



Книга Формирование культуры бережливого производства

Средства и методы закрепления стандартов бережливого производства на предприятии

Дэвид Манн
Productivity Press, 2005
Также есть на следующих языках: Английский

Рецензия BooksInShort

Методология бережливого производства позволяет выпускать конкурентоспособную и качественную продукцию с низкими издержками, однако компания, желающая внедрить эту методологию у себя, должна изменить свою систему управления. Автор этой книги (эксперт по бережливому управлению и организационному развитию) разъясняет, как внедрить на предприятии простую и надежную систему бережливого управления. Он рассказывает, с чего нужно начинать, какие процессы внедрять в первую очередь и как сформировать корпоративную культуру, которая поможет закрепить результаты. Разумеется, никакая система не может решать проблемы сама: руководитель должен в ежедневном режиме сравнивать фактические производственные показатели с запланированными. Если вы поставите цель преодолеть разрыв между этими показателями, то сможете найти немало способов усовершенствовать процессы бережливого производства. Книга снабжена глоссарием специальных терминов и большим количеством вспомогательных материалов. *BooksInShort* рекомендует рассматривать эту книгу как сугубо практическое пособие, а не как теоретический трактат о бережливом управлении. Хотя книга эта в первую очередь предназначена для менеджеров, знакомство с ней принесет несомненную пользу всем, кто работает в условиях бережливого производства.

Основные идеи

- Успешный переход к бережливому производству невозможен без изменений в системе управления организацией.
- Система бережливого управления проста, но требует неусыпного контроля.
- Бережливое управление необходимо постоянно модернизировать по мере усовершенствования производственных процессов компании.
- Четыре элемента бережливого управления – это стандартизация работы руководителей, применение средств визуального контроля, ведение ежедневной отчетности и дисциплина руководителей.
- Стандартизация регламентирует работу руководителей и повышает стабильность производственных процессов.
- Средства визуального контроля помогают сотрудникам оценить, насколько их работа отвечает стандартам бережливого производства.
- Краткие ежедневные совещания пробуждают у персонала ответственность.
- Дисциплина поддерживает слаженность системы бережливого управления.
- Важную роль играет оперативное устранение проблем и сбоев в работе.
- Система бережливого управления формирует корпоративную культуру с устойчиво высокими стандартами качества на производстве.

Краткое содержание

Бережливое управление как звено в системе бережливого производства

Осуществив переход к бережливому производству, многие компании начинают испытывать трудности, связанные с сохранением системы управления, рассчитанной на производство массовое. Для успешной работы им необходима такая система управления, которая позволит сохранить и преумножить результаты, достигнутые благодаря внедрению принципов бережливого производства. Преобразование методов управления лучше проводить до того, как вы полностью завершите перестройку производственных процессов и другие технические нововведения, необходимые для внедрения бережливого производства. Производственные процессы и система управления предприятием

неразрывно связаны, поэтому любые технические преобразования должны сопровождаться преобразованиями в управлении. Если этого не происходит, то слаженность работы всей организации оказывается под угрозой.

Составные элементы бережливого управления

Основные принципы бережливого управления достаточно просты. Тем не менее даже простые системы должны находиться под постоянным контролем и поддерживаться в исправном состоянии. Система бережливого управления состоит из четырех элементов.

1. Стандартизация работы руководителей

Приводить к единым стандартам нужно не только технологические операции, но и основные аспекты работы руководителей. Стандартизация управленческих методов и процессов помогает регламентировать рабочий день руководителя и повышает общую устойчивость производства, поскольку чем глубже стандартизирована работа, тем меньше проблем возникает при передаче управления новому руководителю. Кроме того, стандартизация заставляет руководителей следовать единому алгоритму действий, что облегчает оценку результатов их работы. Единые стандарты помогают избежать неясностей в понимании функций и обязанностей руководителей и регламентируют условия их успешной деятельности.

“Одна из главных идей этой книги состоит в подчеркивании исключительно важной роли, которую играет корпоративная культура: чтобы ее изменить, необходимо изменить всю систему управления организацией”.

Одно из главных средств стандартизации – наличие стандартных форм производственных заданий (таких, например, как списки текущих задач). Ведение такой документации входит в непосредственные обязанности руководителя. Если у вас не получается выполнить определенную задачу в соответствии с установленным порядком или в установленные сроки, обязательно документируйте причину этого. Фиксацией текущих задач нужно заниматься как руководителям, которые прежде всего заинтересованы в достижении запланированных результатов, так и тем из них, кто не любит рутинной работы, предпочитая искать творческие подходы к выполнению задач.

2. Средства визуального контроля

Средства визуального контроля – например, почасовые графики производственного процесса, – чрезвычайно эффективный инструмент управления. Они помогают следить за происходящим в производственном процессе и судить о том, насколько активно персонал занят выполнением поставленных задач. С помощью этих средств сотрудники получают возможность не только сравнивать запланированные результаты с фактическими, но и оценивать другие важные аспекты своей работы, а в конечном итоге судить о том, насколько их работа соответствует стандартам бережливого производства.

“Бережливому производству нужна новая система управления не потому, что концепция бережливого производства сложнее в сравнении с привычными методами работы организации, а потому, что она в корне отличается от этих методов”.

Исходя из конкретных потребностей коллектива и менеджеров, определите, где и каким образом вы разместите средства визуального контроля. Не тратьте время на то, чтобы форма представления данных выглядела безупречной: важна сама информация и ее своевременная фиксация, а не способ ее подачи. Когда коллективу известны самые актуальные производственные показатели, его члены получают возможность искать пути их улучшения. Покажите коллегам-менеджерам, насколько эффективно можно использовать средства визуального контроля. Если руководитель относится к этим средствам с безразличием, его подчиненные будут поступать точно так же.

3. Ежедневная отчетность

Краткие отчетные совещания, проводимые ежедневно, – важнейшее средство для активного совершенствования работы. Вне зависимости от того, что обсуждается на совещании – производственные вопросы или проблемы с управлением, – думайте о том, что вы в состоянии сделать сегодня, чтобы улучшить вчерашние результаты. Эти совещания должны иметь четко обозначенные цели и строиться на открытом обмене мнениями. Проводя совещание, не тратьте время на обмен несущественной информацией или долгие бессодержательные разговоры. В первую очередь обсуждайте информацию, которую сообщают визуальные средства управления, и принимайте меры по дальнейшему совершенствованию работы. Назначайте ответственных за реализацию принятых решений. Ежедневные отчетные совещания можно использовать также и для того, чтобы ознакомить персонал с ценными управленческими инструментами. Например, на совещании можно пояснять основы управления проектами для тех, кто с ними не знаком. Регулярное воспитание чувства ответственности у сотрудников компании облегчает применение принципов бережливого управления и производства.

4. Дисциплина

Представим, что система бережливого управления – это автомобиль. Стандартизация работы руководителей будет его двигателем, визуальные инструменты управления – коробкой передач, система ежедневной отчетности – педалью газа и рулевым колесом, а дисциплина – топливом, на котором едет автомобиль. Разумеется, простого внедрения всех перечисленных элементов бережливого управления недостаточно – каждый из этих элементов должен стабильно и исправно функционировать, иначе система не будет работать как единое целое. Выработка дисциплинированного подхода к решению управленческих задач предполагает соблюдение единых стандартов в работе, правильное использование средств визуального контроля и строгое ведение ежедневной отчетности. Не поддавайтесь соблазну ослабить дисциплину даже тогда, когда вам покажется, что система управления в вашей компании безупречна. Дисциплину необходимо поддерживать постоянно, иначе все процессы в организации начнут давать сбои.

Обучение бережливому управлению

Чтобы получить знания о принципах бережливого управления, обратитесь за помощью к наставнику, который станет направлять ваши действия на начальных этапах. Регулярное посещение рабочих мест в сопровождении наставника (так называемые “обходы гемба”) поможет вам представить, как эти принципы реализуются на практике. Получив необходимые знания о том, как функционирует система бережливого производства в компании, вы в свою очередь сможете выступать в роли наставника для своих подчиненных.

“Если вы перестанете контролировать процесс, который кажется вам стабильным, этот процесс довольно быстро утратит стабильность”.

Для того чтобы применение методологии бережливого производства принесло организации реальную пользу, она должна стать неотъемлемой частью корпоративной культуры и получить поддержку топ-менеджеров. Изучение бережливого производства посредством регулярного посещения рабочих мест в сопровождении наставника полезно для топ-менеджеров не менее, чем для остальных сотрудников компании. Этот метод обучения эффективен прежде всего потому, что руководители в дальнейшем смогут точно таким же образом обучать своих подчиненных. Бережливое производство – это особый образ мышления, который нужно прививать сотрудникам компании. Только при этом условии переход к бережливому производству будет успешным.

Как организовать переход к бережливому производству

Между бережливым производством и производством массовым имеются существенные различия. При переходе от одной системы к другой возникает необходимость в переобучении работников организации, в том числе и самого инициатора этого перехода. Трудность здесь заключается в том, что инициатору приходится убеждать коллег в необходимости осваивать методы работы, противоречащие тому, что они привыкли делать раньше. Первое, что должен сделать инициатор такого перехода, – изменить собственный стиль работы. Работа на основе бережливости должна базироваться на соблюдении следующих принципов: верность философии бережливого производства, дисциплинированное выполнение процессов, использование методов управления проектами, мышление в категориях бережливости, личная ответственность, равное внимание к производственным и управленческим процессам, конструктивные отношения со вспомогательными подразделениями, а также учет расхождений между теорией и прикладными потребностями. Инициатор преобразований тщательно прорабатывает технические детали, но при этом не забывает о необходимости выполнять работу в срок.

Оперативное устранение проблем

Основная задача бережливого управления – совершенствование производственной системы компании. В условиях массового производства проблемы часто приходится просто обходить, оставляя их нерешенными. В противоположность этому система бережливого управления нацелена на устранение коренной причины проблем – любыми способами вплоть до полной остановки производственного процесса. Чаще всего самым эффективным способом устранения проблем оказывается внесение небольших корректировок. Разделите процесс усовершенствования на краткосрочные, среднесрочные и долгосрочные проекты. Такое деление поможет вам выработать правильный подход к каждому типу преобразований, которые вы собираетесь осуществить.

“В целом средства визуального контроля не только заставляют работников уделять пристальное внимание выполняемому процессу, но и существенно повышают степень их вовлеченности в его выполнение”.

Для своевременного выявления сбоев в производственном процессе нужно иметь наготове систему аварийного реагирования. Однако не все проблемы можно устранить немедленно. Не исключено, что вам придется принимать временные меры по поддержанию производственной деятельности до тех пор, пока не будет найдено окончательное решение проблемы. Чтобы обеспечить бесперебойность производства в чрезвычайной ситуации, может потребоваться корректировка приоритетов и критериев оценки работы вспомогательных подразделений, что само по себе является непростой задачей. Система аварийного реагирования заработает по-настоящему эффективно лишь в том случае, если поддержка производственной деятельности будет представлять собой единообразный и согласованный процесс.

Бережливое производство и персонал

В условиях бережливого производства незапланированное отсутствие работника на рабочем месте может привести к сбою в производственном процессе. Повысить уровень ответственности помогает сводная таблица посещаемости. При ведении этой таблицы используется система цветовой кодировки: дни месяца, когда работник находится в плановом отпуске, отмечаются желтыми клетками. Клетки синего цвета отмечают дни, когда работник был временно задействован на другом производственном участке. Дни, когда сотрудник отсутствовал по болезни, отмечаются зеленым цветом. Красной клеткой в таблице отмечается день, когда сотрудник отсутствовал без уважительных причин, а клеткой, закрашенной красным наполовину, – опоздания к началу работы. Такая таблица дает наглядное представление о картине посещаемости, и каждый работник будет стараться избегать появления отметок красного цвета напротив своего имени.

“Сотрудники, мыслящие в категориях бережливого производства, рассматривают сбой в процессах как возможность понять и устранить причины отклонений в операционной деятельности компании”.

Переход к бережливому производству, скорее всего, потребует пересмотра политики компании в отношении оплаты труда и трудовой дисциплины. В частности, может понадобиться расширение полномочий руководителей рабочих групп, чтобы ускорить и облегчить внесение корректировок в работу коллектива. К участию в переходе к бережливому производству нужно как можно раньше привлечь отдел кадров, чтобы его сотрудники осознали те преимущества, которые дает этот переход компании, и оказали посильную помощь в его осуществлении.

Закрепление достигнутых результатов

Внедрив систему бережливого управления, не ждите, что она начнет функционировать сама по себе. Во избежание сбоев возьмите на вооружение

следующие принципы:

1. Придерживайтесь установленных стандартов работы и следите за тем, чтобы ваши подчиненные поступали так же.
2. Следите за тем, чтобы визуальные средства управления отражали достоверную и своевременную информацию.
3. Ежедневно проводите краткие отчетные совещания для сравнения запланированных и фактических результатов работы.
4. Совершайте регулярные обходы рабочих мест и производственных помещений.
5. Поощряйте обсуждение производственных процессов между сотрудниками.
6. В первую очередь занимайтесь корректировкой процессов, фактические результаты которых сильнее всего отличаются от запланированных.
7. Принимайте меры для предотвращения психологической усталости. Научитесь ценить по достоинству успехи и достижения вашей команды.

“В условиях бережливого производства все операции должны выполняться гораздо точнее, чем в условиях массового производства, поэтому любые факторы, препятствующие такой точности, необходимо оперативно устранять”.

Внедряя бережливое управление, вы меняете корпоративную культуру своей организации, а это значит, что ваши усилия будут иметь долгосрочный эффект. Неизменно поступая в соответствии с принципами бережливого управления, вы подадите пример коллегам, и они начнут с доверием относиться к новой системе управления.

Об авторе

Дэвид Манн – преподаватель бизнес-колледжа имени Фишера при Университете штата Огайо (США). С 1987 года работает в компании Steelcase, производящей офисное оборудование. Участник более 30 проектов по внедрению бережливого производства.
