепи



Отношения «ПОСТАВЩИК – ПОТРЕБИТЕЛЬ»



В ЭТОМ ВСЯ СУТЬ!

ЭСТАФЕТА: Поставщик передает «ценность» потребителю

Качество взаимодействия поставщика и потребителя

Потребитель

Ценность

Поставщик

Потребитель станет поставщиком

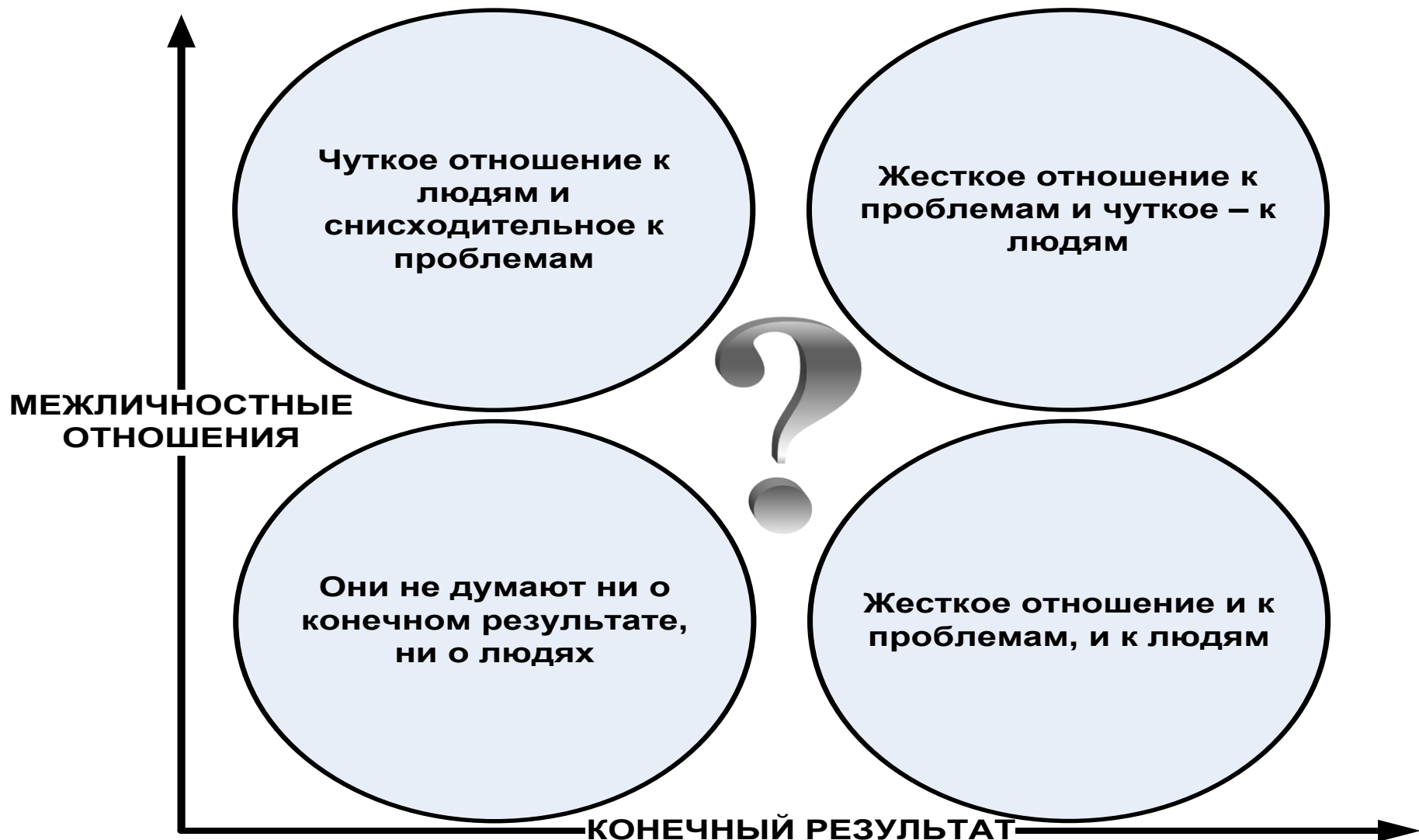
У них одна дорога и одна цель!



Сотрудничество поставщика и потребителя

- Поставщик и потребитель – ОДНА КОМАНДА. Они на одной дороге. У них общая цель.
- Потребитель «вытягивает» нужную ему **ценность** из поставщика (производителя). Потребитель постоянно уточняет требования к продукту и доводит их до поставщика.
- Стороны постоянно совершенствуют качество взаимодействия, чтобы устранить потери на стыках.
- Стороны изучают процессы друг друга, чтобы уменьшить общие издержки.
- Стороны сотрудничают по принципу «Выигрывают все». Это возможно в условиях высокого доверия и прозрачности процессов.
- Поставщик (производитель), чтобы заработать, удаляет из своих процессов лишние операции. Нужные операции усиливает, устраняя «узкие места».

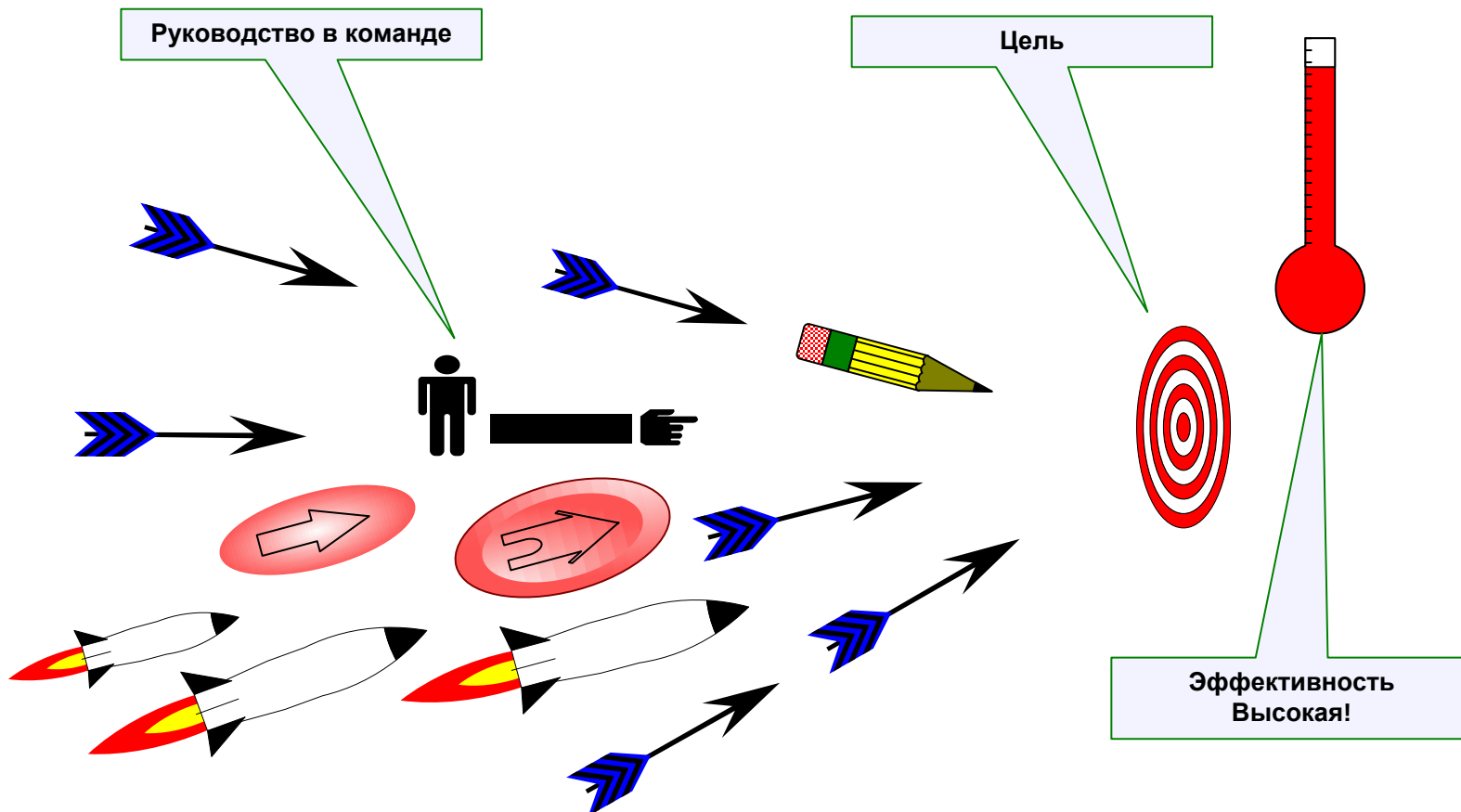
Четыре типа корпоративной культуры



Это наш выбор!

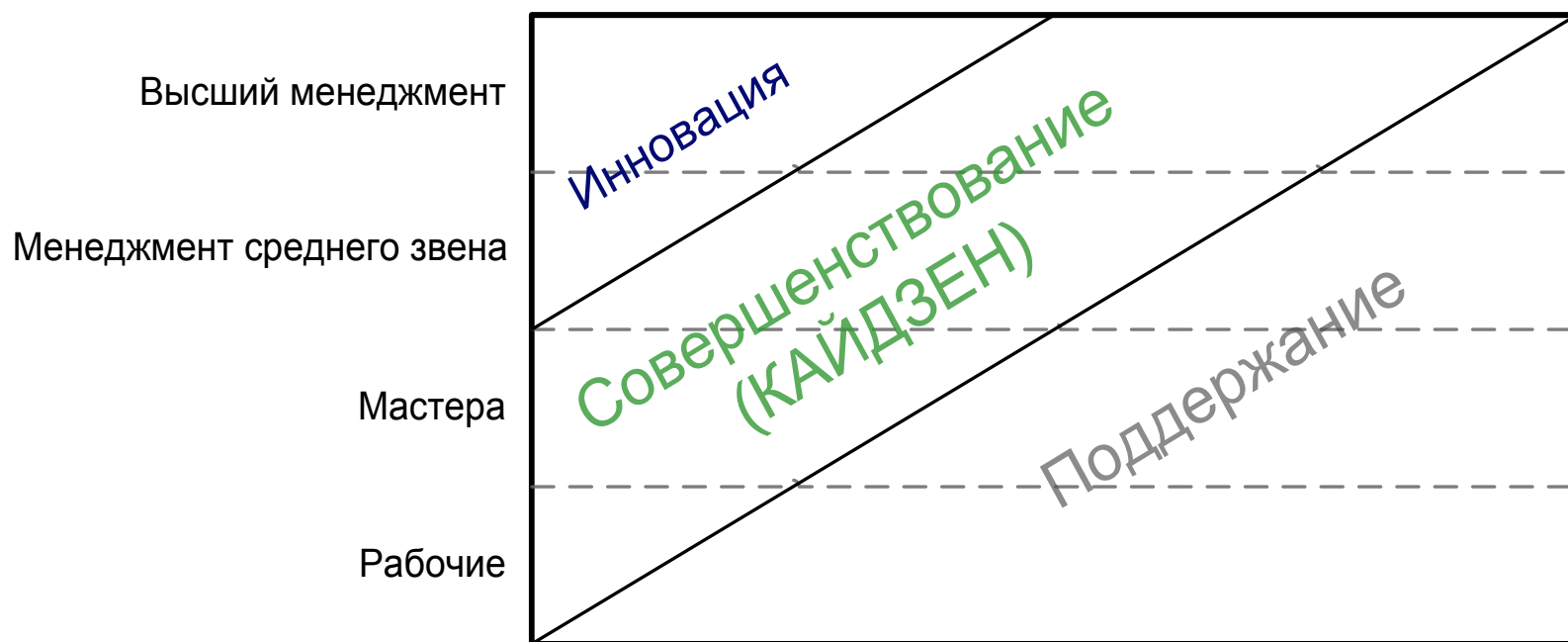


Хорошая командная работа

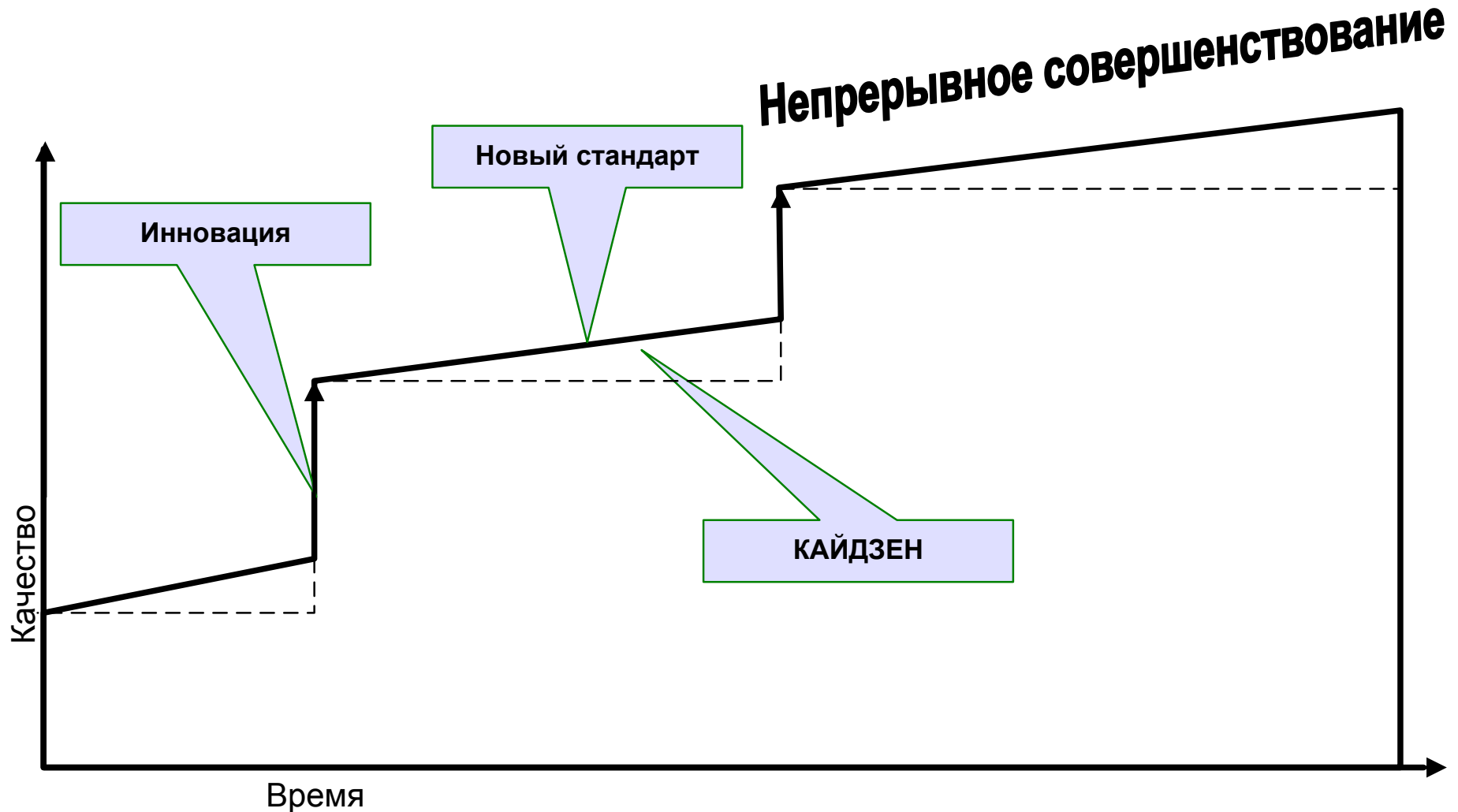


Всех объединяет общая цель!

В совершенствование вовлечены все!



Инновации + совершенствование (Кайдзен)

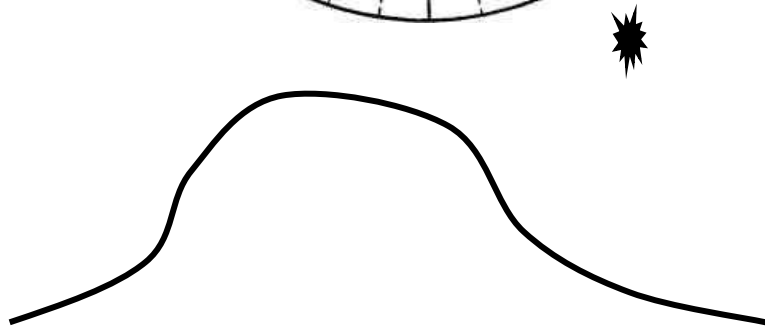
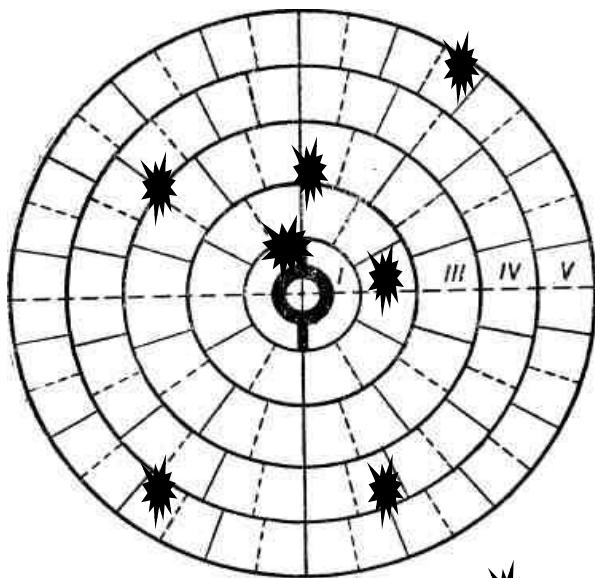


Текущие задачи по повышению качества

- Сократить на порядок вероятность получения от клиентов *рекламаций*.
- Обеспечить подачу на обогатительные фабрики сырья с существенно меньшими *вариациями* содержания железа и других примесей.
- Внедрить в процесс подготовки сырья для фабрик *склады смешивания*.
- Обеспечить качественное *взаимодействие* между участниками бизнес-процесса для предупреждения и исключения брака.
- Оптимизировать (минимизировать) *взятие проб* сырья и продукции для лабораторных анализов с целью получения действенной *обратной связи*.
- Формализовать и донести до участников производственного процесса (обогащение, добыча) *требования клиентов* к качеству готовой продукции.
- Тщательно вести *базу рекламаций* и пожеланий клиентов.
- Улучшить работу с *перевозчиками* для исключения случаев брака.
- Подготовка к сертификации на соответствие ISO 9001:2000

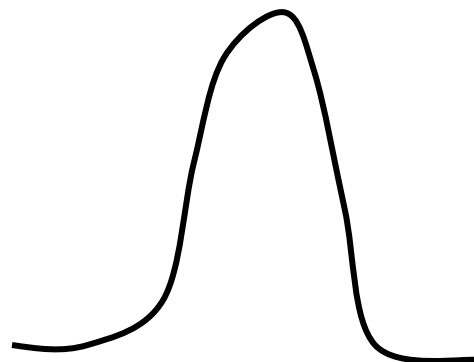
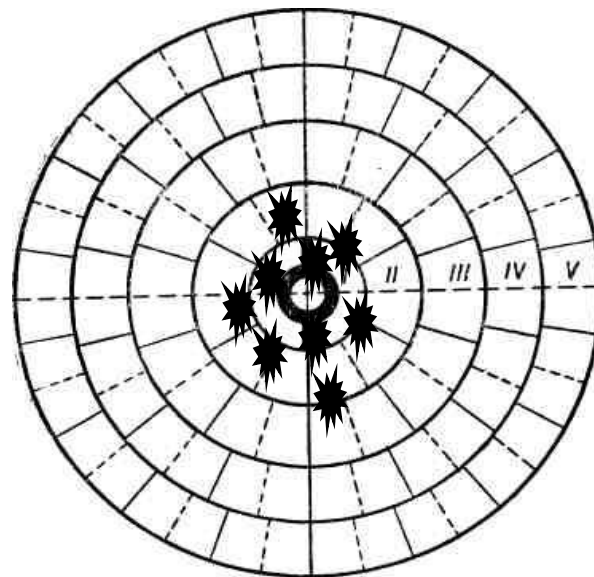
Снижение variability

**Большая variability
(разброс)**



**Повышение
качества**

Хорошая кучность!



Задачи по развитию менеджмента

- Достигнуть единства (*консенсуса*) в команде топ-менеджеров компании по вопросам долгосрочных целей, стратегии и корпоративной культуры.
- Обучить менеджеров всех уровней новым методам работы.
- Развивать в компании *предпринимательский дух* и культуру, ориентированную на *успех*.
- Разработать и внедрить новую *систему мотивации* персонала, направленную на *вовлечение* людей в процесс совершенствования.
- Внедрить *процессный подход* внутри компании. Провести необходимую *реорганизацию* структуры подразделений и менеджмента среднего звена.
- Провести работу по *реинжинирингу* бизнес-процессов.
- Создать внутри компании *центры экономической ответственности*.
- Обеспечить непрерывный рост качества и эффективности всего менеджмента и компании в целом.

Спасибо за внимание!

Александр Пятков
Руководитель проекта
LEAN Enterprise

Май 2006 год