центр приоритет | ЛИДЕРСТВО БЕРЕЖЛИВОСТЬ КАЧЕСТВО

Опыт внедрения методов «Бережливого производства» и «Кайзден» на предприятиях группы «Сибелко РУС»

Подготовил директор московского офиса Дьяконов Д.В.

8.08.2011

BaltiMix'11 Владимир

«Бережливое производство - это культура устранения потерь»
СОЮЗ БЕРЕЖЛИВЫХ

Сферы деятельности

Консалтинг

Тренинг персонала

Издательские проекты

Программные продукты

Лидерство

Каскадное обучение

Персонал

Всего – 69 сотрудников

Основной состав команды

Общая квалификация

1 доктор технических наук
3 кандидата технических наук
1 кандидат экономических наук
1 кандидат педагогических наук
1 кандидат социологических наук
7 аспирантов

Специальная квалификация

2 эксперта по оценке участников конкурса на соискание Премий Правительства России в области качества
4 сертифицированных VDA-QMC (IATF) тренера и экзаменатора по подготовке аудиторов 1,2,3 стороны по ISO/TS 16949
1 аудитор AFAQ ASCERT International (Французская ассоциация по аккредитации)
1 аудитор BVC
2 аудитора в системе сертификации ГОСТ Р (ИСО 9001)
2 эксперта в системе сертификации ГОСТ Р (ИСО 14001)

5 сотрудников – члены Международной Гильдии профессионалов качества
5 - члены Европейской организации по качеству, статусы EOQ Quality System Manager и EOQ System Senior Consultant

Клиенты

Российские железные дороги

ГРУППА ГАЗ

КАМАЗ

АВТОВАЗ

ИЗ

БОР Борский Стекольный Завод

ПАЗ

sollers

ВОЛГАТЕЛЕКОМ

НИЖФАРМ

KAZZINC

СеверСталь
Череповецкий металлургический комбинат

Каменск-Уральский металлургический завод

ВЫКСУНСКИЙ МЕТАЛЛУРГИЧЕСКИЙ ЗАВОД

ПЕРВОУРАЛЬСКИЙ НОВОТРУБНЫЙ ЗАВОД

BOSCH

ИЛ

УАЗ

ЧТ

ИРЗ ОТКРЫТОЕ АКЦИОНЕРНОЕ ОБЩЕСТВО

World Class

JOHNSON CONTROLS

ВСМПО

Альметьевский трубный завод

LEAR CORPORATION ADVANCE RELENTLESSLY

TENNECO

TROSIFOL

СП «СеверГал»

РУСПОЛИМЕТ
Кулебакский металлургический завод

ЗАВОЛЖСКИЙ МОТОРНЫЙ ЗАВОД

ПРАМО

ТРЕК

ПЛАСТИК

SAINT-GOBAIN

САРАТОВСТРОЙСТЕКЛО
ОТКРЫТОЕ АКЦИОНЕРНОЕ ОБЩЕСТВО

ВМН

БАЗ

ЕПК

DKC

Möbel & Zeit

Основан в 1841 году
СБЕРБАНК РОССИИ
ВОЛГО-ВЯТСКИЙ БАНК

НЗХК

ZMA

ЛАКОКРАСКА

НЛМК

КНААПО

KNORR BREMSE

КАПО

АВИСМА Титано-магниевый комбинат

Республиканское унитарное промышленное предприятие
"Борисовский завод "АвтоГидроУсилитель"

План презентации

1. История внедрения 2009-2011
2. Улучшение потоков (процессов)
3. Улучшение системы менеджмента
4. Улучшение рабочих мест
5. Дальнейшие планы

Исторические корни «Бережливого производства» (Lean Production)

Sakichi Toyoda
(автоматическая остановка станков при обрыве нити – один человек обслуживает несколько станков, 1940гг.)

Taiichi Ohno
(Основы производственной системы TOYOTA – just-in-time, автономизация, устранение всех видов потерь, 1950-1960 гг.)

Супермаркеты
(тянущая система - PULL)

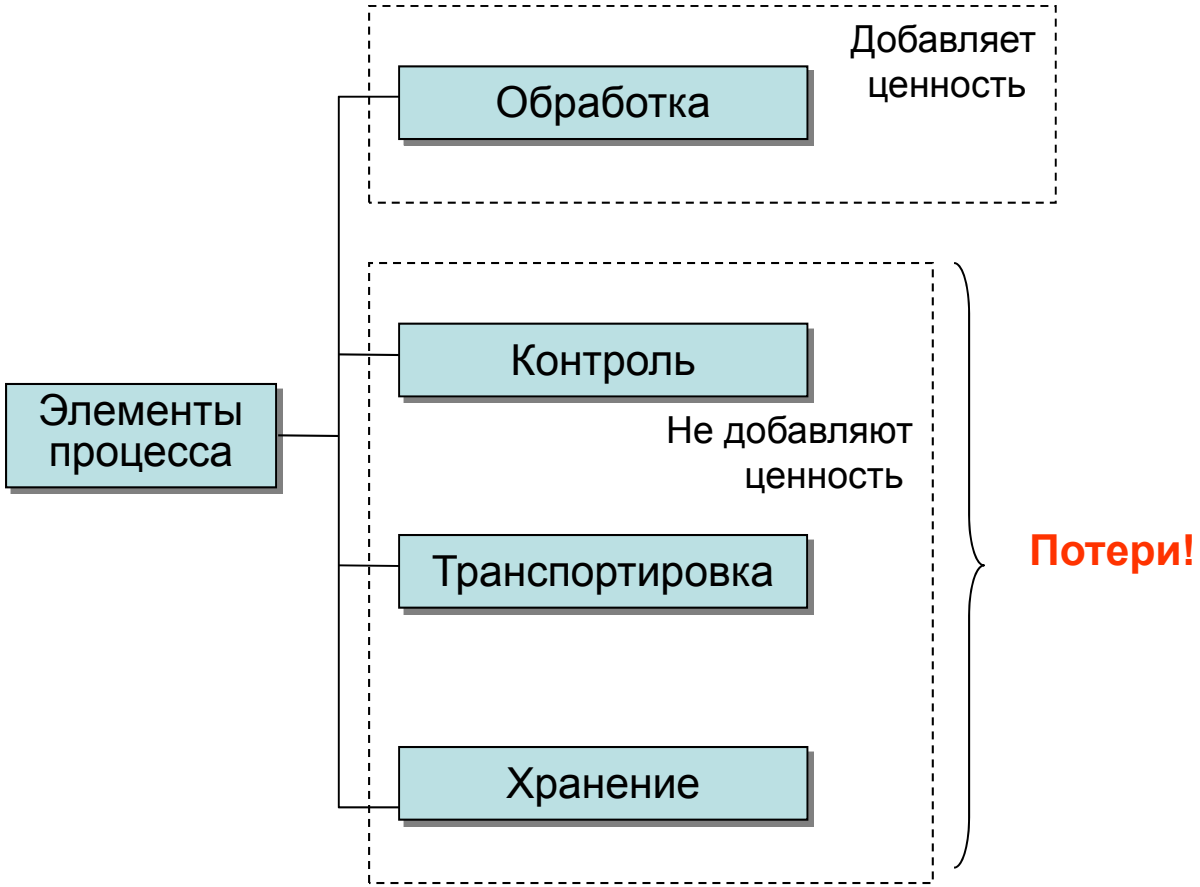
James Womack
(в чем секрет японских автопроизводителей - на сборку авто в Японии требовалось 16 ч. В США-30 ч.)

W. Edwards Deming
(встроенное качество – не бери, не делай, не передавай)

Henry Ford
(непрерывное производство, снижение отходов, постоянные Улучшения 1930гг.)

Основной подход «Бережливого производства»

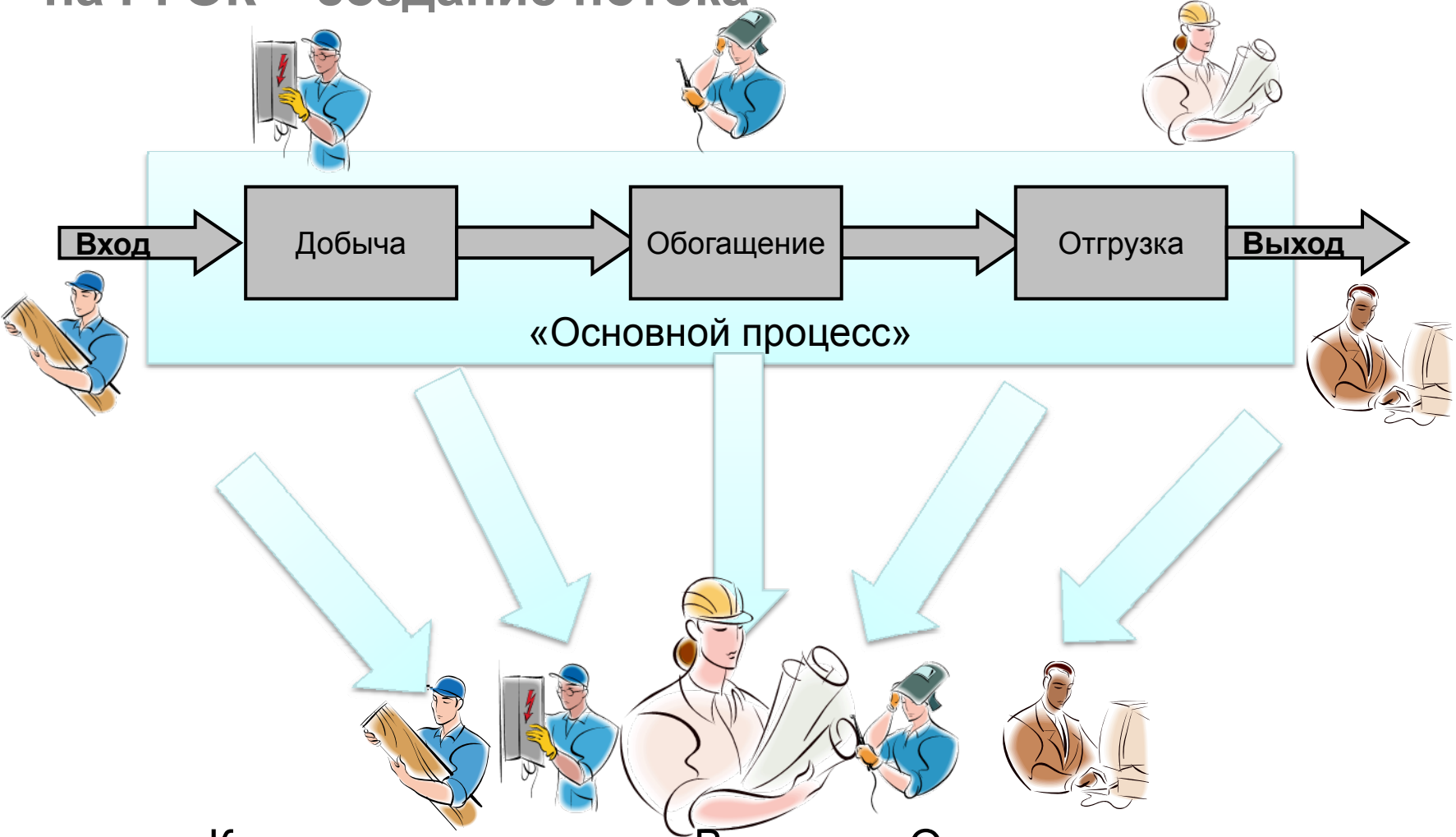
При выполнении последовательности операций по превращению сырья в готовую продукцию можно выявить несколько элементов процесса:



Тайити Оно, инициатор создания уникальной производственной системы Toyota, сгруппировал потери в ходе производственного процесса следующим образом:

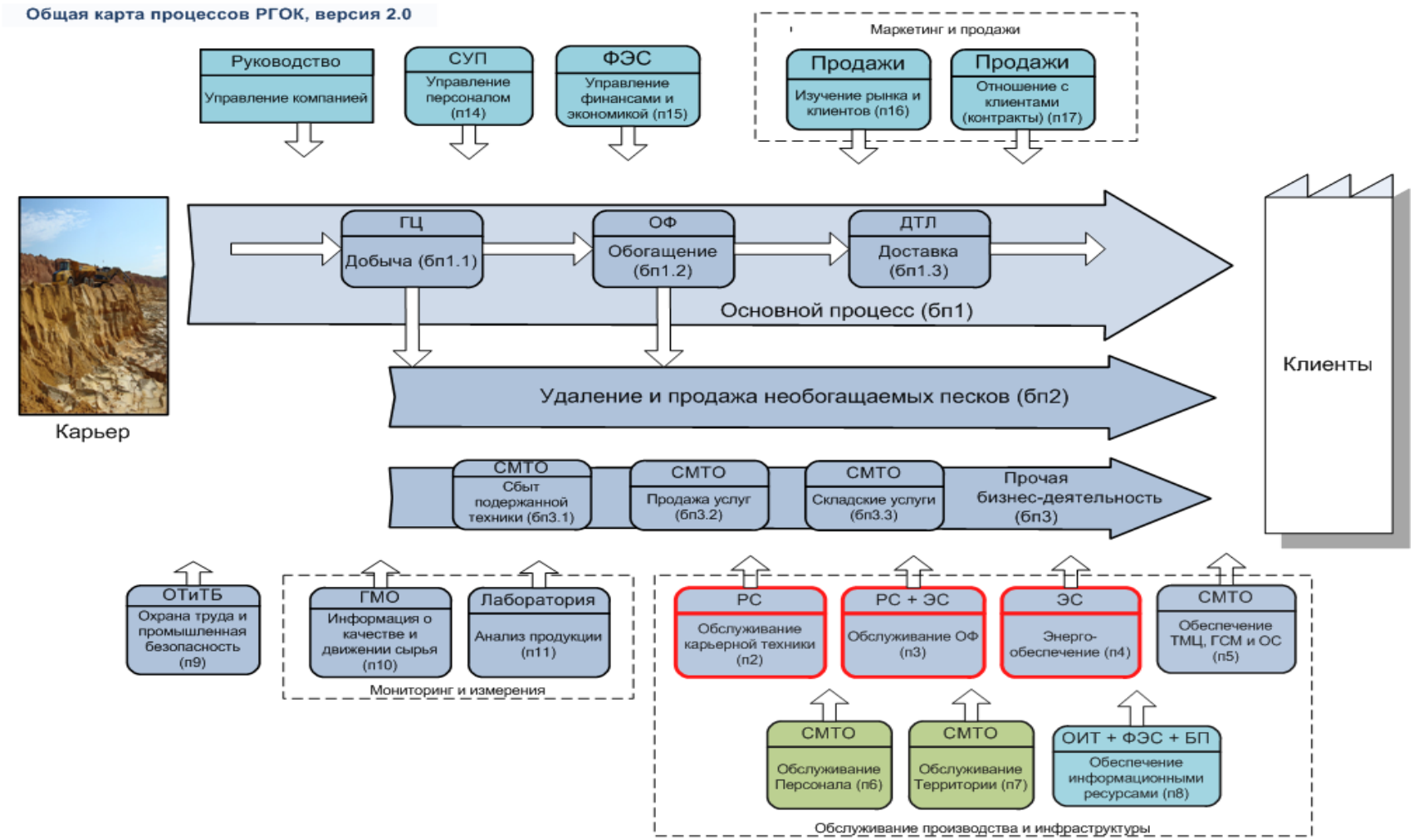
1) перепроизводство;
2) ожидания, простои;
3) ненужная транспортировка;
4) лишние этапы обработки;
5) лишние запасы;
6) ненужные перемещения;
7) потери из-за выпуска дефектных деталей или изделий.

История внедрения «Бережливого производства» на РГОК – создание потока



Команда по процессу – Владелец Основного процесса

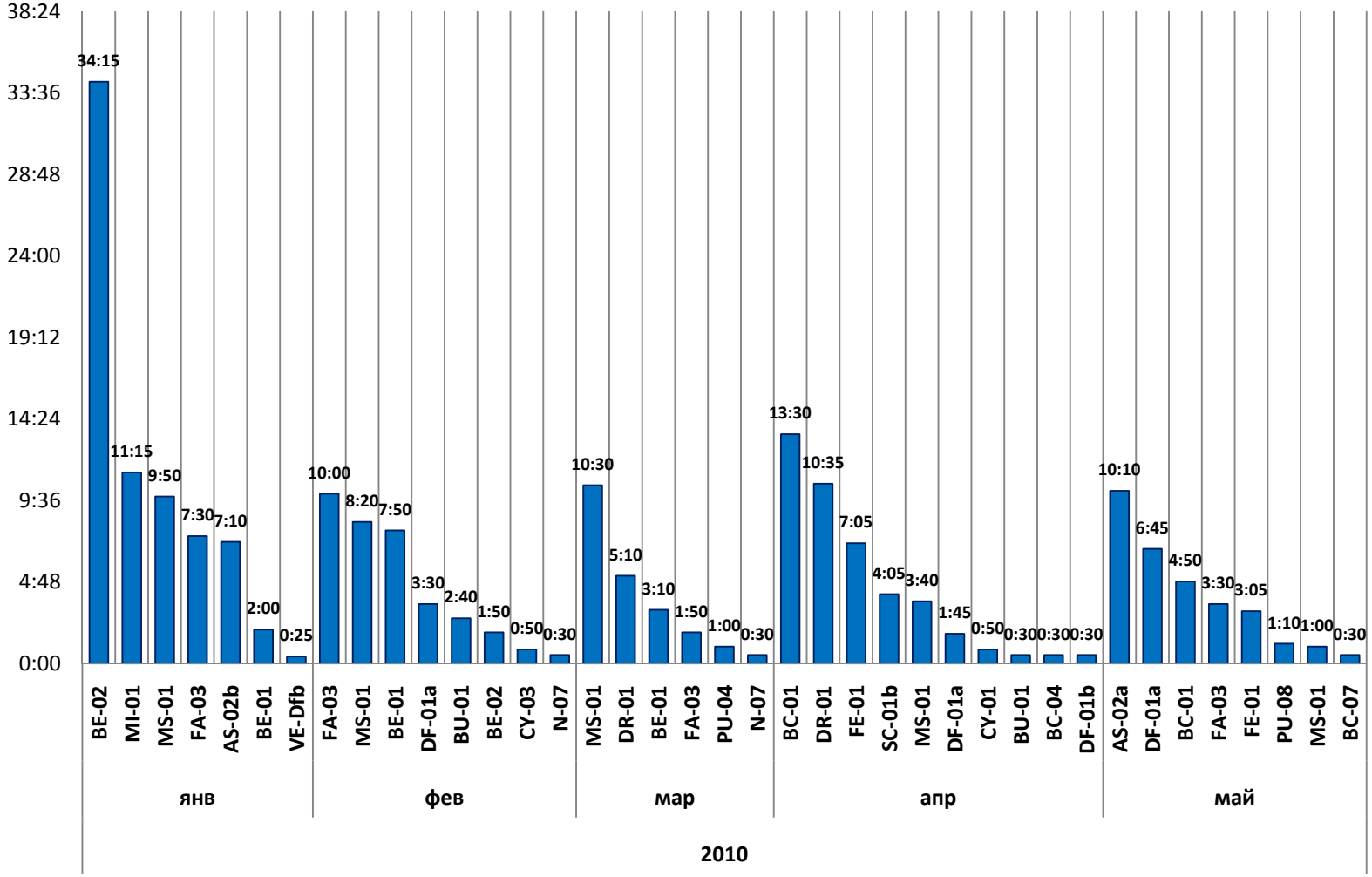
Карта процессов РГОК – вспомогательные процессы



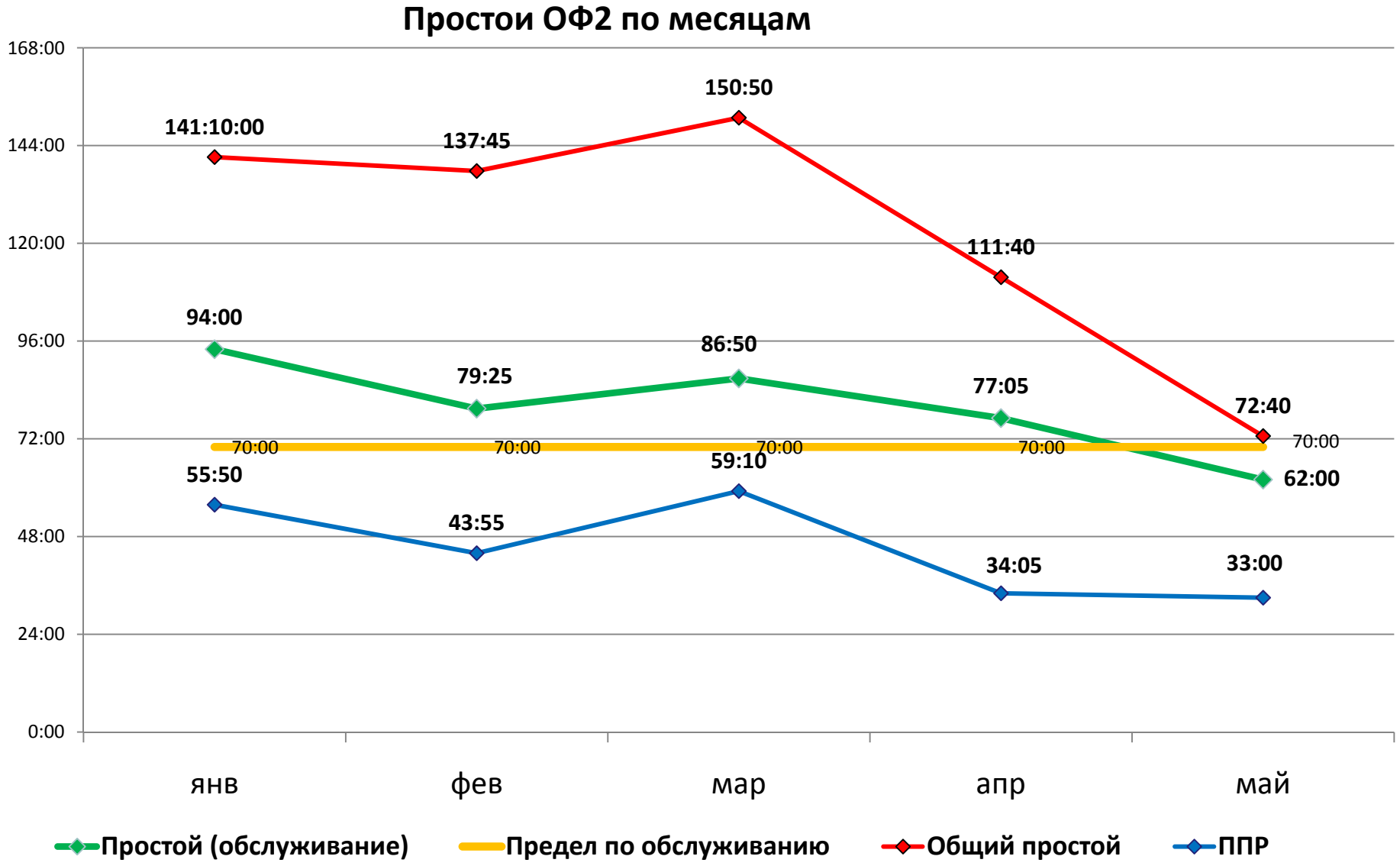
Улучшение потоков/процессов

1. Выделено три вспомогательных процесс
    1. Основной производственный процесс
    2. Обслуживание оборудования фабрики
    3. Обслуживание горного цеха
    4. Обслуживание энергетического оборудования фабрики
2. Созданы команды по процессам
3. Поставлены цели по процессам
4. Начаты ежемесячные отчетные совещания по процессам
5. Организованы еженедельные встречи процессных групп
6. Проведено описание процессов
7. Проведено обучение методам улучшений
8. Выбранные руководством методы улучшений стандартизованы на уровне «Производственной системы Сибелко Рус»

Диаграмма «Парето» Простои оборудования по месяцам 2010 год



План и факт по уровню простоев оборудования



Улучшение системы менеджмента

- Создана группа топ-менеджеров по улучшению системы менеджмента «Группа GfE»
- Группа встречается один раз в месяц на 8 часов для обсуждения хода продвижения проектов по улучшениям
- Дважды в 2010 и 2011 году проведена оценка системы менеджмента по модели EFQM
- На основе оценки системы менеджмента выделены проекты по улучшениям, которые отлеживаются ежемесячно
- По каждому проекту разработан примерный план работ (устав проекта)
- Разработан «Устав Производственной Системы Сибелко Рус» в котором отражены новые требования к применению методов улучшений и к организации работ
- Проведена оценка зрелости процессов в компании
- По Уставу проведено обучение, тестирование и оценка уровня освоения компанией требований Устава ПС
- Проведена оценка уровня удовлетворенности сотрудников компании

Стратегия Sibelco Europe

Наше видение: быть стабильной минеральной компанией, ориентированной на рост и движимой постоянным совершенствованием

- **Работа в команде**
- **Доверие**
- **Открытость**
- **Объективность**
- **Безопасность**
- **Преданность**

1. Непрерывное совершенствование

- Лидерство
- Персонал
- Политика и Стратегия
- Партнерство и Ресурсы
- Процессы

2. Стратегия роста

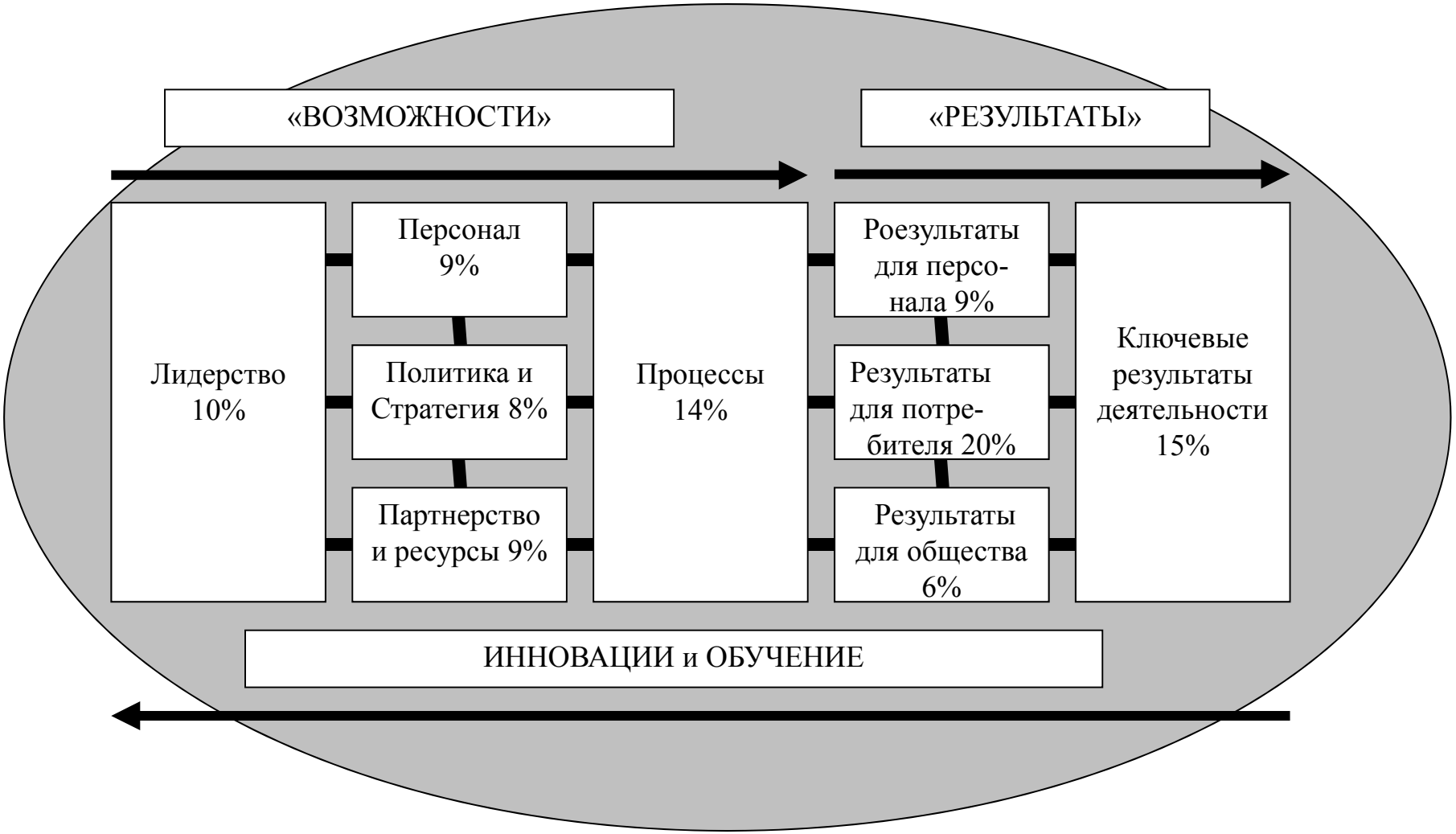
- Стабильное Лидерство
- Прибыльный Рост
- Портфолио разнообразных решений, основанных на промышленных минералах
- Текущие и новые применения
- Развитые и развивающиеся рынки

«Децентрализованная, но координированная организация»

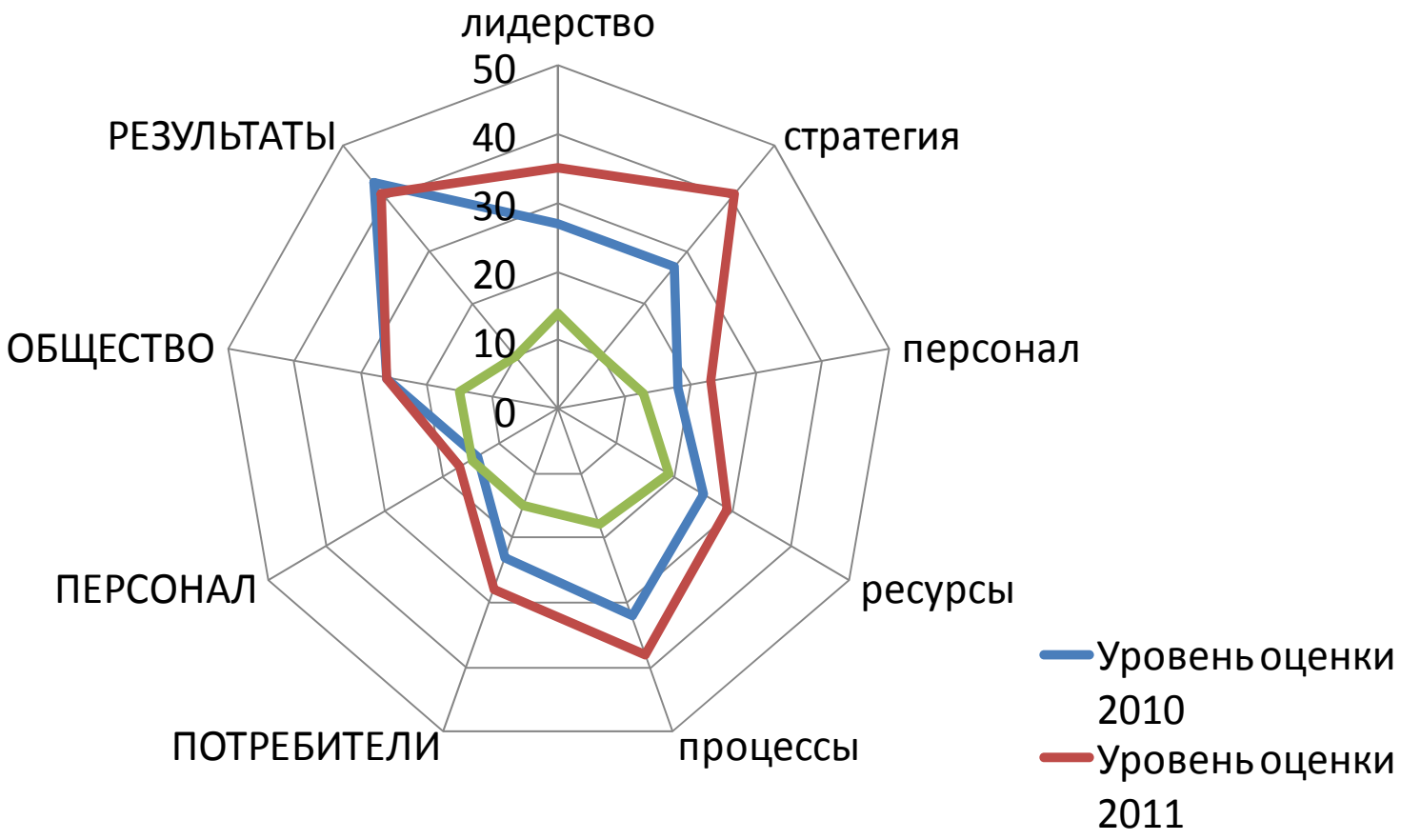
- Ясность ролей и ответственности
- Скорость и «чувство» срочности
- Ясность и однозначность линий принятия решений

признанная «*первоклассной*» в глазах покупателей, акционеров, работников и общества в целом

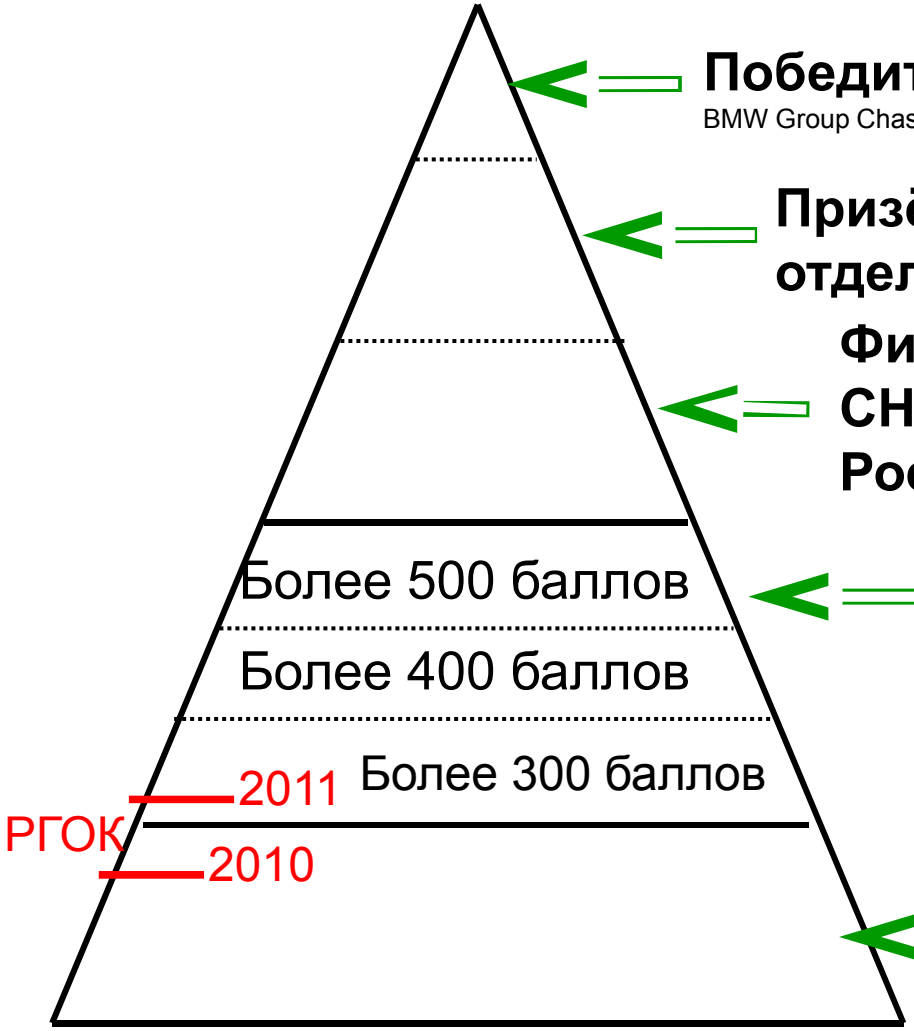
Модель совершенства EFQM



Результаты самооценки по модели EFQM



Пирамида Модели Делового Совершенства EFQM



Победитель в номинации
BMW Group Chassis and Driveline Systems Production

Призёры в реализации отдельных концепций

Финалисты TNT Express Greece, Stora Enso
СНГ – 2 **«Агро-Союз», «Сандора»**
Россия - 1

Признание совершенства
СНГ - 8
Россия – 2
«Лукойлпермьоргсинтез»
«Камышинский стеклотарный завод»

Стремление к совершенству

SIBELCO Russia – ОСНОВНЫЕ ПРОЕКТЫ «СТРЕМЛЕНИЯ К ПРЕВОСХОДСТВУ»

Лидерство	Персонал	Политика и стратегия	Партнерство и Ресурсы	Процессы
Внедрение цикла улучшения системы менеджмента по системе EFQM	Управление результативностью и потенциалом сотрудников	Улучшение процесса стратегического планирования	Оценка удовлетворенности клиентов	Улучшение Процессного подхода
	Программа развития будущих лидерских качеств			Процесс ревизии бизнеса
	Программа обучения			Улучшение Проектного подхода
	Программа коммуникаций			Постановка производственной системы

Project title	Развитие системы коммуникаций

Champion: *(if applicable)*	Project Leader: Aleksandrova L.		GFE Project Coordinator: Aleksandrova L.	
BU/Country: Russia	Project no:	Domain: People	Start date: 2010.05	Deadline: 2010.12.
Gaps identified *(What is the current situation? Why should we do this?)*	**Project description** *(Short description of the project)*		**Expected improvements** *(What are the improvement objectives and targets?)*	
▪отсутствие единой системы коммуникаций	• Разработка системы коммуникаций		▪Повышение результативности работы за счет улучшения коммуникаций между всеми категориями сотрудников и между Компанией и внешними потребителями	

Team composition *(name, function)*	▪ Менеджеры N, N-1, N-2	**Remarks / suggestions** (*e.g. cross BU/country project, etc.*) ▪ Раменский ГОК, Сибелко Рус, НКУ

Status update

Update: dd/mm/yy	Overall status*: on track	Comments ▪…. ▪…. ▪…..

Action Plan / Key Milestones *(to be defined at the start of the project)*	Completion Date		Status*	Comments
	Scheduled	Actual		
1.Определение потребности во внешних и внутренних коммуникациях	05-06.10	07-09.2010	Partly realised	Выявлены каналы коммуникаций, проведена оценка их важности и нужности, запущен опросник для всех сотрудников РГОКа и СибРуса (икл.топ-менеджеры) для выявления мнения о том, где получают информацию, достаточно, что хотелось бы изменить.
2.Анализ результатов, разработка Политики по коммуникациям	07.10	09.2010		
3.Внедрение принципов Политики в действие	07.10	10.2010		
4.Оценка изменений в области коммуникаций	12.10			

Note: * Overall status: Realised, On track, Delayed

Улучшение рабочих мест

- Выбраны пилотные объекты для применения метода 5С
- Проведено 3 аудита участка «Приемный бункер»
  - 1 аудит 10 замечаний
  - 2 аудит 15 замечаний
  - 3 аудит 30 замечаний
  - Открытие сотрудников: При наведении порядка все больше мелочей бросается в глаза!

Идти «вниз», на рабочие места можно тогда когда «наверху» уже прошли изменения

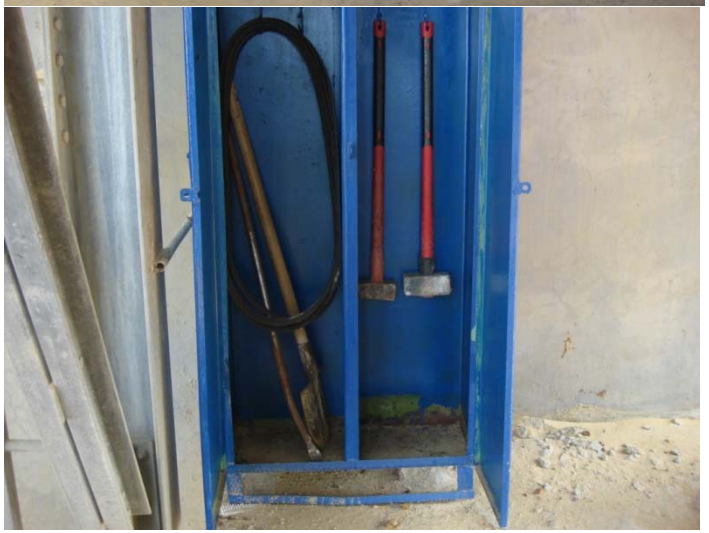
Методика 5S

1. Сортировка.
2. Рациональное расположение и хранение.
3. Уборка и проверка.
4. Стандартизация.
5. Совершенствование

Пилотный участок 5S «Приемный бункер»

БЫЛО

СТАЛО



Дальнейший планы по развитию «Производственной системы Sibelco RUS»

- Создание Интегрированной система менеджмента
- Включение в Устав ПС новых требований (здоровье, экология, качество и др.)
- Улучшение вспомогательных процессов (от 4 процессов к 15)
- Распространение идеологии «Производственной системы» на другие предприятия группы
- Переход к более сложным инструментам улучшений:
  - Контрольные карты,
  - TPM – обслуживание оборудования,
  - 5S – на фабрике,
  - SMED – быстрая переналадка,
  - FMEA – оценка и управление рисками,
  - SOP – стандартные операционные процедуры

Контактные лица

Дьяконов Денис Викторович

ddiakonov@centerprioritet.com

Офис: +7 495 7222904/05

Моб: +7 985 2900090

Директор московский офис Центра «Приоритет»

Практический опыт

Руководство проектами по улучшению систем менеджмента :

ОАО «РЖД»,

ОАО «Рефсервис»,

ОАО “ТНК-ВР”,

ОАО «ЕПК»,

ОАО «ПРАМО»

Участие более чем в 15-ти проектах по улучшению различных аспектов деятельности компаний (тренинг и консультирование персонала): Школа лидерства. Лидерство как система., TQM (Всеобщей менеджмент качества), Lean Manufacturing (Бережливое производство), ISO 9000 и другие