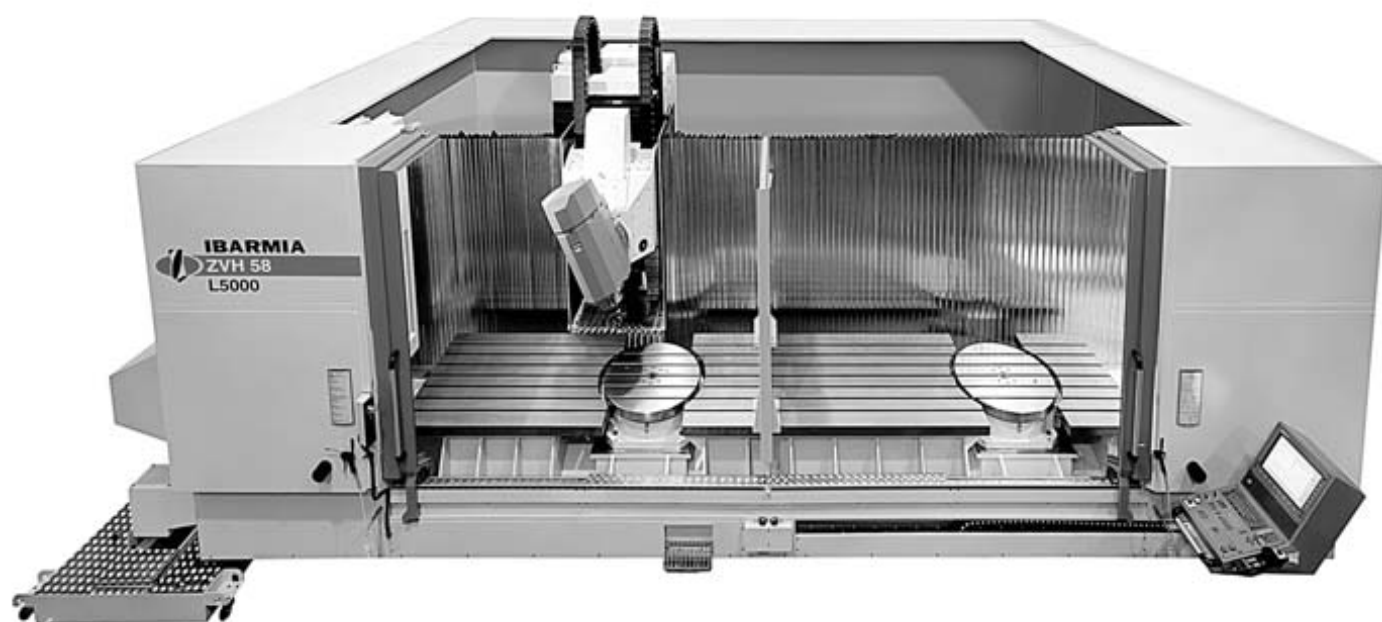


Бережливое производство: эффективное внедрение



12 октября 2008 г. в гостинице "Тагил" (г. Нижний Тагил) состоялся круглый стол, собравший технических директоров, директоров по качеству, начальников производств, членов внедренческих групп производственных предприятий. На встрече обсуждалось внедрение бережливого производства на современном предприятии.

В частности, может ли оно быть эффективным? Как измерить эффективность от внедрения? С чего начать и какой масштаб выбрать? Кто заказывает, и кто реализует изменения?

Наши эксперты:
Владимир Егорович Растимешин и Татьяна Михайловна Куприянова, консультанты по управлению Консультационного сообщества "ТАИР", авторы российской версии японской системы 5S – методики "Упорядочение". Сертифицированы Японским центром производительности. Опыт внедрения "Бережливого производства" на российских предприятиях – 17 лет.

Историческая справка

В 70-е годы прошлого века, когда Японию сильнее других держав потряс мировой нефтяной кризис, распространение системы Бережливого производства (опыта компании TOYOTA) стало национальной задачей, которую поставило правительство Японии. Toyota Production System (TPS) – результат работы многих людей за многие годы. Система TPS, как уникальная новейшая концепция Бережливого производства, стала продвигаться по всему миру. В 80-х годах идеи TOYOTA стали проникать в США под названием Lean Production. Постепенно осознание необходимости внедрения Бережливого производства пришло и в Россию.

Экономика должна быть экономной, то есть бережливой!

Бережливое производство занимается таким аспектом деятельности предприятия, как сокращение потерь. Если в традиционном производстве главное – рост эффективности основных процессов за счет сокращения времени выполнения операций, повышения скорости работы оборудования, повышения качества, то бережливое производство рассматривает процесс в целом и в этом процессе находит пустоты, "черные дыры",



Татьяна Михайловна Куприянова и Владимир Егорович Растимешин

которые являются потерями, и сокращает их. Иногда – без огромных усилий, с небольшими инвестициями, можно достичь результата большего, чем производя модернизацию всего производства. С учетом всех глобальных процессов, которые сейчас происходят в мире, конечно, очень важно бережливо использовать все ресурсы, т.е. использовать их рационально, без потерь.

Ресурсы у всех ограничены. И менеджеры, и собственники хотят получать прибыль – это закономерно. Но можно получать прибыль за счет того, чтобы снижать затраты, а как их снижать, если мы должны развиваться и осваивать новые технологии, приобре-

тать новое оборудование. Ведь на многих предприятиях десятилетиями не было инвестиций в оснащение. И, конечно, это новое оборудование в первую очередь необходимо использовать без потерь.

Когда реорганизация участка осуществляется из кабинета, без выхода в производство, этот проект, как правило, если и работает, то с большими потерями и сбоями. Можно долго ждать, когда рабочие сами что-то придумают, сделают, чтобы процесс заработал. Но не у каждого есть знания, умения и просто желание что-либо менять. И вот приходит подготовленная команда мастеров бережливого производства. И через полтора месяца такой участок выполняет все, что было запланировано без лишних расходов. Он работает так, как должен был работать. Потому что здесь командой с каждого рабочего места были убраны потери и в результате построен бережливый производственный поток.

Это удивительно, но когда проводишь детальный анализ реального производственного процесса, то зачастую оказывается, что 95-98% времени материалы и полуфабрикаты пролеживают в производстве и только 2-5% времени находятся в непосредственной обработке, т.е. в процессе создания ценности. Вывод напрашивается сам: для создания большей ценности не обязательно вовлекать больше ресурсов, надо просто по-другому организовывать производство. >>>

Можно получать прибыль за счет того, чтобы снижать затраты

Добрых дел мастер

Мы пришли к выводу о том, что необходимо готовить мастеров бережливого производства. Это будущие производственные мастера, но уже со знанием основ бережливого производства, разработки и реализации проектов. И не только основ, а конкретных приемов совершенствования производства. Традиционно усилия персонала были направлены преимущественно на сокращение времени основных операций, чтобы быстрее создавать ценности, делать эти операции более эффективными. А то, что происходит между этими операциями, оставалось как бы за скобками. Например: токарь выточил детали в соответствии с установленными нормами времени. Но сколько они могут пролежать после этого? Нередко – очень долго. А это ресурс времени, и его использование характеризует эффективность процесса. Чтобы измерить эффективность процесса, надо отнести продолжительность всех технологических операций ко времени нахождения детали в процессе.

Конечно, основным мерилом всего является время. Время, когда вы создаете ценность, время, когда вы выполняете заказ. Один из основоположников бережливого производства Тайичи Оно сказал такую фразу: "Все, чем мы занимаемся, это анализируем время –



**Конечно,
основным
мерилом всего
является
время**

от момента, когда заказ размещен на производстве, до момента, когда мы получили деньги за этот заказ. Мы всячески стараемся сократить этот период за счет того, что убираем потери из нашего производства".

Частный случай

Большая часть проектов по бережливому производству осуществляется на действующих предприятиях, на работающих процессах. Но с позиции бережливого производства можно и нужно проектировать и новые процессы, формировать технические задания, заказывать новое оборудова-

ние и восстанавливать его в производстве, налаживать под свой рабочий процесс.

Пример с ЗАО "Большевик" – Данон, Москва (проекты 2002-2006 года): здесь в результате внедрения одной из подсистем Бережливого производства – системы TPM (Total Productive Maintenance) много усовершенствований было сделано именно в оборудовании. Технический директор признал: "Раньше мы смотрели на это оборудование, как на нечто неприкосновенное. Тем более что оборудование импортное, мы думали, что в нем уже ничего усовершенствовать и придумать нельзя. Но когда мы, команда руководителей и инженеров, сами вышли на производство и сначала это оборудование почистили, разобрали, посмотрели, что с ним происходит во время работы, какие на нем остановки и по каким причинам, как их устранять, то мы гораздо глубже прочувствовали суть рабочего процесса. Кроме того, мы послали свои рекомендации фирме-производителю, и следующее оборудование заказывали с условием выполнения наших рекомендаций по совершенствованию оборудования".

И вот мало того, что сам продавец оборудования очень мало себе представляет его в эксплуатации, еще и заказчик чаще всего руководствуется только экономически-

ми соображениями и упускает из виду некоторые важные детали и частности по эксплуатации и обслуживанию оборудования.

Преодоление сопротивления

Есть много управленческих приемов, позволяющих эффективно вносить изменения в рабочий процесс. Но основная трудность, как правило, должна быть преодолена на психологическом уровне. Необходимо выяснить причины, по которым происходит сопротивление или нежелание. Потом нужно находить решение, что делать. К сожалению, даже со стороны руководителей мы не всегда встречаем поддержку. Многие из них слишком перегружены, кто-то чувствует себя временщиком, кто-то не до конца понимает рабочий процесс, а кто-то в принципе не понимает сущности бережливого производства. Современному производству нужны не просто руководители-командиры, а руководители-лидеры, способные убеждать и вести за собой персонал силой своего авторитета.

Там, где руководитель один принимает решение за всех, включая мастера производства, и никто ничего не может решить без него, без его воли, внедрение бережливого производства будет неблагоприятным занятием. Потому что развитие производства – это две координаты – развитие производства и развитие человека.

Бережливое производство – это бережливый производственный поток. И чтобы его создать, нужно нормализовать все системы и инструменты. Один человек не в силах это сделать. Бережливое производство включает в себя две компоненты – производственный поток и персонал, который на этом производстве работает, его поддерживают, его развивают, совершенствуют. Просто хорошее оборудование не дает нам максимального результата без участия в процессе совершенствования каждого человека. Если руководитель не заинтересован в развитии сотрудников, не понимает этого или не хочет, то внедрение Бережливого производства примет технократический ха-

Там, где руководитель один принимает решение за всех, внедрение бережливого производства будет неблагоприятным занятием

рактер и не даст высокого результата.

Например, всегда есть люди, в большей степени склонные к порядку, чистоте, организованности. С такими людьми чаще всего нужно просто поговорить по душам. Подойти к их рабочему месту, и с ними вместе сначала все разложить все "по полочкам". Им понравится этот порядок. Дальше вы увидите, что это место стало лучше, чем когда вы от него отошли. Справа и слева от него, т.е. на соседних рабочих местах, постепенно начинаются улучшения, и так по кругу, пока круг не замкнется. Человеку внутренне свойственно стремиться к лучшему. Никто не захочет быть грязным и чуждым. Но если все так ходят, то одному быть чистым как будто и не к лицу. Поэтому нужно найти того, кому первым захочется навести порядок на своем рабочем месте, поработать с ним чисто по-человечески, по-дружески, и дальше это обязательно даст результат.

Железная воля руководителя

Часто бывает так, что руководитель приезжает с семинара по Бережливому производству, а после коротко на совещании говорит: "Вот я увидел, как это здорово. Давайте, ребята, делайте, через неделю проверю". Он был, он видел, ему даже, возможно, рассказали, как это внедряли. Но донести до своих сотрудников он не смог. И довольно часто мы встречаемся с

запросом руководителей: "Я не могу сам обучить весь свой персонал". Вот с этого и надо начинать, с того, чтобы была правильная технология внедрения. Чтобы все ее знали. И не просто попробовали все это освоить в аудитории, в красивом зале, а осваивали с выходом на производство. По окончании таких семинаров руководитель уже четко понимает, как это делать, что можно и нужно сделать. И что главное, руководитель сумеет это донести до своих сотрудников.

Одно главное условие внедрения Бережливого производства – железная воля первого лица. У руководителя должно быть внутреннее убеждение, что это действительно эффективно. Нужно понимать, что внедрение Бережливого производства – это не взмах волшебной палочки, который сразу поставит все на свои места. Необходимо принять новые принципы мышления, основывающиеся на сокращении потерь и уважении к человеку. Довести эти принципы до каждого сотрудника. Только тогда можно говорить об успешном внедрении бережливого подхода. Только тогда результат будет очевиден и максимален. Как иногда говорят: "Бережливое производство – это судьба".



Встреча организована ООО
"Учебно-консалтинговая компания"
"Организационный ресурс",
г. Екатеринбург,
ул. Крестинского, 46а, оф. 406.

