



INDUSTRY

CONSULTING

————— ECOPSY —————



ВЕБИНАР

КАК НАУЧИТЬ СОТРУДНИКОВ ПОВЫШАТЬ ЭФФЕКТИВНОСТЬ ПРЕДПРИЯТИЯ С ПОМОЩЬЮ LEAN?

Разные методы для разных предприятий – от экономического анализа до бережливого производства (LEAN) и управления портфелем технологий

11:00 – 12:30

2 АПРЕЛЯ 2020 г.

INDUSTRY CONSULTING



Ведущие



**МИХАИЛ
БАЛАХШИН**

Партнер «ЭКОПСИ»,
генеральный директор
Industry Consulting

- Эксперт в области операционной эффективности, производственной культуры, внедрения изменений.
- Руководитель проектов по системам управления эффективностью и производительности труда в энергетике, нефтегазовой отрасли, нефтехимии, металлургии.
- Автор методик и публикаций в области развития производственных систем (S*AVE, Industry 3D, AIRR).



**АЛЕКСЕЙ
ГРИНИН**

Директор по консалтингу
Industry Consulting

- Автор книги «Управление заводом в стиле Кайдзен. Как снизить затраты и повысить прибыль».
- Работал генеральным директором заводов в России и Чехии.
- Более 15 лет проводит проекты LeanSixSigma в различных отраслях в России и за рубежом: Китай, Эстония, Казахстан.

Особенность Industry Consulting – совмещение 3 областей экспертизы



ПРОИЗВОДСТВЕННЫЕ СИСТЕМЫ И ОПЕРАЦИОННАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ

Эксперты с опытом развития Производственных систем «изнутри» компаний и как консультанты – ORICA, ЧТПЗ, Татнефть, Северсталь, АгроТерра, Chevron, Силовые машины и др.



КУЛЬТУРА БЕЗОПАСНОСТИ, ОТ ПБ И ООС

Эксперты в ОТПБООС с опытом руководства функцией в Shell, Exxon Mobil, AES, ВК РЭК, Cargill, Т-плюс и др.



УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ И ТРАНСФОРМАЦИЯ КУЛЬТУРЫ

Более 100 консультантов – экспертов в области управления персоналом, №1 по рейтингам Коммерсант, РА-Эксперт



Внедрение системы непрерывного совершенствования (производственной системы)



Системное развертывание культуры безопасности



Лидеры энергетики 2019



Повышение производительности труда ППП



Диагностика и формирование дорожной карты развития Осознанной безопасности



Программа трансформации культуры управления начальников цехов в рамках БСЕ-Т



Разработка концепции и стратегического плана совершенствования системы управления



Комплексная диагностика культуры безопасности, разработка дорожной карты развития



Разработка и внедрение Стандарта работы руководителя

1

ЦЕЛИ И ПОДХОДЫ К ОБУЧЕНИЮ

2

ИСЕ ПОДХОД К ПРОГРАММАМ
ОБУЧЕНИЯ





ЦЕЛИ И ПОДХОДЫ К ОБУЧЕНИЮ

1

Есть много разных методов, обучение которым могло бы дать экономический эффект.

Но часто обучение сотрудников не приносит никакой отдачи

**УПРАВЛЕНИЕ ПОРТФЕЛЕМ
ТЕХНОЛОГИЙ**

SCM

ПРМ

Lean

MPW

Цели и КПЭ

Локация

TRM

**Регулярный
менеджмент**

TWI

Цифровизация

Вовлеченность

**Критические
знания**

**Культура открытости
и доверия**

**Бережливое
производство**

5S

СПС

ЖТ

TQC

Почему после обучения сотрудников методам повышения эффективности ничего не меняется ТОП-5 причин

Методы, которым обучают не помогают решать текущие проблемы

1

2

Методы повышения эффективности совсем для другого типа бизнеса

3

Обучают исполнителей, а не ТОП-руководителей и владельцев процесса

4

Для внедрения метода необходимы дополнительные ресурсы: люди, оборудование, программное обеспечение

5

Теория без практики мертва

Типичная ошибка в обучении менять этапы местами

Типичные ошибка:

Типичная ошибка: сначала выбор лечения, потом лечение, потом диагностика

Эффективное решение

Чем лечить?

Лечение

Не получилось?

Выбор методов



Обучение



Диагностика эффекта



Типичная ошибка в обучении менять этапы местами

Типичные ошибка:

Типичная ошибка: сначала выбор лечения, потом лечение, потом диагностика

Чем лечить? Лечение Не получилось?

Выбор методов



Обучение



Диагностика эффекта



Эффективное решение:

Логичный подход: сначала что болит, потом чем лечить и лечение

Что болит? Чем лечить? Лечение

Диагностика потенциала



Выбор методов



Обучение



Как сделать чтобы обучение сработало?

5-этапная модель внедрения





ИСЕ ПОДХОД К ПРОГРАММАМ ОБУЧЕНИЯ

2

Разные предприятия - разные цели бизнес-системы

Тип 1 «Проектирование»

Назначение:

- Разработка новых объектов

Цели бизнес-системы:

- Сократить сроки разработки проектной документации
- Повысить качество для клиента (материалоемкость, трудоемкость конструкций)

Предприятия:

- Проектирование зданий и сооружений
- Проектирование оборудования
- Энергетическое машиностроение



Тип 2 «Завод»

Назначение:

- Обработка материальных объектов

Цели бизнес-системы:

- Снизить запасы
- Снизить ФОТ
- Снизить материалоемкость

Предприятия:

- Производство компонентов
- Автомобилестроение
- Сборочное производство

Тип 3 «Инфраструктура»

Назначение:

- Распределение материальных и нематериальных объектов

Цели бизнес-системы:

- Повысить надежность
- Снизить OpEx (ТОР, контроль)
- Снизить Capex

Предприятия:

- Добыча руды, нефтегазовая отрасль
- Передача энергоресурсов
- Растениеводство
- Логистика

Результаты внедрения классических инструментов бережливого производства низкие. Организации типа «проектирование» и «инфраструктура» отличаются от «завода»

Тип 1 «Проектирование»

Назначение:

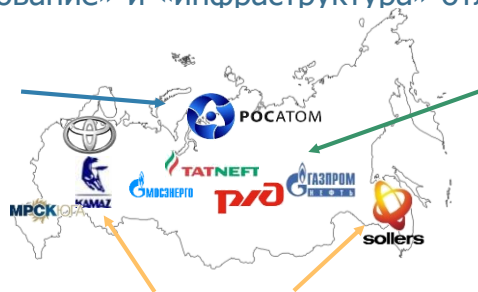
- Разработка новых объектов

Цели бизнес-системы:

- Сократить сроки разработки проектной документации
- Повысить качество для клиента (материалоемкость, трудоемкость конструкций)

Результаты внедрения классических инструментов бережливого производства:

- ~ 10% распространенность*
- ~ 0% приживаемость*
- ~ 0% рост прибыли / год



Тип 2 «Завод»

Назначение:

- Обработка материальных объектов

Цели бизнес-системы:

- Снизить запасы
- Снизить ФОТ
- Снизить материалоемкость

Результаты внедрения классических инструментов БП*:

- ~ 70% распространенность*
- ~ 50% приживаемость*
- ~ 20-70% рост прибыли / год

Тип 3 «Инфраструктура»

Назначение:

- Распределение материальных и нематериальных объектов




Цели бизнес-системы:

- Повысить надежность
- Снизить OpEx (ТОР, контроль)
- Снизить Capex

Результаты внедрения классических инструментов бережливого производства:

- ~ 10% распространенность*
- ~ 20% приживаемость*
- ~ 2-3% рост прибыли / год




Различные роли и задачи обуславливают различные подходы к обучению ключевых категорий персонала

КЛЮЧЕВЫЕ КАТЕГОРИИ ПЕРСОНАЛА	КЛЮЧЕВАЯ РОЛЬ И ЗАДАЧИ	ФОРМАТЫ РАЗВИТИЯ	ПРОДОЛЖИТЕЛЬНОСТЬ
 <p>ТОП-РУКОВОДСТВО</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Стратегическое развитие • Оценка вложений (ресурсов) и экономического эффекта • Постановка целей и задач перед владельцами процессов и менеджерами по операционной эффективности 	<p>Стратегическое обучение: Семинары, тренинги, круглые столы и другие дискуссионные форматы</p>	<p>не более 2-х рабочих дней</p>
 <p>ВЛАДЕЛЬЦЫ ПРОЦЕССОВ Менеджеры по операционной эффективности</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Понимание какие мероприятия необходимы, какие необходимы ресурсы и какой ожидается экономический эффект • Разработка и внедрение мероприятий по внедрению проектов Бизнес-системы 	<p>Методологическое (внедренческое) обучение: Тренинги и практикумы</p>	<p>от 1-го до 5 дней</p>
 <p>ИСПОЛНИТЕЛИ</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Понимание своих задач в рамках реализации проектов • Информирование своих коллег о мероприятиях по повышению эффективности 	<p>Адаптационное обучение: форумы, лекции, интерактивные дискуссии, деловые игры, тренинги</p>	<p>от 0,5 до 2-х дней</p>

БИЗНЕС-СИСТЕМА (БС) НЕ ОГРАНИЧИВАЕТСЯ ТОЛЬКО ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ СИСТЕМОЙ (ПС)

Она включает и технологии с инфраструктурой, и организацию работы, и поведение персонала.

3 ключевых сектора Бизнес-системы

-  Железо (технологии и инфраструктура);
-  Организация работы;
-  Люди (поведение персонала).



ЦЕЛЕПОЛАГАНИЕ



Технологии и инфраструктура

- **УПРАВЛЕНИЕ ПОРТФЕЛЕМ ТЕХНОЛОГИЙ** / скорость вывода лучших доступных технологий в промышленную эксплуатацию
- **ЦИФРОВИЗАЦИЯ (ИТ И РОБОТИЗАЦИЯ)** / минимум ручного труда при высоком качестве
- **ЛОКАЦИЯ** / удобная логистика



- **ОПТИМИЗИРОВАННЫЙ ПРОЦЕСС** / операции без лишних затрат и отклонений от стандартов безопасности



- **НЕПРЕРЫВНЫЕ УЛУЧШЕНИЯ** / темпы развития в рамках существующих технологий



- **ИНТЕГРАЦИЯ С КОНТРАГЕНТАМИ** / точность и скорость взаимодействия

Организация работы



Поведение персонала

- **ПРОФЕССИОНИЗМ** / достаточные компетенции людей
- **ЛИДЕРСТВО И ВОВЛЕЧЕННОСТЬ** / инициативность, ответственность, развитие людей
- **ВНУТРЕННИЕ КОММУНИКАЦИИ** / понимание целей и координация



ТИП 1 «ПРОЕКТИРОВАНИЕ»

- V.2.1 Основы бережливого проектирования
- V.2.2 Развертывание функции качества (Quality Function Deployment)
- V.2.3 Оптимизация и стандартизация контроля (Risk Cost Analysis)
- V.2.4 Проектирование под заданную стоимость с использованием стандартных элементов (DtC)
- V.2.5 Управление жизненным циклом изделия (PLM)
- V.2.6 Метод критического пути (Critical path method)

ТИП 2 «ЗАВОД»

- V.2.1 Основы бережливого производства (Lean)
- V.2.2 Всеобщий контроль качества (TQC)
- V.2.3 Всеобщий уход за оборудованием (TPM)
- V.2.4 Организация рабочих мест (CAN DO и 5S)
- V.2.5 Точно-Вовремя (JIT)
- V.2.6 Многопроцесная работа (MPW)
- V.2.7 Модели управления ОТГБ (Безопасность I, Безопасность II)

ТИП 3 «ИНФРАСТРУКТУРА»

- V.2.1 Основы бережливого производства для инфраструктурных компаний
- V.2.2 Lean оптимизация техпроцессов
- V.2.3 Проактивный ТОиР с элементами TPM
- V.2.4 Оптимизация и стандартизация контроля (Risk Cost Analysis)
- V.2.5 Модели управления ОТГБ (Безопасность I, Безопасность II)
- V.2.6 Стандартизация бизнес-единиц и объектов инфраструктуры

ПОЛНОЕ ОПИСАНИЕ ПРОГРАММ ПРЕДСТАВЛЕНО НА САЙТЕ **INDUSTRY-CONSULTING.RU**



Обучение для предприятий заводского типа (машиностроение, металлургия, FMCG и т.д.)

5/7 - длительность базового курса / расширенного с практикой - доступность дистанционного формата обучения - доступность консультационной поддержки при выполнении

A. Три менеджера			B. Владение процессом / менеджер Бизнес-системы			C. Исполнитель			
8. Внеочередной курс	A.8.1	Создание БС заводского типа (рубель, металлообработка и кузнечное)	10	B.0.1	Создание БС заводского типа (рубель, металлообработка и кузнечное)	10			
1. Технологии и инфраструктура	Цифровизация	A.1.1	Создание управленческого портрета компании	1	B.1.1	Прогноз, поиск и внедрение технологичного нового оборудования	1		
		A.1.2	Цифровые решения повышения эффективности	1	B.1.2	Как внедрить 7 цифровых решений повышения эффективности	10		
	Логистика	A.1.3	Создание стратегии ИТ и управление данными	1	B.1.3	Методы проектной аналитики данных	25		
		A.1.4	Создание технологий инфраструктуры, персонала, оборудования	1	B.1.4	Логистика объектов: Подходы к территориальному распределению объектов	1		
2. Организация работы	Оптимизированные процессы	A.2.1	Создание оптимизации процессов (сроки, цены, безаварийность, качество, скорость, прозрачность, экологичность)	10	B.2.1	Системы бережливого производства (Lean)	2		
		B.2.2	Выборщик контроля качества (ГОСТ, 10 принципов, статистические методы, контрольные карты)	3/6	B.2.2	Выборщик услуг за оборудованием (ТМ, агентами, поставками ТСО), управление запасами	3/6		
		B.2.3	Выборщик услуг за оборудованием (ТМ, агентами, поставками ТСО), управление запасами	3/6	B.2.3	Организация работы мост (CAN DO и 3S)	3/6		
		B.2.4	Организация работы мост (CAN DO и 3S)	3/6	B.2.4	Точка Фокуса (JIT, VSM, SMO, Выравнивание, Выравнивание, полное производство)	3/6		
	Натуральная управленческая компетенция высшего менеджера	A.2.2	Создание развитой системы управления	6,5	B.2.5	Многоуровневая работа (MTR): Давление, поиск, управление, балансировка, и управление людьми	3/6		
		A.2.3	Создание эффективной интеграции конкурентов	10	B.2.6	Модели управления OTTB (Взаимность 1, взаимность 10)	2/6		
		A.2.3	Создание эффективной интеграции конкурентов	10	B.2.7	Система системного совершенствования (СКС)	2/6		
	Итерация процессов и совершенствование	A.2.3	Создание эффективной интеграции конкурентов	10	B.2.8	Управление цепочками поставок (SCM)	3		
		A.2.3	Создание эффективной интеграции конкурентов	10	B.2.9	Трансформация ретейлера предприятия, оптимизация и обмен подпада	2		
	3. Планирование персонала	Верхнее управление	A.3.1	Система коммуникации целей в КПО	6,5	B.2.10	Методология разработки целей в КПО	2	
			A.3.2	Формирование культуры открытости и доверия в коммуникации	6,5	B.2.11	Платформа внутренней и внешней клиентоориентированности (СКС, обучение sales, подпадающему)	2	
A.3.2			Формирование культуры открытости и доверия в коммуникации	6,5	B.3.1	Платформа формирования открытости и доверия между коллегами и руководством	1		
Профессионализм исполнителей		A.3.3	Управление профессиональными компетенциями и критическими знаниями	6,5	B.3.2	Платформа эффективной междисциплинарной коммуникации	1		
		A.3.3	Управление профессиональными компетенциями и критическими знаниями	6,5	B.3.3	Внедрение подпада управления организационными знаниями	1		
		A.3.3	Управление профессиональными компетенциями и критическими знаниями	6,5	B.3.4	Система обучения ИТР на основе методов профессионально-технической квалификации	10		
Лидерство руководителей и исполнительность исполнителей		A.3.4	Внедрение регулярного взаимодействия	1	B.3.5	Система профессионального обучения (ПКО)	10		
		A.3.5	Как повысить исполнительность сотрудников	6,5	B.3.6	Система профессионального обучения (ПКО)	10		
	A.3.6	Трансформация корпоративной культуры	6,5/1	B.3.7	Обучение практике регулярного взаимодействия (Техники построения коммуникации, делегирования и контроля, обратная связь, совещания, рабочие встречи, оценка эффективности и альтернативы, развитие сотрудников)	5			

1

Что болит?

Диагностика



- Провести диагностику предприятия;
- Определить тип бизнес-системы;
- Выбрать показатели, которые необходимо улучшить;
- Поставить цели.

2

Чем лечить?

Методы



- Подобрать методы бизнес-системы позволяющие достичь цели (например, экономические);
- Оценить вложения и потенциальный эффект;
- Определить ресурсы и составить план внедрения.

3

Лечение

Обучение



- Подобрать вид обучение под каждый уровень сотрудников;
- Подобрать формат обучения: очное или дистанционное;
- Проведение обучения экспертами с производственным опытом.

Сервисы Industry Consulting Ecopy позволяют провести диагностику предприятия, обучение сотрудников, а также разработку и инсталляцию бизнес-системы

I. ЭКСПРЕСС-ДИАГНОСТИКА ПОТЕНЦИАЛА ПРОИЗВОДСТВА



- Определение потенциала предприятия (дополнительная прибыль в рублях);
- Определение перечня методов повышения эффективности БС* исходя из специфики предприятия;
- Исходная информация для целеполагания (KPI), обучения персонала, проекта по повышению эффективности.

2 недели

II. ОБУЧЕНИЕ СОТРУДНИКОВ МЕТОДАМ БС*



- Обучение методам оптимизации производства команды заказчика;
- Обучение без учета специфики завода и без практики после занятий не принесет эффект;
- Обучение эффективно в случае, если оно подкрепляет программу мероприятий по повышению эффективности.

Годовая программа

III. ПРОЕКТ ПО ИНСТАЛЛЯЦИИ БИЗНЕС-СИСТЕМЫ



- Совместные действия по проведению проекта командой ICE и предприятия;
- Необходимо создание и обучение команды инсталляции БС*;
- Разработка и инсталляция бизнес-системы;
- Разработка и внедрение мероприятий «быстрых побед» и долгосрочные мероприятия по повышению эффективности БС*.

18 недель

ПРИГЛАШАЕМ:

1

Вебинар 28 апреля, 11:00 МСК:

Оптимизация затрат. Подходы к экспресс-диагностике экономического потенциала

2

INDUSTRY CONSULTING

ПЕРВОЕ ВСЕРОССИЙСКОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ

**УРОВЕНЬ РЕГУЛЯРНОГО МЕНЕДЖМЕНТА
И ВОВЛЕЧЕННОСТЬ РУКОВОДИТЕЛЕЙ**

в развитие бизнес-системы

10 апреля – 1 июля 2020 г.





**КАКОЙ
ИЗ НАШИХ СЕРВИСОВ
ВАС
ЗАИНТЕРЕСОВАЛ?**

Напишите нам на почту
industry@ecopsy.ru

- A. Экспресс-диагностика экономического потенциала производства (организации)
- B. Обучение сотрудников методам Бизнес-системы очно
- C. Обучение сотрудников методам Бизнес-системы on-line
- D. Проект по инсталляции Бизнес-системы
- E. Участие в исследовании «Уровень регулярного менеджмента и вовлеченность руководителей в развитие бизнес-системы»
- F. Вебинар 28 апреля «Оптимизация затрат. Подходы к экспресс-диагностике экономического потенциала»
- G. Ничего не заинтересовало