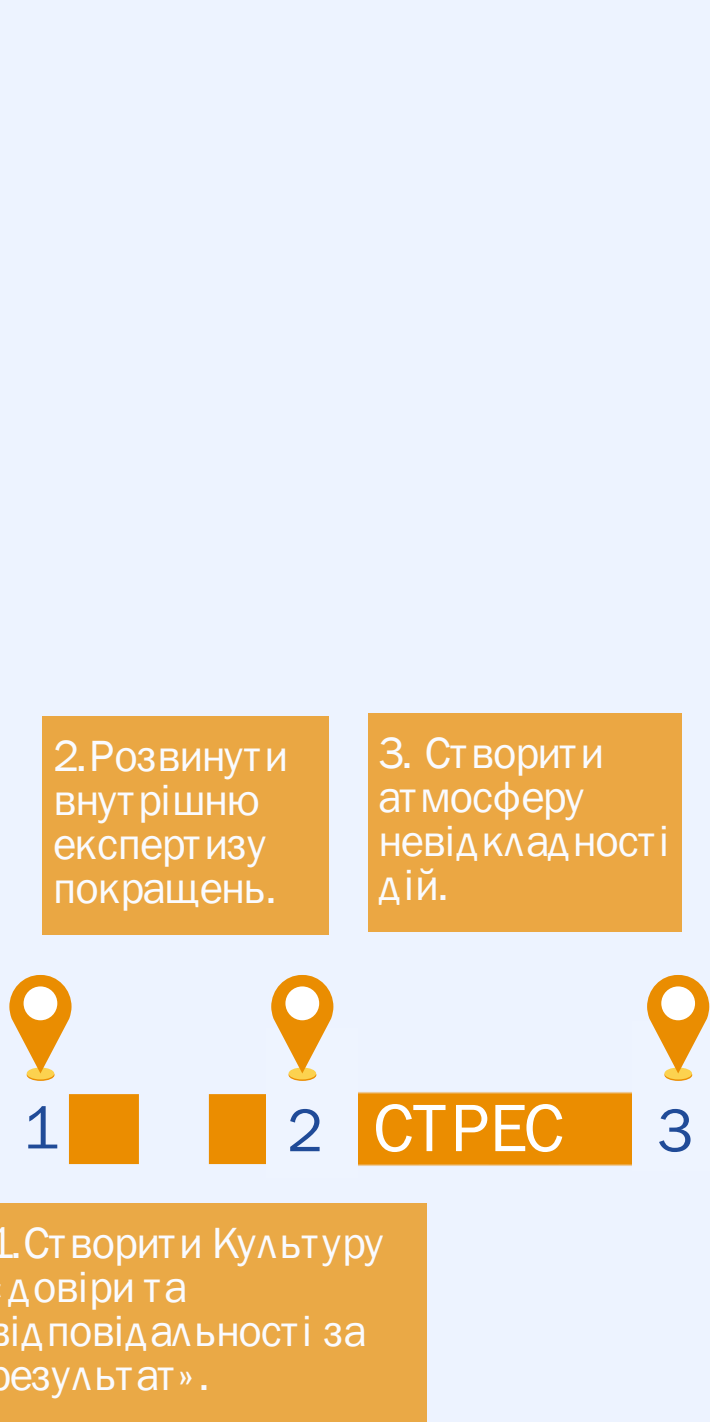


Фаза 1: Підготовка організації до змін

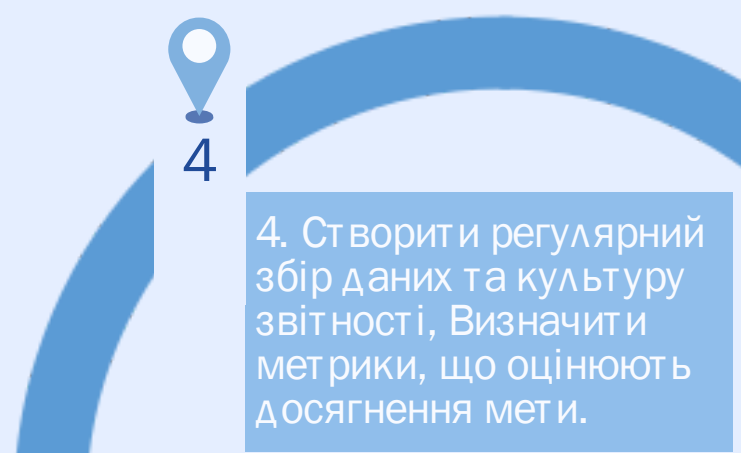
- Створити Культуру «довіри та відповідальності за результат».
- Розвинути внутрішню експертизу покращень.



- Основні задачі:
- Створити атмосферу невідкладності дій.
 - Сформувати впливові команди реформаторів.

Фаза 2: Бачення прогресу та формування системи вимірювань.

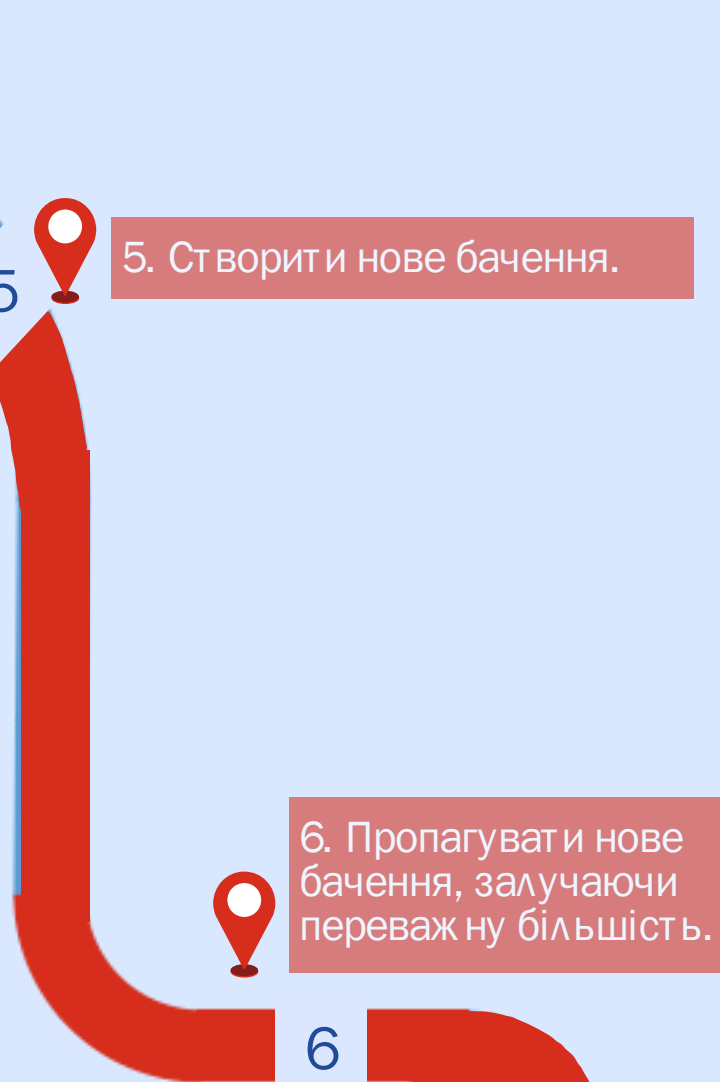
- Визначити метрики, що оцінюють досягнення мети.
- Визначити випереджальні показники команд потоку створення цінності.
- Створити регулярний збір даних та культуру звітності.



- Основні задачі:
- Визначити основні метрики та вимірювальні показники.
 - Контролювати регулярний збір даних.

Фаза 3: Формування стратегії досягнення мети.

- Вимірювання процесів та основних параметрів функціонування організації.
- Картування потоку створення цінності
- Розробка плану трансформації потоку.



- Основні задачі:
- Створити та пропагувати нове бачення, залучаючи переважну більшість.

Фаза 4: Побудова Бережливого виробництва.

- Стабілізація та документування процесів.
- Візуалізація та стандартизація робочих просторів
- Вирівнювання навантаження на робочі центри у межах потоку.
- Побудова потоку одиничних виробів.



- Основні задачі:
- Дозвольте діяти (змінюйте структури й обов'язки, що суперечать новому баченню заохочуючи творчий підхід).
 - Генеруйте швидкі перемоги (плануючи обов'язкові перші кроки; винагороджуючи та пропагуючи перші успіхи).
 - Закріпіть досягнення і розширити перетворення (створюючи атмосферу довіри до нових підходів; поширюючи успішний досвід по всій організації).
 - Формалізуючи правила поведінки; вибудовуючи взаємозв'язок між результатами і винагородами; створюючи умови розвитку для нових якостей співробітників.

ПРОГРАМА ВПРОВАДЖЕННЯ БЕРЕЖЛИВОГО ВИРОБНИЦТВА НА ПІДПРИЄМСТВІ

Програма Впровадження Бережливого виробництва (B5B) - це комплекс заходів, процедур і знань, що запускає процеси трансформації компанії в Бережливе підприємство. Стратегія впровадження бережливого виробництва передбачає послідовне та збалансоване застосування світових практик підвищення ефективності. Серед них:

- Виробнича система компанії Toyota "Toyota Production System"
- Американська програма підготовки цехового менеджменту Training Within Industry (TWI)

Програма ставить за мету "Підвищення продуктивності до конкурентоспроможності", відповідаючи на запитання:

- Як скоротити час виробничого циклу?
- Як виробляти те, що потрібно, в потрібній кількості та в потрібний час?
- Як досягти стабільності виробничих процесів?
- Як вбудувати якість у виробничі процеси?
- Як забезпечити безперервність удосконалень?
- Як збільшити продуктивність?

Очікувані результати:

- Зменшення числа дефектів кінцевої продукції на 30-90%.
- Підвищення продуктивності всієї виробничої системи 15-60%
- Зниження часу проходження матеріалів через виробничий цикл 20-50%.
- Скорочення запасів незавершеного виробництва 20-50%.
- Зниження собівартості 5-20%.
- Скорочення виробничих площ 5-30%

ФАЗА 2: Бачення прогресу та формування системи вимірювань

Показники підприємства:

- Своєчасність поставок (OTIF)
- Рівень рекламцій від споживачів
- Продуктивність (Plant OEE)
- Рівень запасів (Plant OEE)

Показники підрозділу:

- Відхилення від графіка виробництва
- Дотримання часу такту
- Рівень браку
- Витрати на одиницю продукції
- Рівень запасів

Показники осередку:

- Відхилення від графіка виробництва
- Рівень відходів
- OEE обладнання



КРОК 2

Збір даних про операційну ефективність



Мета



Результат

Забезпечити спрямованість змін шляхом впровадження системи збору основних показників виробництва: відхилення від графіка виробництва на кожному переділ, показники браку, рівень запасів, ефективність використання ключового обладнання

Впроваджена система збору даних.



КРОК 1

Організаційна підготовка до трансформації



Мета



Результат

Створити необхідні умови реалізації програми.

Сформовано бачення майбутнього стану організації, а топ-менеджмент залучений до програми трансформації, лідери впровадять методологію БВ, забезпечено необхідні механізми комунікації

1.1

Залучення менеджменту - створення команди лідерів; проводиться програма навчання топ-менеджменту/лідерів, що розкриває основні принципи та інструменти програми впровадження БВ

1.2

Визначаються зони відповідальності, і в них призначаються команди, лідери команд, агенти з змін.

1.3

Створюється група капітанів практик БВ з метою передавання командам знань і навичок об інструментах БВ і збільшення швидкості трансформації

1.4

Створюються внутрішні положення системи БВ регламенти комунікацій між учасниками організації, стандарти звітності.

ФАЗА 1: Підготовка організації до змін

ФАЗА 3: Формування стратегії досягнення мети

Презентуються і затверджуються цілі Вищого керівництва за трьома напрямками: Якість, Витрати, Продуктивність. На підставі результатів попереднього етапу формується стратегія досягнення цілей Вищого керівництва

На підставі стратегії досягнення цілей Вищого керівництва формулюються цілі для великих підрозділів (цехів). Керівники підрозділів у складі робочих груп розробляють стратегію досягнення цілей і визначають вимірні показники кожного пункту своєї стратегії. Стратегію подають на розгляд Вищого керівництва і приймають, або відправляють на доопрацювання.

Декомпозиція стратегії великого підрозділу в цілі ділянок. Формування стратегії досягнення цілей ділянок і заходів для конкретних виконавців. Формується робоча група кожної ділянки

Прийняття всієї стратегії

Візуальний контроль. Елементи стратегії представлені на дошках візуального контролю на кожній ділянці, в цеху, у вищого керівництва.

Контроль ефективності обраної стратегії. Доопрацювання неефективних стратегій

4.1

4.2

4.3

4.4

4.5

4.6



КРОК 4

Формування системи управління цілями



Мета



Результат

Розробити загальну логіку цілей і стратегії досягнення цілей від рівня "компанія" до рівня "виконавець".

- Встановити Ключові Показники Ефективності (КПЕ), що контролюють ефективність прийнятої стратегії.
- Сформувати механізми поточного контролю.

- Залучити значну частину персоналу компанії до процесу формування цілей і стратегії досягнення

Усі підрозділи мають план впровадження пропозицій, чітко встановлені цілі та Ключові Показники Ефективності (КПЕ).

Керівництво відстежує результати



КРОК 3

Формування бачення майбутньої виробничої системи



Мета



Результат

Сформувати бачення роботи матеріального та інформаційного потоку.

Детальний план фокусних поліпшень необхідних для трансформації потоку.

3.1

Вимірювання процесів
Вимірювання процесів та основних параметрів функціонування потоку створення цінності.

3.2

Моделювання потоку
Картування потоку створення цінності (поточний і майбутній стан).

3.3

Розроблення плану трансформації потоку
Оцінюється складність впровадження пропозицій, уточнюється обсяг інвестицій та економічний ефект, визначаються конкретні поставальники обладнання та послуг, пропозиції узгоджуються зі зміжниками та іншими учасниками.
Під час аналізу відбувається постійна ітерація другого і третього кроку. Прийняті пропозиції виносяться на затвердження вищого керівництва компанії.

ФАЗА 3: Формування стратегії досягнення мети

ФАЗА 4: Побудова Бережливого виробництва

Стабілізація та документування процесів

Візуалізація та стандартизація робочих просторів

Вирівнювання навантаження на робочі центри в рамках потоку

Створення потоку одиничних виробів

6.1

6.2

6.3

6.4



КРОК 6

Створення Бережливого виробництва



Мета



Результат

Логічне завершення попередніх етапів , закриття проєкту, розробка нових стратегій;

Замір і оцінка результатів досягнення встановлених цілей.
Виконання коригувальних заходів щодо вдосконалення вибраних стратегій.
Стандартизація та стабілізація отриманих результатів.

Потоки вирівняні і працюють як потік одиничних виробів або максимально наближені до цього.



(P) - планування цілей та стратегії
(D) - реалізувати стратегію досягнення цілей
(C) - оцінювати результати
(A) - корегування/вдосконалення своєї стратегії і цілей
(S) - стандартизація результатів



КРОК 5

Створення системи лін менеджменту.



Мета



Результат

- Удосконалення систем цехового менеджменту в управлінні виробничими процесами.

- Створення всередині організації стандартів і правил, здатних підтримати процес вдосконалення, перетворити його на постійний і ефективний пращючий механізм.

Середній і цеховий менеджмент надлені навичками стандартизації діяльності, організації робочих місць (5С), аналізу проблем, пошуку втрат, ефективного управління виробничим процесом. Формально оцінюються компетенції супервайзерів і рівень готовності зони до ефективного управління зоною

5.1

Система щоденних зустрічей на різних рівнях.

5.2

Створення, навчання і розвиток команд основним інструментам Лн.

5.3

Навчання персоналу техніці вирішення проблем

5.4

Стандартна робота лідера

ФАЗА 4: Побудова Бережливого виробництва