

Бережливое производство. Как внедрить?

Этот вопрос задают предприниматели промышленного сектора, производства материальных благ. А ответ будет полезен и сфере услуг, ИТ и социальным проектам. Бережливое производство, как и философию Кайдзен и другие инструменты управления, можно применять в каждом бизнесе и процессе. Потому что оптимизировать можно все. Это способ мышления и продуктивного действия, а не просто тактика из пары алгоритмов.

Концепция «бережливого производства». Снижение издержек при производстве товаров и услуг на современном этапе развития операционного менеджмента рассматривается как комплексная задача, решаемая на всех этапах создания продукции для конкретного потребителя. Концепция ориентации на потребителя предусматривает только те затраты в сфере производства, которые добавляют ценность (полезность) для конкретного потребителя. Эта концепция определяет необходимость создания гибкого производства, которое может быстро и экономически целесообразно перестраиваться на выпуск новой или модифицированной продукции в короткие сроки. Наиболее полно этой концепции отвечает модульное производство. Однако издержки в сфере производства — это только часть издержек организации на создание и производство конкурентоспособной продукции. Современный операционный менеджмент рассматривает издержки:

- в сфере производства;
- в сфере обеспечения качества на этапах проектирования, изготовления и послепродажного обслуживания;
- в сфере комплексного подхода к управлению;
- в сфере закупок ресурсов и логистики;
- в сфере создания и хранения запасов;
- в сфере транспортировки ресурсов и продукции;
- в сфере информационного обеспечения управления и производства.

Комплексный подход в управлении, направленный на сокращение издержек на всех этапах жизненного цикла продукции организации, определил концепцию «бережливого производства».

В современной экономике выживают только те компании, которые способны быть эффективными, то есть получать максимальную отдачу при минимальных издержках. Добиться этого можно либо повышением цены на собственную продукцию, либо снижением издержек.

Издержки, в свою очередь, могут быть уменьшены либо за счет использования более дешевых ресурсов, что зачастую означает более низкое качество готовой продукции, либо путем оптимизации производства. Именно задачу оптимизации и призвана решать система Лин (также: Lean, Бережливое производство, TPS).

Принципы Lean Manufacturing представляют собой методику систематического нахождения простых решений для устранения скрытых потерь при производстве товаров и услуг, чтобы быстро и качественно удовлетворить потребности заказчика. Эти простые принципы должны реализовываться самим персоналом в цехах и в офисах, их цель – помочь работникам избавиться от рутинных каждодневных проблем.

Дж. Вумек и Д. Джонс излагают суть бережливого производства в виде пяти принципов :

1. Определить ценность конкретного продукта.
2. Определить поток создания ценности для этого продукта.
3. Обеспечить непрерывное течение потока создания ценности продукта.
4. Позволить потребителю вытягивать продукт. Вытягивающее производство (продукция «вытягивается» со стороны заказчика, а не навязывается производителем).
5. Стремиться к совершенству. Кайдзен (kaizen) – непрерывное совершенствование производства.

Условия успешного внедрения принципов бережливого производства:

- Разработать план обучения и подготовки сотрудников, отвечающий специфике предприятия. Все организации обладают различными потребностями, бюджетами и ресурсами. Разные группы людей располагают неодинаковыми наборами знаний и навыков. Планирование обучения должно учитывать все эти различия и уровень потребности людей в определенных знаниях.
- Использовать весь диапазон средств и ресурсов для обучения. Некоторые из них предпочитают учебные курсы, другие – наблюдение за работой коллег. План обучения должен предусматривать использование методов и средств, пригодных для большинства сотрудников.

- Получить информацию и новые идеи посредством проведения бенчмаркинга.

Обучение людей бережливому производству предполагает развитие их творческих способностей. При этом очень важно уметь выходить за рамки собственного предприятия и даже отрасли, чтобы увидеть, как можно вести дела более эффективно и находить способы приложения новых идей в условиях своей организации. К примеру, в хлебопечении и кондитерском производстве вполне применимы многие из методов организации, практикуемые в машиностроении.

Нелинейность работы всей компании позволяет упрощать потоки, менять их алгоритмы так, чтобы выгадать экономию, увеличить ценность при тех же затратах или существенно снизить процент брака и возвратов.

Кроме чистой ценности и отсутствия бракованных экземпляров клиенту важна кастомизация продукта, особенно в потребительском сегменте. Если компания может без существенных потерь перестроить свой конвейер, производить разные или новые модели товара — то в конкурентной борьбе она однозначно победит. Даже сделать сборные индивидуальные комплекты из базовых деталей или предоставлять эксклюзивные сетки на заказ — уже ощутимое превосходство на рынке.

Многие промышленные стартапы начинают уже с преобразования, применяя методы и инструменты со старта производства и до последнего этапа сопровождения клиентов. Многолетний бизнес также может перестроиться со старого «режима» на новое мышление, хоть это и требует упорства и терпения от руководителей. Этот путь выгоднее в долгосрочной перспективе.

Удивительно как система бережливого производства меняет иерархию в структуре компании. Вместо менеджеров и персонала формируется община многопрофильных сотрудников. Все ресурсы компании, даже человеческие — применяются по полной, каждый может предложить улучшение, каждый может проверить свою идею на практике, и каждый ответственный за комплексный результат. Такая гибкость позволяет вносить изменения моментально, а значит и реагировать на запросы потребителей, выпады конкурентов и волнения рынка.