

Половинко Вячеслав

БЕРЕЖЛИВОЕ ПРОИЗВОДСТВО И УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ



– по одну сторону баррикад

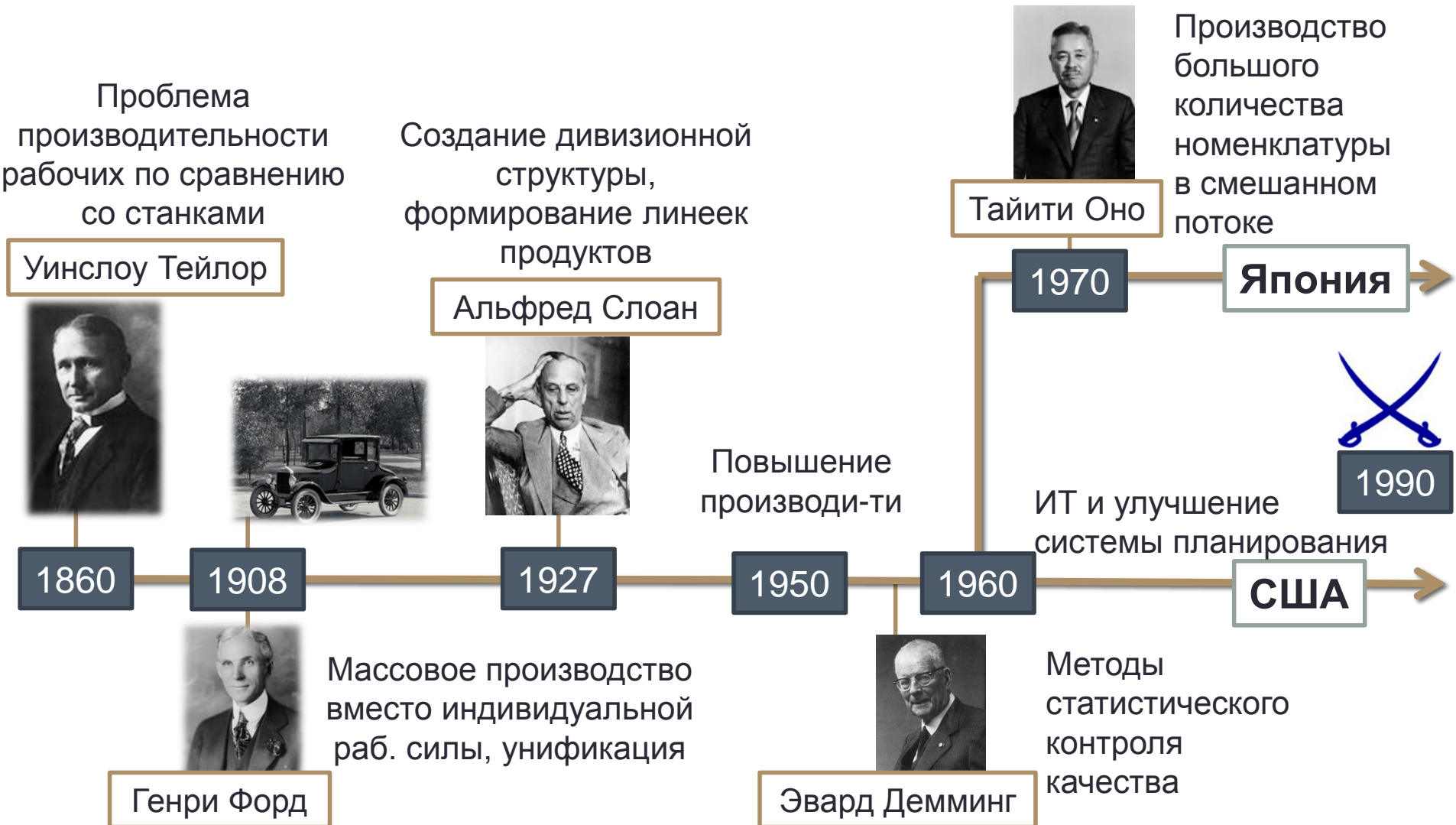
Термин Бережливое Производство уже устоялся

Концепция управления предприятием

- Постоянное стремление к устранению всех видов потерь
- Каждый сотрудник вовлечен в оптимизацию бизнеса
- Максимальная ориентация на потребителя



Исторические очерки



LEAN – это рынок покупателя

Себестоимость + Прибыль = Отпускная цена

- Монополизация рынка
- Серийное или массовое производство
- Рынок Поставщика

Подход до 60-х годов 20-го века

Производительность

Прибыль = Отпускная цена - Себестоимость

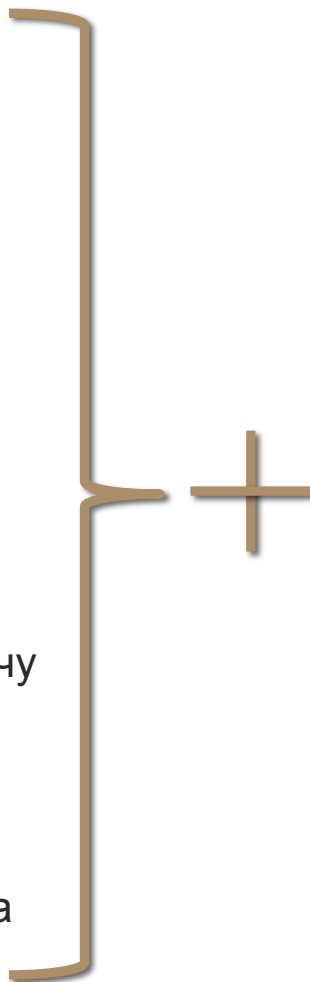
- Высочайшая конкуренция
- Индивидуальный подход
- Рынок Заказчика

Подход с 60-х годов 20-го века

Издержки

Кроме цены еще много факторов

- **Разнообразиие**
получаю что я хочу
- **Оперативность**
Получаю когда я хочу
- **Эффективность**
Получаю именно то, что я хочу
- **Качество**
Получаю без потери качества



Минимальное расстояние
от кнопки

КУПИТЬ



до кнопки

ПОЛУЧИТЬ



Примеры перед Вами

- **Банковский сектор (Кредит)**

- Что хочет получить потребитель?

Деньги

- Что для него издержки?

Все остальное: бумаги, поездки



- **ИТ (Заказной Софт)**

- Что хочет получить потребитель?

Работающую программу или ее рабочую часть

- Что для него издержки?

**Все, кроме труда программиста,
который пишет программу**



Пример с банкой Колы

	Хранение перед обработкой	Обработка	Хранение после обработки	Скорость обработки	Общее число дней	Общие отходы
Рудник	0	20 мин	2 недели	1000 т/ч	319	0
Обогатительная фабрика	2 недели	30 мин	2 недели	-	305	0
Плавильная печь	3 недели	2 часа	2 недели	-	277	2
Горячая прокатка	2 нед				173	4
Холодная прокатка	2 нед				131	6
Изготовление банок	2 нед				89	20
Разливочная фабрика	4 дня	1 мин	5 недель	500м/мин	47	24
Региональный склад	0	0	3 дня	-	8	24
Магазин	0	0	2 дня	-	5	24
Дом	3 дня	5 мин	-	-	3	90
Всего	5 месяцев	<u>3 часа</u>	6 месяцев		<u>319 дней</u>	24

0.00039%

Потери (муда) бывают двух видов

- **1-го рода** – нельзя удалить из процессов немедленно (требования законодательства, безопасности...)
- **2-го рода** – можно удалить немедленно
 - из-за перепроизводства
 - времени из-за ожидания
 - при ненужной транспортировке
 - из-за лишних этапов обработки
 - из-за лишних запасов
 - из-за ненужных перемещений
 - из-за выпуска дефектной продукции
 - нереализованный творческий потенциал сотрудников



Вы вряд ли можете изменить все

Производство

Ваша компания
+ все поставщики сырья
в потоке ценности

Предприятие

Ваша компания
(офис, банк)

Проект

Вы
Ваша команда
Заказчик

Вы

Руководитель проекта

Можете столкнуться с 3-мя типами проектов

- Проект по преобразованию к LEAN



- Проект внутри LEAN предприятия



- Бережливый проект на «НЕ LEAN» предприятии



Преобразование к LEAN «революция сверху»

Пример	Ключевые навыки	Качества руководителя
LEAN фабрика Команда преобразований Команда обучения	<ul style="list-style-type: none">• Понимать затраты• Усилить кадровую политику• Вовремя остановиться• Знать особенности перевода на продуктив• Кайкау	<ul style="list-style-type: none">• Защитник• Организатор• Инноватор• Риск менеджер• Умеет говорить ДА

Внутри LEAN 1

«революция везде»

Пример	Характеристика	Качества руководителя
LEAN Startup Самостоятельное подразделение компании Новый продукт компании	<ul style="list-style-type: none">• Понимать механизмы роста• Проводить когортный анализ• Проводить A/B тестирование• Быть готовым совершить вираж	<ul style="list-style-type: none">• Конструктивный критик• Активист• Смельчак• Предприниматель• Умеет говорить НЕТ

Внутри LEAN 2

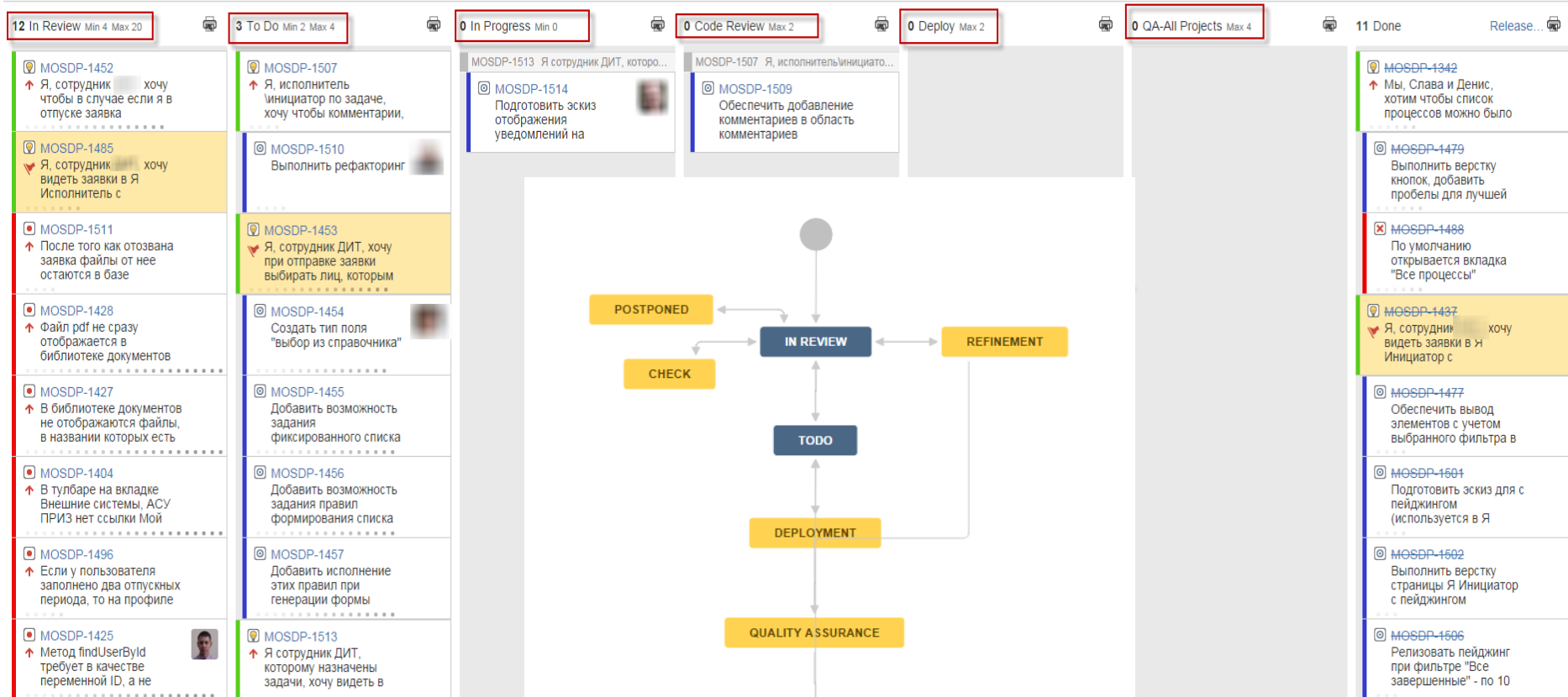
«революция перманента, снизу»

Пример	Ключевые навыки	Качества руководителя
Разработка продукта на Заказ	<ul style="list-style-type: none">• Уметь проводить ретроспективы - кайдзен	<ul style="list-style-type: none">• Коуч
Проектирование и запуск продукта в производство	<ul style="list-style-type: none">• Владеть статистическим анализом, 6 сигм• Обучать команду и «шарить знания»• Постоянно искать потери	<ul style="list-style-type: none">• Друг• Фасилитатор• Аналитик• Дипломат

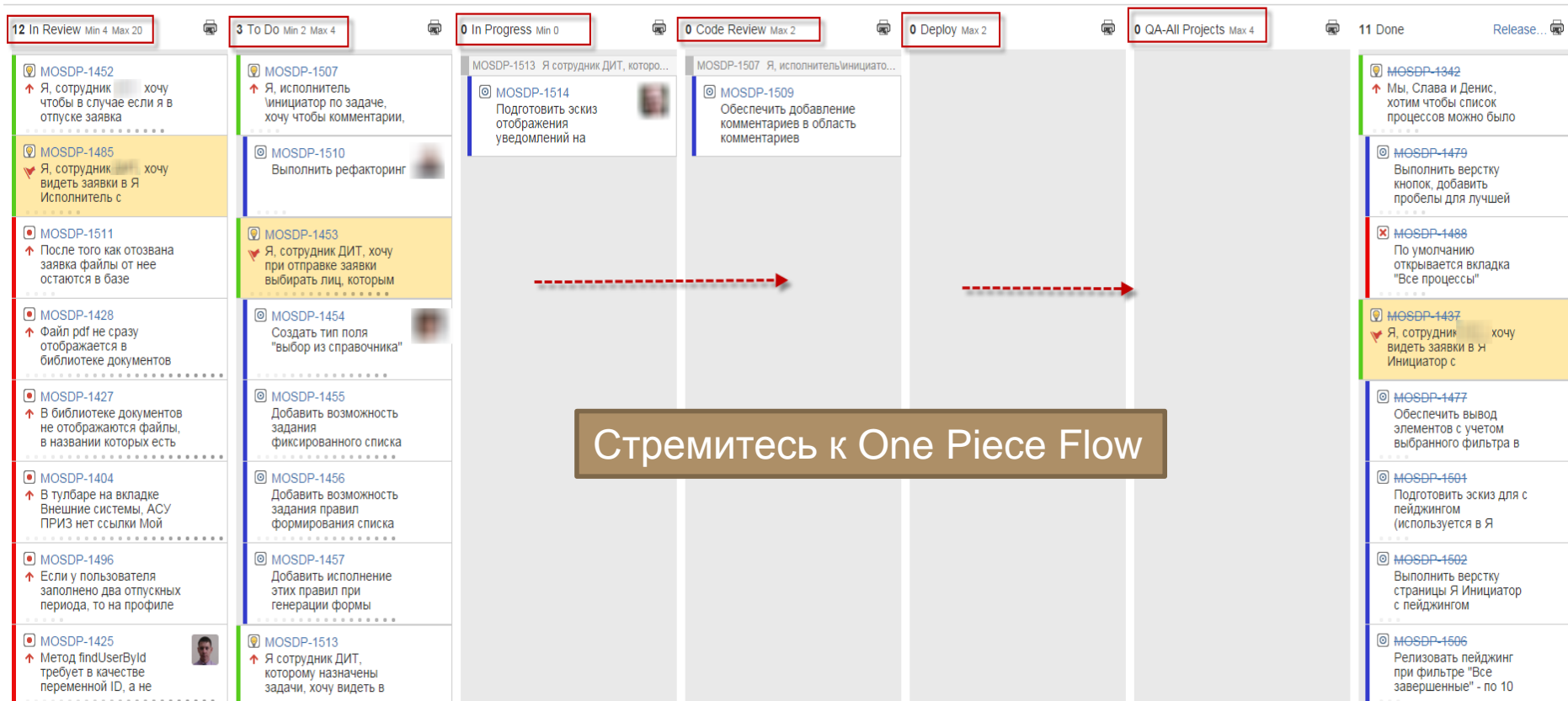
Внутри «НЕ LEAN» «революция посередине»

Пример	Характеристика	Качества руководителя
<p>Все перечисленные ранее, кроме:</p> <ul style="list-style-type: none">• LEAN фабрика• LEAN Startup	<ul style="list-style-type: none">• Работать с Клиентом• Конфликтовать с руководством• Конфликтовать с сотрудниками• Готовность инвестировать собственные деньги• Готовность показать результат в неблагоприятной среде	<ul style="list-style-type: none">• Агент перемен• Максималист• Прагматик• Кризис менеджер• Менталист

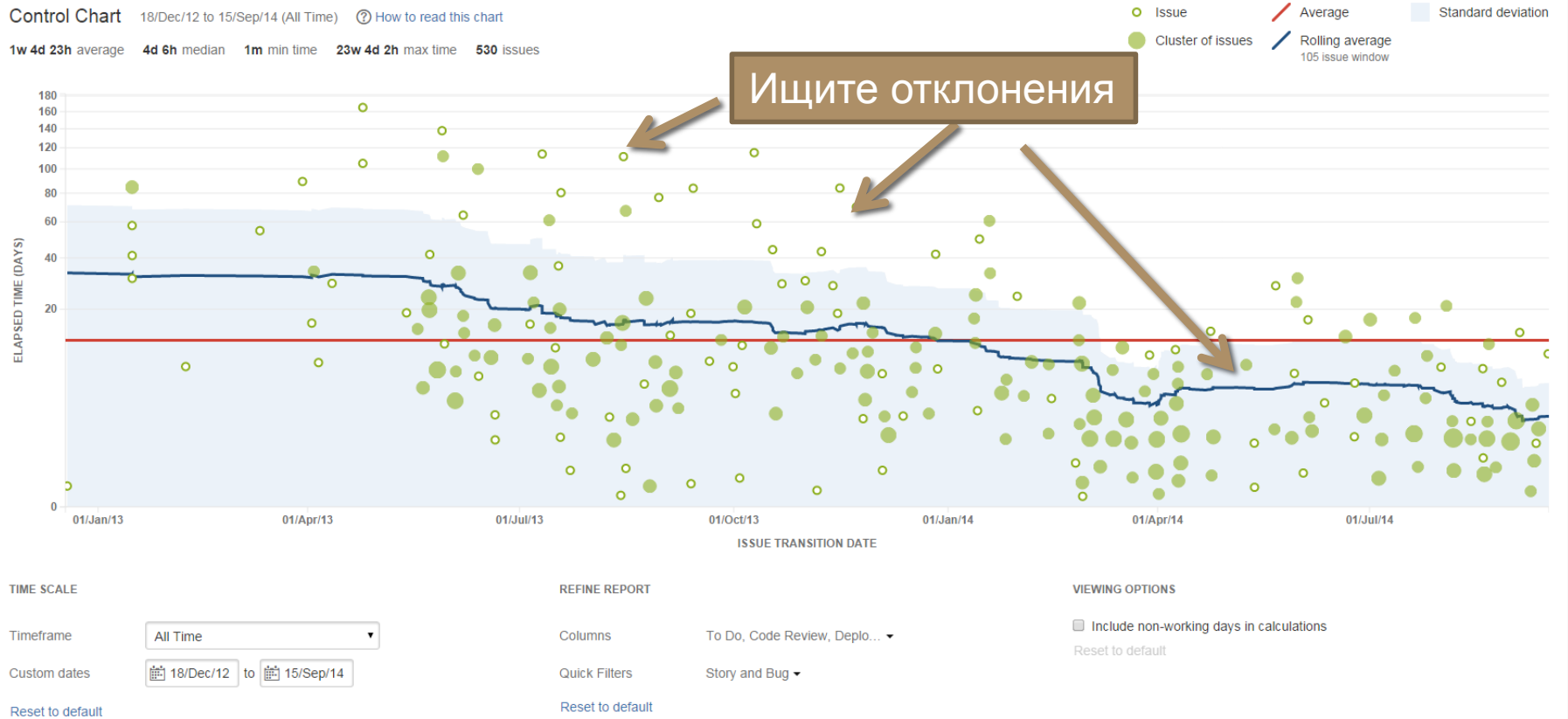
Визуализируйте поток работ!



Ограничьте поток!



Пользуйтесь простым stat анализом

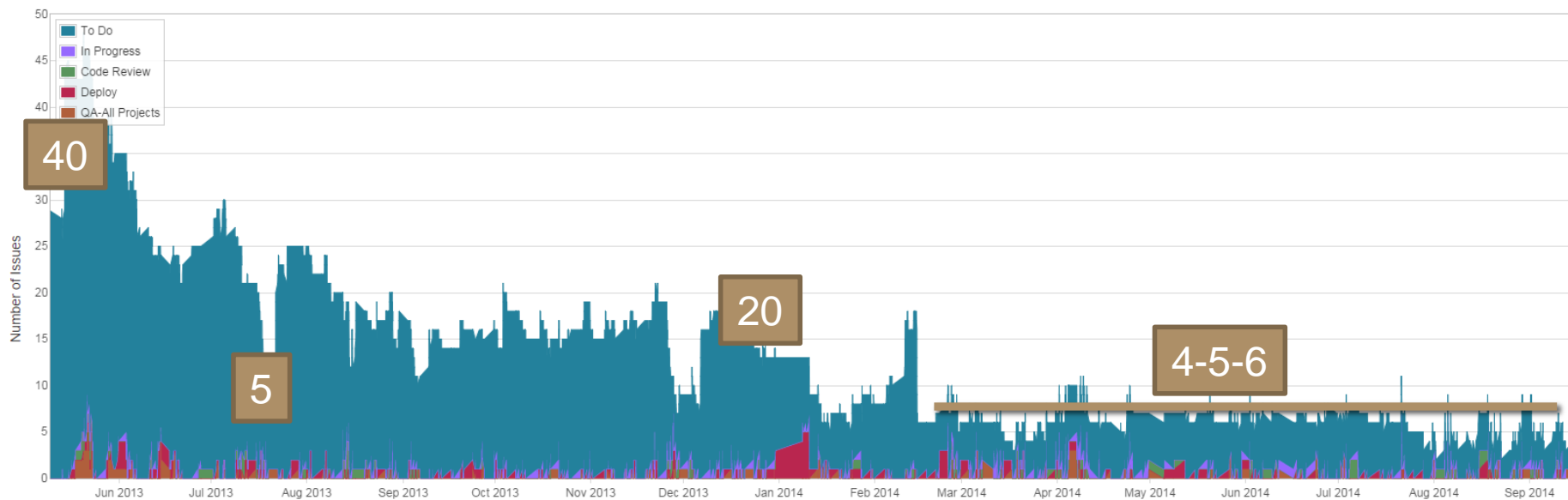


Выравнивайте поток!

Cumulative Flow Diagram

9/May/13 to 16/Sep/14 (Custom) ⓘ Refine report

? How to read this chart



Итоги

- LEAN – это концепция разумного поиска потерь. Ее ядро составляют интересы потребителя и поток единичных изделий
- Вы уже не доминируете на рынке
- Потерь очень много, даже если Вы их не видите
- Роль менеджера в бережливых проектах очень различна
- Поймите ценность, визуализируйте поток, ограничьте поток, используйте методы стат. анализа, выравнивайте поток

Спасибо!

- Вопросы

