

Стукалов Д.Н.

ПРОБЛЕМЫ ВНЕДРЕНИЯ БЕРЕЖЛИВОГО ПРОИЗВОДСТВА НА ОТЕЧЕСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ

Практическая конференция «Бережливое производство:
увеличение эффективности при минимальных затратах»

28 октября 2010 г., Москва

ОТКУДА МЫ ЗНАЕМ О БЕРЕЖЛИВОМ ПРОИЗВОДСТВЕ?

ОСНОВНЫЕ ИСТОЧНИКИ ИНФОРМАЦИИ:

- Зарубежные авторы, описывающие свой опыт в рамках западной или восточной экономики;
- Консалтинговые компании, которые строят на бережливом производстве свой бизнес и заинтересованы в его соответствующей презентации.

Достаточно ли этого для понимания того, что и как надо делать, чтобы использовать потенциал бережливого производства на своем предприятии?

«ТЕМНАЯ СТОРОНА» БЕРЕЖЛИВОГО ПРОИЗВОДСТВА

ЗАЧЕМ НАДО ГОВОРИТЬ О НЕУДАЧАХ?

- Объективная оценка ситуации с внедрением бережливого производства позволяет устоять перед красноречием консультантов, обещающих «легко и без затрат».
- Совместный анализ неудач позволит открыть больше «белых пятен» на дорожной карте преобразований.

Открыто говорить о проблемах – это значит помогать друг-другу избежать неоправданных затрат сил, средств и времени.

НЕСКОЛЬКО ЗАРИСОВОК НА ТЕМУ НЕУДАЧ

Зарисовка 1: Доморощенный Lean

- Обучение и внедрение бережливого производства производится своими силами.
- Цели, задачи и инструменты берутся из книг, их единое понимание отсутствует.
- Проблемы внедрения относятся на счет русского менталитета.

Внедрение бережливого производства тонет в текучке.

НЕСКОЛЬКО ЗАРИСОВОК НА ТЕМУ НЕУДАЧ

Зарисовка 2: Консалтинговый Lean-трамплин

- Обучение производится приглашенным консультантом-лектором, который не несет ответственности за результат преобразований.
- Попытка применить полученные знания наталкивается на множество «частных случаев», не рассмотренных при обучении.
- Обозначенные консультантом цели, слабо соотносятся с целями предприятия.

Внедрение бережливого производства тонет в текучке.

НЕСКОЛЬКО ЗАРИСОВОК НА ТЕМУ НЕУДАЧ

Зарисовка 3: Консалтинговый Lean-тягач

- Предприятие нанимает консультанта-практика для решения конкретных проблем;
- Консультант демонстрирует рациональные принципы организации конкретной деятельности;
- Менеджмент компании боится уронить свой авторитет, поэтому относится к результатам с пренебрежением;
- Менеджмент компании не в состоянии распространить продемонстрированные принципы на всю деятельность предприятия.

Внедрение бережливого производства тонет в текучке.

ЧТО ОБЪЕДИНЯЕТ ВСЕ 3 СЮЖЕТА?

- Во всех трех случаях менеджмент демонстрирует слабость перед любым дестабилизирующим фактором, будь то проблема или необходимость преобразований.
- Возникает страх перед неизведанным и боязнь потерять то, что уже достигнуто.
- Инициатива постепенно сменяется желанием вернуть все в привычные рамки, минимизировав усилия по управлению.

Текучка побеждает, потому что она привычнее!

ПОЧЕМУ ЯПОНСКИЕ И ЗАПАДНЫЕ КОМПАНИИ БОЛЕЕ УСПЕШНЫ?

- Toyota строила свою производственную систему более 50 лет. За это время производственная система Toyota стала частью культуры предприятия.
- На западе идеи Toyota попали в благодатную почву, поскольку западная производственная культура хотя и шла по другому пути, но тем не менее не стояла на месте. Тем более, что японцы многое почерпнули у классиков запада: Тэйлора, Форда, Деминга.

Россия длительное время была вырвана из процесса формирования производственной культуры, а плановая экономика постепенно была замещена принципами распределения «для избранных».

КАК ПОЯВИЛИСЬ ИНСТРУМЕНТЫ БЕРЕЖЛИВОГО ПРОИЗВОДСТВА?

- Инструменты ни кто специально не изобретал!
- За 50-летний срок Toyota прошла трудный путь, постоянно сталкиваясь как с внутриэкономическими, так и с внешнеэкономическими вызовами.
- Единственным выходом для компании стало умение решать многочисленные проблемы, которые возникали в процессе ее эволюции. Все инструменты появились как способ решения конкретных проблем.

Главное отличие между японско-западной культурой производства и отечественной организацией труда является **умение решать проблемы.**

ЧТО ЗНАЧИТ – УМЕТЬ РЕШАТЬ ПРОБЛЕМЫ?

- Всеобщее умение видеть и вскрывать замаскированные проблемы не боясь наказания.
- Всеобщее умение использовать методики анализ причин, порождающих проблемы.
- Консолидация усилий менеджмента и работников для решения сложных проблем.

Умение решать проблемы – это фундамент любой производственной системы, определяющий инструменты, которые нужно использовать на конкретном предприятии.

ПРЕЖДЕ ВСЕГО, ПРОБЛЕМЫ НАДО НАУЧИТЬСЯ ВИДЕТЬ

- Даже если кажется, что проблем нет, они появятся при любой попытке дестабилизации или улучшения.
- Оцените, все ли менеджеры видят проблемы? Все ли своевременно на них реагируют? Все ли готовы открыто делиться информацией о проблемах?
- Почему информация о проблемах может «теряться»? Почему управленцы неохотно обсуждают свои проблемы? Почему проблемы переваливаются с одного на другого?

Для создания фундамента собственной производственной системы ответы на эти вопросы обязательны!

НАУЧИТЕСЬ ПОНИМАТЬ НАСТОЯЩИЕ «КОРЕННЫЕ» ПРИЧИНЫ ПРОБЛЕМ

- При обнаружении проблемы, появляется соблазн устранить ее видимые следствия. Это естественно, но этого мало!
- Устранение только следствия – гарантия повторного появления проблемы!
- Любая, даже мелкая проблема, может скрывать причины, которые, в последствии, могут обернуться для предприятия огромными убытками.

Для понимания истинных причин проблем необходимо овладеть средствами анализа причинно-следственных связей.

АРСЕНАЛ СРЕДСТВ ДЛЯ АНАЛИЗА ПРИЧИННО-СЛЕДСТВЕННЫХ СВЯЗЕЙ

- Пять почему – самый простой.
- Диаграмма Исикавы – указывает направления поиска причин проблемы.
- Классификация и анализ Парето – метод выявления наиболее важных причин.
- Формы А3 – для совместного всестороннего и глубокого анализа.

Проблемы должны выноситься на всеобщее обсуждение лишь при наличии предварительного анализа.

НАИБОЛЕЕ СЛОЖНЫЕ ПРОБЛЕМЫ ТРЕБУЮТ СОВМЕСТНЫХ УСИЛИЙ

- Крупные преобразования внутри компании, требуют совместных усилий менеджмента.
- Совместное решение общих проблем – это естественный шаг к взаимному пониманию и снятия барьеров между подразделениями.
- Совместное решение проблем способствует усилению горизонтальных связей в административной организационной структуре.

Для организации потокового производства необходимо преодолеть обособленность отдельных подразделений. Лучший способ сделать это – совместное решение проблем.

ОСНОВНАЯ ПРОБЛЕМА ВНЕДРЕНИЯ БЕРЕЖЛИВОГО ПРОИЗВОДСТВА

- Основная проблема внедрения бережливого производства на отечественных предприятиях заключается в неумении решать проблемы.
- Сложившаяся практика «тушения пожаров» заключается в устранении следствий проблем, а не причин.

Способность решать проблемы – это основа производственной культуры на которой могут использоваться любые инструменты повышения эффективности производства: бережливое производство, ТОС, TQM, 6 сигм и т.п.