Данная книга предназначена только для целей проведения Лин-аттестации. Автор не может гарантировать какие-либо конкретные результаты и не ставит это своей целью. Компании Leadership Excellence International, Inc., АНО «Институт «Оргпром» и дистрибьютор не принимают на себя никаких обязательств, которые могут быть связаны с использованием этой книги. Текст, концепции и идеи, изложенные здесь, служат лишь примерами, иллюстрирующими определенные моменты, интересные для читателя, и не представляют собой утверждений, гарантий или обещаний по поводу возможности получения подобных или конкретных результатов в различных ситуациях.

Иллюстрации, диаграммы, рисунки, графики и другие изображения использованы для пояснения некоторых положений и не предназначены для определения успешности применения данной книги при совершенствовании процессов.

Книгу можно заказать непосредственно в АНО «Институт «Оргпром». Все запросы по оптовым скидкам и закупкам просим направлять по адресу:

АНО «Институт «Оргпром»
Россия, 620144,
Екатеринбург, а/я 400
kaizen@orgprom.ru,
8 800 2000 915
www.orgprom

СОДЕРЖАНИЕ

Предисловие УК ООО «ТМС групп» 7
Предисловие ГК «Оргпром» 9
Благодарности 13
Введение 15
Важные замечания 17

АТТЕСТАЦИЯ

Как использовать это пособие 21
Основы бережливого производства 23
7 типов скрытых потерь 34
9 категорий оценки 37
Критерии оценки 39
Реальные факты и начисление баллов 40

ПРАКТИЧЕСКОЕ РУКОВОДСТВО

Пояснения к страницам с вопросами 44
Как начислять баллы по вопросам 45
Категории оценки 46
1. Потери от излишних движений 47
2. Потери от излишней обработки 53

3. Потери от излишних запасов 59
4. Потери от транспортировки 66
5. Потери от перепроизводства 71
6. Потери от ожидания 76
7. Потери от дефектов 84
8. Стратегия лидеров 91
9. Производственная культура 97
Суммы баллов аттестации 103
Графическое представление результатов 104
Обучение Лин-аттестации 105

ИНТЕРПРЕТАЦИЯ РЕЗУЛЬТАТОВ

Контрольный лист для подготовки к аттестации 109
Потери и добавление ценности 111
Понимание подхода 112
Пример комментариев при аттестации 113
Пример суммирования баллов аттестации 114
Пример графического представления результатов 115
Выбор приоритетных направлений 116
Выбор приоритетных направлений 117
Для заметок 118
Выбор приоритетных направлений 119
Данные для обоснования выводов 125
Отчет о результатах выявления возможностей улучшений 127
Для заметок 129
Глоссарий 130

ПРЕДИСЛОВИЕ УК ООО «ТМС ГРУПП»

А.Г. Яруллин,
директор УК ООО «ТМС групп»

Для «ТМС групп» методология бережливого производства стала, пожалуй, уже идеологией. Она является не только стилем поведения в определенных производственных процессах, но и стилем жизни. Мы получили значимые результаты и, оглядываясь назад, понимаем, что без этих знаний наше существование было бы под вопросом.

Как и многие предприятия, мы прошли все должные этапы: вовлечения руководства и коллектива, отторжения методологии коллективом, формирования более эффективных локальных производственных ячеек, тиражирования производства и т. д. Бережливое производство у нас живет. Но, наверное, любому руководителю, да и работнику было бы интересно каким-нибудь инструментом оценить уровень вовлеченности на предприятии, понять, есть ли резерв для улучшений в компании.

И книга Майкла Вейдера «Как оценить бережливость

вашей компании» — хороший пример для ответа на эти вопросы. В ней популярным и доступным языком излагаются, на первый взгляд, общеизвестные методологии. Но в то же время они позволяют качественно и количественно оценить виды потерь на предприятии, организовать мониторинг для их уменьшения, увеличить эффективность специалистов, снизить издержки и повысить производительность труда. Это в конечном итоге приносит компании прибыль, финансовую устойчивость и удовлетворенность всего коллектива от выполненной работы. И самое главное, дает уверенность в том, что все инструменты бережливого производства работают.

ПРЕДИСЛОВИЕ ГК «ОРГПРОМ»

Эрнест Башкардин,
руководитель международного департамента
Группы компаний «Оргпром»,
научный редактор

Что вы всегда хотели знать о своей компании, но боялись узнать…

Существует не так много методов оценки эффективности процессов в компаниях и организациях, поэтому предлагаемый здесь структурированный подход оценки, или, как он здесь называется, аттестации, будет, безусловно, интересен и полезен для российского читателя. Это взгляд иностранного эксперта, в данном случае американского. Майкл Вейдер работает в России с 2004 г. и имеет немалый опыт сотрудничества как с крупнейшими российскими компаниями, так и со средним бизнесом. Кроме России, Майкл Вейдер успешно работает в Малайзии, Индонезии, Индии и, конечно, в США.

Автор предлагает взгляд «со стороны», насколько это возможно при самостоятельном проведении аттестации, на вашу компанию или организацию. Взгляд «со стороны» — потому, что все же это оценка и методика

иностранного эксперта, который не вовлечен в российские взаимоотношения и свободен от неосознаваемого давления обстоятельств.

Ценно и то, что эта методика во многом была разработана на российском материале, поэтому она не оторвана от жизни и хорошо ложится на наши реалии. Конечно, абсолютной правды нет, она всегда более или менее субъективна, однако автор приложил максимум усилий, чтобы к «объективной правде» приблизиться.

Бережливое производство — то, что кратко называется «лин» (от англ. Lean Manufacturing), — наиболее распространенная в мире система организации производства и построения производственной системы. Можно много говорить о ее преимуществах, изложенных в обширной литературе на русском языке, поэтому предлагаемый в этой книге метод аттестации процессов особенно ценен тем, что опирается на методы и философию бережливого производства, и выводы, сделанные по результатам такой аттестации, могут стать основой для начала преобразований по принципам Лин.

Книга написана в свойственной Майклу Вейдеру (автору еще нескольких книг, переведенных на русский язык и изданных в России) легкодоступной для читателя манере изложения. Он подробно разъясняет материал, делает все, чтобы применение предлагаемой методики было удобным для пользователя. Это второе издание книги, первое разошлось очень быстро, несмотря на то что тема узкоспециальная.

В книге кратко даются основы бережливого производства (Лин), описываются семь видов скрытых потерь, категории оценки, дается глоссарий применяемых терминов, поэтому данная методика может использоваться специалистами, еще не знакомыми с подходами и философией Лин. Ценным является то, что автор включает в оценки такие категории, как «стратегия лидеров» и «производственная культура», потому что в организациях мирового уровня признается, что именно люди, а не оборудование и технологии, определяют успешность или неуспешность бизнеса.

Нельзя не отметить еще один важный, чисто прагматический момент в применении данной книги. Если собственник или инвестор планирует произвести слияние компаний, приобрести или продать какие-либо активы, ему необходимо знать потенциал приобретаемого (продаваемого) предприятия, организации или бизнеса, а также порядок действий, способных вывести приобретаемый актив на конкурентный, мировой уровень производства и функционирования. Для этого предлагаемая в книге методика может служить полезным инструментом, а результаты аттестации помогут оценить как стоимость существующих активов, так и стоимость и перечень необходимых мероприятий по реорганизации процессов или всей производственной системы.

Учитывая вышесказанное, можно смело рекомендовать эту книгу руководителям предприятий и организаций, нацеленных на устойчивое развитие и достижение конкурентного и мирового уровня процессов и производственной системы.

БЛАГОДАРНОСТИ

Эта книга основана на руководстве по Операционной Лин-аттестации, разработанном в 2001 г. компанией Leadership Excellence International, Inc., США. В ней учтены некоторые предложения по улучшению оригинальной версии, основанные на результатах практического применения данной методики в работе консультантов, тренеров и технологов.

В России огромный вклад в адаптацию идей и концепций этой книги к российской культуре внесли Алексей Баранов, Эрнест Башкардин и Мария Самсонова.

Эта книга не могла бы появиться без коллективных усилий всей команды АНО «Институт “Оргпром”». Я высоко ценю этот вклад и искренне благодарен всем, кто внес свою лепту в подготовку этой книги.

Майкл Вейдер

ВВЕДЕНИЕ

Этот материал по аттестации производственных резервов на предприятиях был разработан для оказания помощи компаниям в определении тех участков производства, где им следует прежде всего применять методики Лин. Большинство компаний не могут позволить себе реализовать систему Лин сразу во всех сферах своей деятельности. Поэтому вопрос номер один для них — «С чего нам стоит начать?».

Мы предлагаем системный подход, способствующий реализации принципов Лин и помогающей компании убедиться, в том, что подходы Лин стоит использовать во всех сферах деятельности, начиная с рабочих мест на производстве, а затем в административных и вспомогательных службах. Мы также понимаем, что вам надо с чего-то начать, и набранные баллы, которые подсчитываются в конце нашей аттестации, помогут вам определить участки, больше всего нуждающиеся в применении соответствующего инструментария.

Эта аттестация позволяет определить состояние вашей организации на данный момент. Именно текущее состояние будет использоваться для измерения вашего «пульса» при внедрении методик Лин. Этот так называемый самоаудит не ставит целью заменить саму систему аттестации Лин, которая проводится опытными специалистами по Лин.

Очень часто люди находятся слишком близко к самому процессу производства и не могут увидеть реальные проблемы. Здесь уместно вспомнить старую поговорку:

«За деревьями леса не видно». Поэтому я рекомендую, чтобы первую аттестацию провел кто-то со стороны, специалист, не знакомый с вашим предприятием и процессом производства. Это позволит обойти подводные камни и исключить предвзятость мнения о текущем состоянии процесса. Менеджеры и рабочие должны ответственно подойти к проведению аттестации и при этом не стараться достичь заранее определенного результата. Часто выясняется, что процесс далек от варианта, задуманного на начальной стадии. Люди и оборудование приспособились работать в создавшихся условиях. Чаще всего оказывается, что рабочие изо всех сил стараются выполнить свою работу в соответствии с общим направлением деятельности, но при этом пренебрегают полезными для процесса нормами, чтобы справиться с отклонениями, существующими внутри самого процесса.

ВАЖНЫЕ ЗАМЕЧАНИЯ

Если вы правильно примените инструменты Лин в своей организации, то увидите, что отдельные инструменты, например 5С и средства визуализации, актуальны для многих операций. Хотя одни и те же инструменты применяются при работе со многими видами потерь, я упомянул их только в нескольких категориях.

Те, кто понимает методы и практику Лин, смогут правильно интерпретировать вопросы и поймут, как разные инструменты связаны с различными категориями.

Работаете ли вы с непрерывными процессами (производство нефти, краски или жидких продуктов питания), в массовом производстве или в дискретном, уникальном или мелкосерийном, вопросы задаются почти одинаковые. Но за эти вопросы начисляется разное количество баллов.

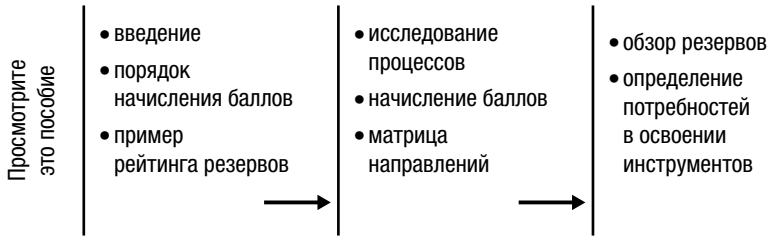
На страницах этого пособия вы можете делать любые заметки для себя, чтобы легче было обсуждать баллы с другими членами команды.

Вопросы, метод начисления баллов и графики были разработаны для облегчения аттестации. Для успешного применения Лин очень важно проявлять гибкость, и при использовании этого пособия гибкий подход также поможет вам успешно справиться с поставленной задачей.

АТТЕСТАЦИЯ

КАК ИСПОЛЬЗОВАТЬ ЭТО ПОСОБИЕ

Просмотрите все пособие, познакомьтесь с его форматом и предлагаемой информацией. Определите, какую часть вашего производственного процесса вы хотели бы оценить и кто будет проводить аттестацию. Если людей, проводящих аттестацию, будут привлекать со стороны, выделите время, чтобы познакомить их с процессом производства на вашем предприятии и проверить их понимание методов аттестации. Каждый, занимающейся аттестацией, должен владеть основными принципами Лин, чтобы в дальнейшем успешно использовать предлагаемый инструмент.



После ознакомления с основами системы Лин (с. 23), изучите правила начисления баллов (с. 40). На с. 44 и 45 разъясняется, как пользоваться страницами с вопросами и как начислять баллы за ответы на вопросы. Пояснение терминологии Лин на с. 130 поможет вам понять формулировки вопросов.

Внесите в бланк на с. 103 баллы по девяти категориям и подсчитайте общую сумму баллов Лин-аттестации. Затем

нанесите сумму баллов по каждой категории на график на с. 104, чтобы стало видно, какие еще улучшения нужны. Расположите баллы по девяти категориям в нижней части матрицы направлений деятельности на с. 116, и вы увидите, какие инструменты Лин вам понадобятся, над чем надо работать, чтобы решить наиболее серьезные проблемы.

Рекомендуется делать заметки на предназначенных для этого страницах в конце каждой категории. Эта информация пригодится после внесения баллов по категориям в матрицу направлений работы.

Обсудите баллы по каждой категории с руководителями соответствующих участков. В обсуждении должны также принимать участие директор и представители высшего руководства.

По матрице направлений деятельности определяются инструменты, которые могут непосредственно влиять на категории, набравшие меньше всего баллов. Не пытайтесь использовать все инструменты Лин одновременно. Начните с двух или трех, которые обещают наибольшую отдачу.

После того как вы завершите аттестацию и приступите к применению соответствующих инструментов, рекомендуется еще раз провести аттестацию и выявить следующую группу категорий с наименьшими суммами баллов. Повторение аттестации каждые шесть месяцев поможет вам сохранять верное направление при реализации принципов Лин.

Если вам не знакомы инструменты, которые понадобятся для совершенствования данного процесса, просим связаться с нами по адресу **www.orgprom.ru** — мы будем рады помочь вам.

Потери от излишних движений

Потери от излишних движений включают в себя несколько различных элементов. В большинстве процессов, требующих улучшения, наблюдаются излишние движения рабочих и другого персонала. Когда технолог проектирует процесс и пишет рабочие инструкции, он обычно не замеряет расстояние и количество шагов, производимых работником. Однако это ключевой элемент планировки производственной ячейки. Важно также учитывать расстояние между работниками и используемыми инструментами. Насколько эргономичны движения работника, не надо ли ему поворачиваться или нагибаться, чтобы взять материалы, требующиеся для выполнения операции?

При проектировании рабочих мест стоит учитывать возможность расширения номенклатуры производимых продуктов, а также различные навыки и умения, необходимые рабочим для выполнения операций. Раньше однотипное оборудование и операции группировались вместе, а продукт перемещался между такими участками или цехами. Это так называемая планировка на основе функций. Сейчас доказано, что процессная планировка (в технологической последовательности) более выгодна для большинства операций. При процессной планировке все оборудование, требуемое для полного цикла производства продукта, располагается в виде ячейки, за счет чего продукт перемещается в процессе намного быстрее.

При процессной организации производства время цикла обычно сокращается. Однако сначала надо подробно

Конец ознакомительного фрагмента.
Приобрести книгу можно
в интернет-магазине «Электронный универс»
(e-Univers.ru)