

Майкл Вейдер

Как оценить бережливость вашей компании: Практическое руководство

Издано при содействии АНО «Институт «Оргпром» и УК ООО «ТМС Групп»

Руководитель проекта

А. Ефимов

Арт-директор

Л. Беншуша

Дизайнер

М. Грошева

Корректоры

С. Мозалёва, И. Астапкина

Компьютерная верстка

К. Свищёв

© 2014 Michael Thomas Wader

© ООО «Интеллектуальная Литература», 2016

Все права защищены. Произведение предназначено исключительно для частного использования. Никакая часть электронного экземпляра данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети Интернет и в корпоративных сетях, для публичного или коллективного использования без письменного разрешения владельца авторских прав. За нарушение авторских прав законодательством предусмотрена выплата компенсации правообладателя в размере до 5 млн. рублей (ст. 49 ЗОАП), а также уголовная ответственность в виде лишения свободы на срок до 6 лет (ст. 146 УК РФ). * * *

Данная книга предназначена только для целей проведения Лин-аттестации. Автор не может гарантировать какиелибо 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

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»

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.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, перейдя по ссылке

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=22052978&from=329574480 и купив полную легальную версию на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.