

Сергей Евгеньевич Корчагин  
*Повышение эффективности  
Производственной системы компании*

Методическое пособие к курсу «Управление изменениями»

**МОЛОДОЙ ИНЖЕНЕР,  
В ЦЕХ!**



**Сергей Корчагин**  
**Повышение эффективности**  
**Производственной**  
**системы компании.**  
**Методическое пособие к курсу**  
**«Управление изменениями»**

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=42224260](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=42224260)*  
*ISBN 9785449656629*

**Аннотация**

Каждый, кто решил сделать свою компанию лучше, кто устал терять деньги, время, ресурсы, найдет в этой методичке ответ на извечный вопрос: «Что делать?» Как правило, руководителю трудно предпринять первые шаги, разработать Дорожную карту. Конечно, у каждой компании свой путь, своя специфика. Но данная книга дает скелет, на который каждый может нарастить свои «мышцы».

# Содержание

Введение	6
<b>ОБЩИЕ СВЕДЕНИЯ</b>	7
Наименование проекта	7
Основание для выполнения проекта	8
Цели проекта	9
Организационная структура проекта	10
Направления деятельности для которых реализуется Проект	11
<b>АНАЛИЗ СИТУАЦИИ В ОБЛАСТИ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ. СОСТАВ И СОДЕРЖАНИЕ ЭТАПОВ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТА</b>	12
Пути повышения эффективности производства в исторической ретроспективе (по состоянию на конец 2015 года)	12
Конец ознакомительного фрагмента.	17

**Повышение  
эффективности  
Производственной  
системы компании  
Методическое пособие  
к курсу «Управление  
изменениями»**

**Сергей Корчагин**

© Сергей Корчагин, 2019

ISBN 978-5-4496-5662-9

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero



Корчагин С. Е. Приложение к авторскому курсу  
«Управление изменениями»

# Введение

В настоящее время все больше компаний рассматривают эффективное управление на основе бережливых технологий как ключевой фактор повышения конкурентоспособности, а порой и выживания на рынке.

Данный материал представляет собой обобщение опыта компаний, развертывающих бережливые технологии, а также практический опыт построения «умных» производственных систем, построения ценностно-ориентированных корпоративных культур и научные разработки автора за последние пять лет.

Рекомендуется как методическое пособие для специалистов-практиков, работающих в сфере развертывания бережливых технологий, а также учащихся высших и средних учебных заведений.

# **ОБЩИЕ СВЕДЕНИЯ**

## **Наименование проекта**

Повышение эффективности Производственной системы  
предприятияПериод реализации проекта

20\_\_\_\_ – 20\_\_\_\_ гг.

# Основание для выполнения проекта

Приказ

---

№ \_\_\_\_\_ от «\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_

# Цели проекта

- Создание системы непрерывных улучшений производственных процессов
- Последовательное формирование бережливого мышления у персонала
- Последовательное снижение непроизводственных потерь
- Повышение качества и безопасности технологического процесса
- Повышение качества процессов эксплуатации и ремонта технических средств
- Повышение эффективности процессов материально-технического снабжения

# **Организационная структура проекта**

Состав команды change-офиса и исполнителей работ должен быть определен Регламентом, разработанным в соответствии с п. 2.1.2 настоящего Технического задания.

# Направления деятельности для которых реализуется Проект

Проект предполагает проведение мероприятий по повышению эффективности Производственной системы предприятия в следующих основных направлениях (*учебный пример*):

- Управление
- Энергоэффективность
- Логистика
- Развитие персонала
- 5S – наведение порядка на рабочих местах
- Развитие партнеров

Организация работ в каждом направлении опирается на единую технологию и единые принципы, в основе которых лежат философия бережливого производства и понятие о единых общечеловеческих ценностях.

# **АНАЛИЗ СИТУАЦИИ В ОБЛАСТИ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ. СОСТАВ И СОДЕРЖАНИЕ ЭТАПОВ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТА**

## **Пути повышения эффективности производства в исторической ретроспективе (по состоянию на конец 2015 года)**

Одним из наиболее эффективных подходов повышения эффективности Производственной системы предприятия является предложенная американским ученым Уильямом Эдвардсом Демингом в конце 40-х годов прошлого века и с феноменальным успехом развитая множеством производственных компаний по всему миру (и в первую очередь компанией ТОЙОТА) философия, суть которой можно подытожить следующим образом:

«Деминг учил, что путём принятия соответствующих принципов управления организации могут повысить качество и одновременно снизить расходы (за счёт сокращения количества отходов, переделывания, изнурения персонала и судебных разбирательств, при одновременном повышении лояльности клиентов). Ключ в том, чтобы практиковать непрерывное совершенствование и представлять производство как систему, а не как кусочки и части.» [1]

В 1970-х годах философия Деминга была подытожена некоторыми из его японских сторонников следующим образом:

– Когда люди и организации сосредотачивают внимание прежде всего на качестве, то качество имеет тенденцию к росту, и издержки со временем снижаются.

– Однако, когда люди и организации фокусируются в основном на «издержках», затраты имеют тенденцию к росту, а качество со временем снижается.

Деминг писал о том, что «сложившийся стиль управления должен пройти трансформацию и первый шаг – это преобразование личности. Это преобразование не имеет длительности. Оно происходит от наступления понимания системы глубинных знаний. Личность, будучи преобразованной, станет воспринимать новый смысл о своей жизни, о событиях, о числах, о взаимодействии между людьми». [6]

Деминг сформулировал 14 Целевых принципов [3], которые легли в основу всех остальных технологий, методов

и теорий трансформации/оптимизации производственных систем (Кайдзен, Lean Production, TPS, TPM, TQM, Шесть Сигм, Системы менеджмента качества, теории ограничений и т.д.). Многие успешные компании, опираясь на идеи Деминга и, созданные на их основе, технологии преобразовали, а в ряде случаев создали заново, собственные Производственные системы, чем обеспечили себе мировое лидерство. Из зарубежных компаний наиболее известные – TOYOTA, GENERAL ELECTRIC, KODAK, BOEING, практически все европейские и американские автопроизводители и многие другие компании. В СНГ это в первую очередь КАМАЗ, РУСАЛ, СБЕРБАНК. В Татарстане программа внедрения бережливого производства была принята на уровне Правительства.

Вот эти 14 принципов [3]:

«Постоянство цели: Поставьте перед собой цель и будьте неизменно твердыми и постоянными в достижении поставленной цели непрерывного улучшения продукции и услуг, распределяя ресурсы таким образом, чтобы обеспечивались долговременные цели и потребности, а не только сиюминутная прибыльность, для достижения конкурентоспособности, сохранения и обеспечения людей работой.

Новая философия: Примите новую философию. Мы находимся в новой экономической эре, начатой в Японии. Мы не можем более уживаться с обычно принятым уровнем задержек, ошибок, дефектов в материалах, брака в работе.

Необходимо преобразование западного стиля менеджмента, чтобы остановить продолжающийся упадок экономики.

Покончите с зависимостью от массового контроля: Уничтожайте потребность в массовых проверках и инспекции как способе достижения качества, прежде всего путем «встраивания» качества в продукцию. Требуйте статистических свидетельств «встроенного» качества как в процессе производства, так и при выполнении закупочных функций.

Покончите с практикой закупок по самой низкой цене: Вместо этого, наряду с ценой, требуйте серьёзных подтверждений ее качества. Уменьшите число поставщиков одного и того же продукта путем отказа от услуг тех из них, кто не смог статистически подтвердить его качество. Стремитесь к тому, чтобы получать все поставки данного компонента только от одного производителя, на основе установления долговременных отношений взаимной лояльности и доверия. Целью в этом случае является минимизация общих затрат, а не только первоначальных.

Улучшайте каждый процесс: Улучшайте постоянно, сегодня и всегда все процессы планирования, производства и оказания услуг. Постоянно выискивайте проблемы для того, чтобы улучшать все виды деятельности и функции в компании, повышать качество и производительность и, таким образом, постоянно уменьшать издержки. Непрерывное улучшение системы, включающей в себя разработку и проектирование, поставку комплектующих и материалов, обслу-

живание и улучшение работы оборудования, методов управления и организации, подготовку и переподготовку кадров – есть первейшая обязанность руководства.

# Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [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.