

Временное управление  
для увеличения производительности труда и  
прибыли вашего бизнеса за 6-12 месяцев

Результаты двух проектов:  
машиностроение: ООО «АЭМС», 1200 сотрудников;  
деревообработка: «Инзенский ДОЗ», 1400 сотрудников.

# Как мы работаем?

Если вы хотите повысить прибыль и производительность труда, в сжатые сроки, звоните нам по телефону: **8(929)971-58-36** мы организуем встречу или скайп-общение, далее:

1. Заключаем договор на аудит + разработку дорожной карты для быстрой реализации внутренних резервов компании.
2. Заключаем договор на управление (получаем права единоличного исполнительного органа), с целями и сроками по прибыли и производительности труда сроком на 6-12 месяцев. Пролонгация по соглашению сторон. Достигаем целей.
3. По завершении активной стадии договора управления, мы можем оказывать дистанционную поддержку дальнейшего роста через Правление или Советы директоров.

# Наши принципы по которым мы развертываем изменения

**1. Удлини тень решений:** покажи, что будет через три года, если принять такое решение, или другое.

**2. Расширяй полномочия своих людей.** Давай им пространство для применения собственного интеллекта, собственного суждения. Дай им критическую массу полномочий, чтобы они решились на кооперацию.

**3. Усиливай интеграторов.** Интеграторы - это твои менеджеры, которые получили стимул и полномочия, чтобы помогать другим сотрудничать. Как усилить менеджеров в качестве интеграторов? Убирай уровни! Убирай правила! Бюрократическая структура создает сложность потому, что не понимает смысла того, что делается.

**4. Давай людям понимание того, что делают другие.** Помогай им понять содержание общей работы и роль в ней других функций, а не только своей.

**5. Повысь взаимность.** Сними буфера, создающие ложное чувство самодостаточности у сотрудников.

**6. Поощряй тех, кто сотрудничает.** Ошибка - не провал, а отказ помочь или попросить о помощи.

Ив Моро и Питер Толман

Harvard Business Press Books

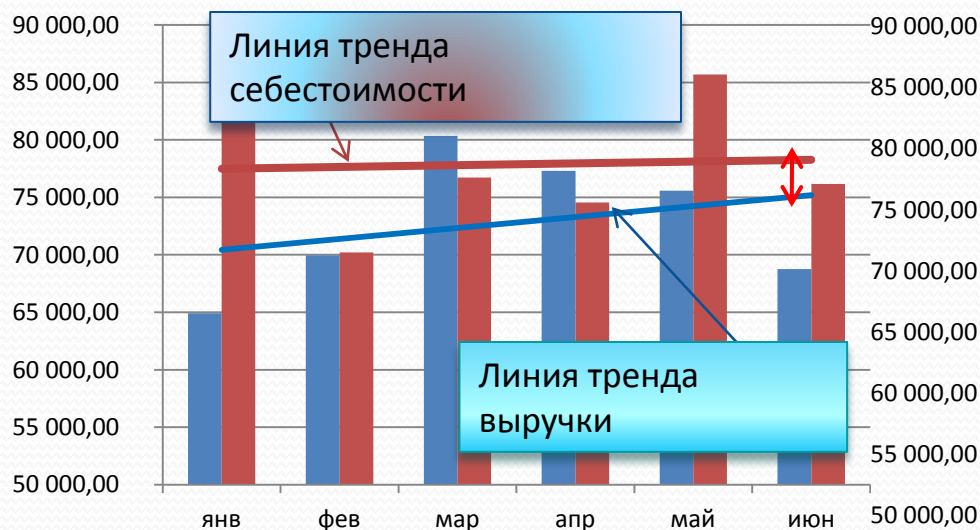
Publication Date: 01.04.2014.

## Пример результатов аудита, АЭМС в мае 2012 года

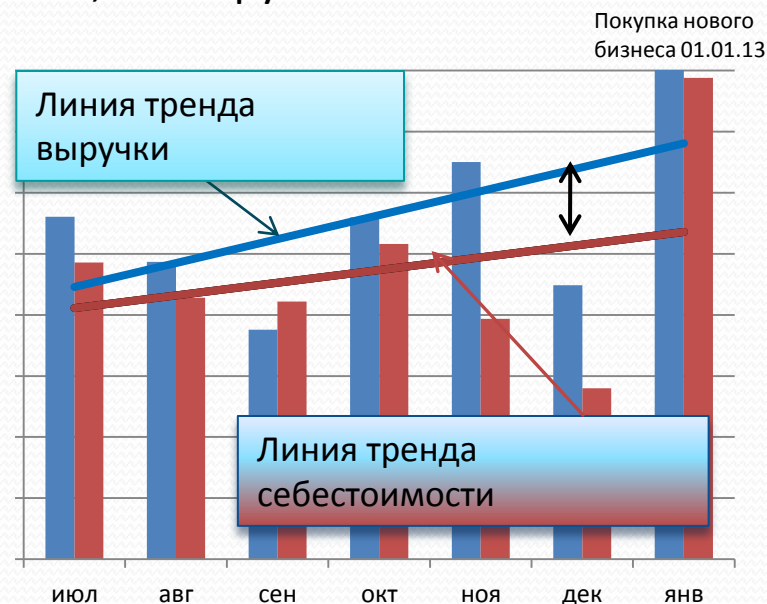
|                               |                                                                                                                                                                |
|-------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Производство</b>           | Хронический срыв сроков 6 месяцев и более<br>Претензии по качеству продукции, оценка 5 баллов из 10                                                            |
| <b>Финансы</b>                | Убытки 40 млн. руб. за 1-е полугодие                                                                                                                           |
| <b>Маркетинг</b>              | Низкая конкурентоспособность<br>Нерыночное ценообразование                                                                                                     |
| <b>Персонал</b>               | Отток квалифицированных специалистов ( $K_{\text{тек}}=17,5\%$ )<br>Отсутствие производственной дисциплины                                                     |
| <b>Структура</b>              | Избыток управленческого персонала: 1,5 подчиненных на 1 руководителя<br>Неэффективная система управления: графики, распоряжения, договоренности не исполняются |
| <b>Корпоративная культура</b> | Репутация малопривлекательного работодателя                                                                                                                    |

# Результаты АЭМС за 2012 год

До начала изменений чистый убыток за 1-е полугодие составил - 40 млн.руб.



После старта изменений (с 18.06.2012) чистая прибыль за 2-е полугодие составила +27,8 млн.руб.



# Удлини тень решений

## Этапы изменений на примере Инзенского ДОЗ

Создание условий для  
изменений

Формулировка  
целей, экраны  
решения проблем,  
регулярные встречи  
с коллективом.  
Февраль 2014г.

Изменение  
рабочего  
графика,  
создание  
учебного  
центра.  
Март 2014г.

Развитие  
людей

Введение  
бригадной  
формы  
организации  
труда. Старт  
TWI.  
Апрель 2014г.

Развитие  
процессов

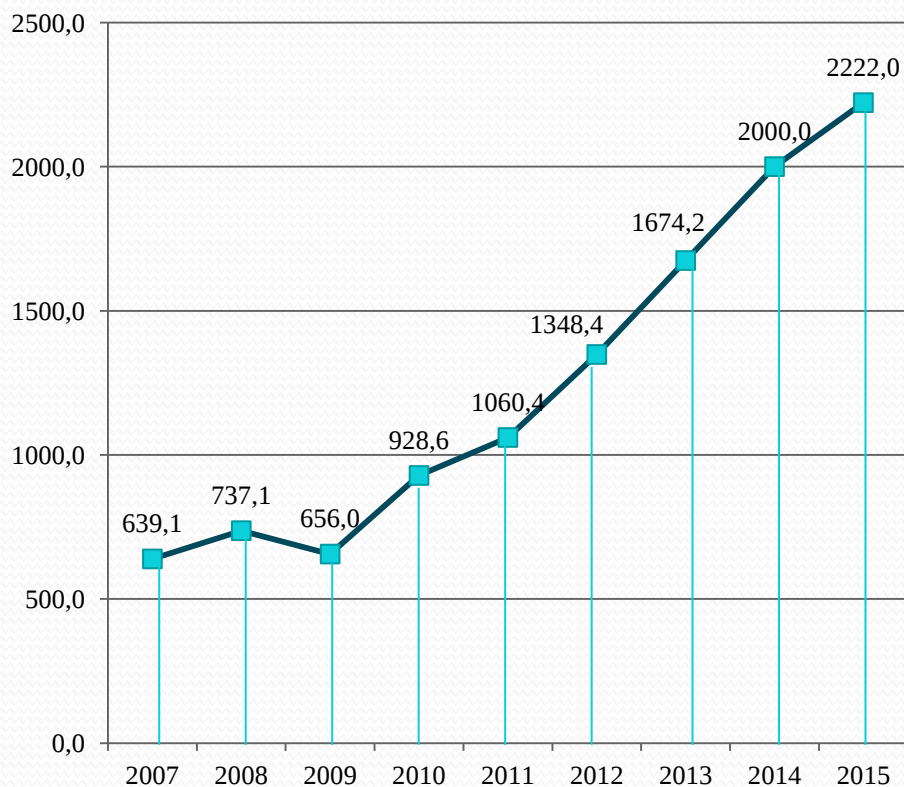
Сокращение уровня  
сменных мастеров,  
обучение и развитие  
лидеров на всех  
уровнях, отмена  
сдельной оплаты  
труда.  
Апрель-июнь 2014г

Внедрение Total-TPS  
Цель: создать  
производственную  
систему мирового  
уровня(3 балла по  
GBM)  
С марта 2014г. по  
декабрь 2016г.

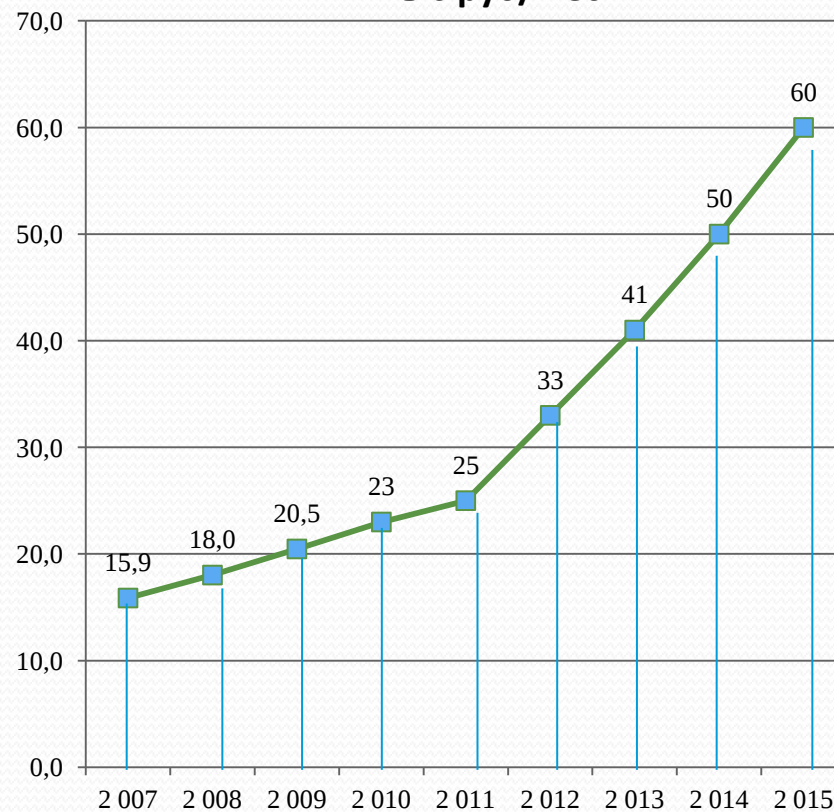
# Удлини тень решений

Пример целей (поставлены 18.06.2012г., в ООО «АЭМС»)

**Производительность на конец года**  
тыс.руб/чел. в год



**Средняя оплата труда на конец года**  
тыс.руб/мес.



# Расширяй полномочия своих людей

дали полномочия инициаторам для наведения порядка

Было



Стало



# Расширяй полномочия своих людей

Любой сотрудник может сделать запись о проблеме – руководители обязаны решить.

ООО «АЭМС»

ООО ПФ «Инзенский ДОЗ»

[illegible]

# Усиливай интеграторов

«Экраны решений проблем» сделали очевидной для всех, проблему – **РАЗМЫВАНИЕ ОТВЕТСТВЕННОСТИ** из-за избыточных уровней управления

- *«С каждым дополнительным уровнем управления становится все труднее добиться единства руководства и взаимного понимания. Каждый дополнительный уровень искажает цели и направленность внимания. Каждое звено в цепи создает дополнительное напряжение и становится еще одним источником инерции, трений и бездействия»*

• Питер Друкер

# Усиливай интеграторов

Убирай уровни!



# Усиливай интеграторов

Создание учебного центра на второй месяц с начала изменений, на обоих предприятиях

## 1 шаг

овладение инструментами Total-TPS, позитивного влияния и тренерскими навыками

## 2 шаг

создание в коллективе спроса на новые знания через достижение совместных результатов

## 3 шаг

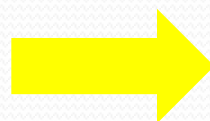
управление базой знаний, помощь коллегам в развитии мастерства и лидерства

# Давай людям понимание того, что делают другие.

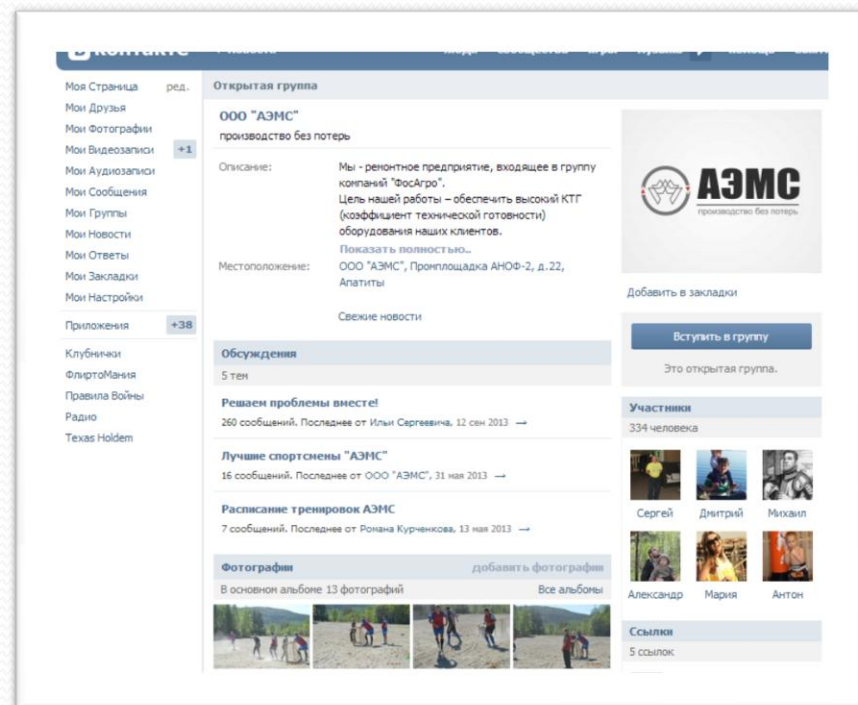


Группа VK

Прямое общение всех со всеми,  
генеральный директор – модератор.



«Желтый квадрат»



# Повысь взаимность

## «Клиент-Поставщик»

### Критерии оценки.

Ставим оценки от 1 до 5, как в школе.

|                                                                                                    |                          |                                                                                                   |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1.Предыдущая смена                                                                                 | Необходимые остатки      | 1-остатков нет вообще<br>5-обеспечен необходимый минимум                                          |
|                                                                                                    | 5С (порядок)             | 1-не убрано вовсе<br>5-очень чисто                                                                |
| 2.Погрузчик<br>3.Кара                                                                              | Своевременность Доставки | 1-Не дождешься<br>5-доставка точно-во-время, по первому требованию                                |
|                                                                                                    | Вежливость               | 1 – хамит, отказывается сотрудничать<br>5-всегда вежлив, всегда готов помочь                      |
| 4.Технолог<br>5.Слесарь наладчик<br>6.Электрик                                                     | Оперативность            | 1-не реагирует на сообщения о проблемах<br>5-быстро решает проблемы                               |
|                                                                                                    | Вежливость               | 1-хамит, отказывается сотрудничать<br>5-всегда вежлив, всегда готов помочь                        |
| 7.Начальник смены                                                                                  | Оперативность            | 1-не реагирует на проблемы<br>5-быстро решает возникающие проблемы, обеспечивает всем необходимым |
|                                                                                                    | Вежливость               | 1-хамит, отказывается сотрудничать<br>5-вежлив, всегда готов помочь                               |
| 8.Бригада гнутоклееных блоков<br>9.Бригада луцильного отделения<br>10.Бригада плоскоклееных блоков | Сотрудничество           | 1-отказываются помочь<br>5-помогают по первой просьбе                                             |

Примечание: В том случае, когда обращения к конкретному сотруднику (бригаде) не было, ставится прочерк «-».

# Повысь взаимность

Люди оценивают полезность друг – друга.

Каждые 2 часа сверяют общий результат.

## Листы оценки

Бригада Лещанова И.В. (раскроечное отделение) за апрель

| Поставщики                          | Дата                        | 3 | 4 | 7 | 8 | 11 | 12 | 15 | 16 | 19 | 23 | 24 | 27 | 28 | Итого<br>средн<br>ий<br>балл |
|-------------------------------------|-----------------------------|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|------------------------------|
| «Предидущая<br>Смена»               | Необходимые<br>Остатки      | 5 | 3 | 5 | 5 | 5  | 5  |    |    |    |    |    |    |    |                              |
|                                     | SC (порядок)                | 5 | 3 | 5 | 5 | 5  | 5  |    |    |    |    |    |    |    |                              |
| Погрузчик                           | Своевременность<br>Доставки | 5 | 5 | 5 | 5 | 5  | 5  |    |    |    |    |    |    |    |                              |
|                                     | Вежливость                  | 5 | 5 | 5 | 5 | 5  | 5  |    |    |    |    |    |    |    |                              |
| Кара                                | Своевременность<br>Доставки | 5 | 5 | 5 | 5 | 5  | 5  |    |    |    |    |    |    |    |                              |
|                                     | Вежливость                  | 5 | 5 | 5 | 5 | 5  | 5  |    |    |    |    |    |    |    |                              |
| Технолог                            | Оперативность               | 5 | 5 | 5 | 5 | 5  | 5  |    |    |    |    |    |    |    |                              |
|                                     | Вежливость                  | 5 | 5 | 5 | 5 | 5  | 5  |    |    |    |    |    |    |    |                              |
| Слесарь<br>наладчик                 | Оперативность               | 4 | 5 | 5 | 5 | 5  | 5  |    |    |    |    |    |    |    |                              |
|                                     | Вежливость                  | 4 | 5 | 5 | 5 | 5  | 5  |    |    |    |    |    |    |    |                              |
| Электрик                            | Оперативность               | 5 | 5 | 5 | 5 | 5  | 5  |    |    |    |    |    |    |    |                              |
|                                     | Вежливость                  | 5 | 5 | 5 | 5 | 5  | 5  |    |    |    |    |    |    |    |                              |
| Начальник<br>смены                  | Оперативность               | 4 | 5 | 5 | 5 | 5  | 5  |    |    |    |    |    |    |    |                              |
|                                     | Вежливость                  | 4 | 5 | 5 | 5 | 5  | 5  |    |    |    |    |    |    |    |                              |
| Бригада<br>гнутоклейных<br>блоков   | Готовность                  | 5 | 5 | 5 | 5 | 5  | 5  |    |    |    |    |    |    |    |                              |
|                                     | Помощь                      | 5 | 5 | 5 | 5 | 5  | 5  |    |    |    |    |    |    |    |                              |
|                                     | Вежливость                  | 5 | 5 | 5 | 5 | 5  | 5  |    |    |    |    |    |    |    |                              |
| Бригада<br>лучильного<br>отделения  | Готовность                  | 5 | 5 | 5 | 5 | 5  | 5  |    |    |    |    |    |    |    |                              |
|                                     | Помощь                      | 5 | 5 | 5 | 5 | 5  | 5  |    |    |    |    |    |    |    |                              |
|                                     | Вежливость                  | 5 | 5 | 5 | 5 | 5  | 5  |    |    |    |    |    |    |    |                              |
| Бригада<br>плоскоклеенных<br>блоков | Готовность                  | 5 | 5 | 5 | 5 | 5  | 5  |    |    |    |    |    |    |    |                              |
|                                     | Помощь                      | 5 | 5 | 5 | 5 | 5  | 5  |    |    |    |    |    |    |    |                              |
|                                     | Вежливость                  | 5 | 5 | 5 | 5 | 5  | 5  |    |    |    |    |    |    |    |                              |

## Экраны с показателями

| 19           | 14-10                        | СУР-4        | Чин2-Ра25             | ПКБ          | 20                    |
|--------------|------------------------------|--------------|-----------------------|--------------|-----------------------|
| ПЛАН<br>УЧЕТ | ПРИЧИНА<br>ОТКЛОНЕНИЯ        | ПЛАН<br>УЧЕТ | ПРИЧИНА<br>ОТКЛОНЕНИЯ | ПЛАН<br>УЧЕТ | ПРИЧИНА<br>ОТКЛОНЕНИЯ |
| 10.3<br>10.3 | Самый<br>малый<br>показатель | 58<br>5.9    | 0.86<br>0.51          | 3.4<br>1.4   | 4.3<br>3.2            |
| 11.2<br>9.5  | Самый<br>малый<br>показатель | 54<br>6.6    | 0.8<br>0.45           | 3.4<br>1.4   | 4.3<br>4.3            |
| 12.9<br>12.9 |                              | 4.3          | 1.2<br>0.5            | 4.4<br>1.4   | 5.8<br>5.1            |
| 13.9<br>6.9  |                              | 3.9          | 0.6<br>0.5            | 2.6<br>1.4   | 3.2<br>2.2            |
| 14.4<br>15.4 |                              | 8.6          | 1.4<br>0.4            | 5.6<br>1.4   | 7.0<br>6.2            |
| 15.1<br>12.3 | ошибка<br>счета              | 58<br>6.0    | 0.86<br>0.45          | 3.4<br>1.4   | 4.3<br>3.5            |
| 16.5<br>9.5  |                              | 54<br>6.6    | 0.8<br>0.45           | 3.4<br>1.4   | 4.3<br>4.3            |
| 17.1<br>12.3 | ошибка<br>счета              | 54<br>6.6    | 0.8<br>0.45           | 3.4<br>1.4   | 4.3<br>4.3            |
| 18.1<br>12.3 | ошибка<br>счета              | 54<br>6.6    | 0.8<br>0.45           | 3.4<br>1.4   | 4.3<br>4.3            |
| 19.1<br>12.3 | ошибка<br>счета              | 54<br>6.6    | 0.8<br>0.45           | 3.4<br>1.4   | 4.3<br>4.3            |
| 20.1<br>12.3 | ошибка<br>счета              | 54<br>6.6    | 0.8<br>0.45           | 3.4<br>1.4   | 4.3<br>4.3            |

# Повысь взаимность

## Внедрение Total-TPS (Toyota production system)

① Активизация производственных участков и персонала

② Оснащение произв. участков и рабочих мест

③ Оптимизация и совершенствование рабочих операций

④ Оптимизация логистики

⑤ Усовершенствование оборудования

⑥ Повышение качества производимой продукции

⑦ Оптимизация на этапе разработки новых видов продукции

Разработка новых видов продукции и пред производственная подготовка

Ежедневная работа по оптимизации и усовершенствованию процессов. Создание рабочих мест и участков, на которых хочется работать. Воздействие на предыдущий производственный участок.

Контроль производственных участков. Сокращение себестоимости продукции. Гарантия качества производимой продукции – не бери брак, не делай брак, не передавай брак.

# Поощряй тех, кто сотрудничает



# Поощряй тех, кто сотрудничает

## ИСС как показатель уровня сотрудничества



ИСС – индекс социального самочувствия сотрудников, определяется раз в квартал по результатам социального опроса. Сотрудничество на всех уровнях - необходимое условие для роста индекса.

## Поощряй тех, кто сотрудничает

| УРОВЕНЬ ИСС | ПОКАЗАТЕЛЬ |
|-------------|------------|
| Низкий      | < 40       |
| Пониженный  | 40-44      |
| Средний     | 45-55      |
| Повышенный  | 56-70      |
| Высокий     | > 70       |



Бонус  
руководителям

# Результаты

## ООО «АЭМС»

Рост за 10 месяцев:

Производительность + 42%;

Прибыль + 246%;

Заработная плата + 38%

## ООО ПФ «Инзенский ДОЗ»

Рост за 2 месяца:

Производительность + 22%

Прибыль + 257%

Заработная плата + 14,7%

# Результаты

## ООО «АЭМС»

Рост за 10 месяцев:

**Производительность + 42%;**

**Прибыль + 246%;**

За период работы с «Апатит-

Электромашсервис»(АЭМС), Дмитрию Киму и его команде удалось вывести компанию в прибыль, продукция и услуги стали выполняться с высоким качеством и точно-во-вовремя. АЭМС, стала лучшей подрядной организацией ОАО «Апатит» по качеству и срокам работ. Я очень доволен сотрудничеством.

**Миннуллин Олег Альбертович,**

**Директор по собственности Фосагро АГ  
Председатель совета директоров  
ООО «Апатит-Электромашсервис»  
8(921)153-xx-xx**

## ООО ПФ «Инзенский ДОЗ»

Рост за 3 месяца:

**Производительность + 22%**

**Прибыль + 257%**

За время реализации проекта с командой Дмитрия Михайловича Кима, нам удалось выйти на рекордные показатели по производительности труда и прибыли, с его помощью мы организовали систему внутрипроизводственного обучения, изменили ряд процессов в организации труда, приступили к изменению схемы работы с поставщиками. Все это дало вдохновляющие результаты. Благодарю за крайне полезный совместный опыт.

**Куприянов Владимир Николаевич, владелец,  
Генеральный директор ООО «ПФ  
Инзенский ДОЗ»**

**8(905)349-xx-xx**

## Сотрудничество невозможно, если:

1. Компания подлежит банкротству.
2. Заказчик не даёт кадровый карт-бланш, в компании останутся неприкасаемые лица, на которых не распространятся единые для всех правила.
3. Урезанный функционал (часть функций компании будет под управлением других людей), модернизировать необходимо всю систему, одновременно.

## Заказать аудит

*«Хочу увидеть внутренние проблемы моего бизнеса, которые сейчас мешают нам быть успешными, лучшими. И мне нужны люди, которые взяв в управление мой бизнес, покажут как эти проблемы решать».*

Если такие вопросы беспокоят Вас, звоните нам -

8(929)971-58-36 (Дмитрий)

[kim@leanunion.ru](mailto:kim@leanunion.ru)