

С ЧЕГО НАЧАТЬ ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОИЗВОДСТВА?



С чего начать повышение эффективности производства? Задавались ли вы этим вопросом? Если ваш бизнес растет, если конкуренция на рынках сбыта возрастает или вы, просто, хотите зарабатывать больше на уже имеющихся производственных мощностях, то ответом, скорее всего, будет «да».

Вы спросите своих подчиненных, партнеров или консультантов: а возможно ли это? Первым ответом зачастую является классическое «Это невозможно». Однако если вы проявите настойчивость, то вероятнее всего услышите следующее:

- «Нам необходимо срочно купить производственное оборудование на энную сумму в тысячах или миллионах евро».
- «Мы же говорили о том, что нам необходимы дополнительные человеческие ресурсы».
- «Давайте автоматизируем производственный процесс – ведь на «Западе» все автоматизировано».
- «Нам нужен высококлассный специалист («от бога», конечно же) в данной области».
- «Без внедрения нашего нового программного продукта вам не обойтись».
- «Давайте закупать сырье вагонами, а не фурами/пароходами, для снижения сырьевой себестоимости».
- и т.д.

Стоп! Давайте разберемся, что же в действительности скрывают подобные предложения. Если называть вещи своими именами, то вам предлагают за ваши деньги купить некое «чудодейственное» средство, позволяющее решить абсолютно все проблемы. Но, почти всегда, деньги и ресурсы весьма значительны, а «чудодейственное» средство в конечном результате оказывается не таким уж чудодейственным... Знакомая ситуация, не так ли?

Вы спросите: и что же делать? Справедливости ради, необходимо отметить, что иногда предлагаемые решения действительно бывают оптимальными. Например, если до сих пор при покраске авто-компонентов вы использовали ручной труд рабочих вместо автоматической линии, то закупка последней будет для вас целесообразным вложением и обеспечит технологический прорыв. Тем не менее, в большинстве случаев достаточно обойтись меньшими ресурсами и получить, в конечном итоге, лучшие результаты.

Каким способом это достигается? Целенаправленным **совершенствованием системы управления** вашим **производством**. Сразу оговоримся, что здесь не имеются в виду такие, ныне популярные методы менеджмента, как «Бережливое производство», 6 сигм, TQM и прочие. Не потому что они не работают, а потому, что имеющимся в штате вашего предприятия специалистам может не хватить опыта и квалификации для их освоения. Этим и объясняется большое количество неудачных попыток самостоятельного внедрения перечисленных методов.

Так вот, именно за счет последовательного совершенствования системы управления нам удалось на известном химическом предприятии повысить производительность производства полимерных дисперсий с 450 до 950 тонн (т.е. более чем на 100%) всего лишь за 1 год работы! При этом мы не нанимали новых людей и не делали капитальных вложений.

Только совершенствуя систему управления производством, мы помогаем нашим клиентам забыть, что такое текущие месяцами насосы, перегоревшие лампочки и неработающее оборудование. Только за счет совершенствования системы управления на одном из производств «без свободных площадей», нам удалось найти место для двух новых технологических линий, двух новых участков, трех новых складских помещений и снизить время технологической чистки оборудования более чем на 25%!

Основываясь на собственном опыте и наблюдениях, мы сделали вывод о том, что такие результаты вполне достижимы для любого производственного предприятия, вне зависимости от отрасли и направлений деятельности.

Нередко нам пытаются возразить: «Ваши проекты не для нас, т.к. наше предприятие не имеет каких-то существенных проблем – все проблемы незначительны». Будьте уверены – вы многого не знаете о собственном предприятии, а высказанные вами сомнения является лишь признаком того, что прямой выигрыш от внедрения наших систем может быть больше, чем вы предполагаете.

Задумайтесь, чем вы компенсируете отсутствие проблем? Обычно это большие складские запасы, резервы в рабочей силе, оборудовании и прочие излишки. Хотите ли вы и дальше прожигать эти ресурсы или хотите извлечь из них дополнительную прибыль? Ответ, на наш взгляд, очевиден, но зависит он только от вас.

Кстати, ваш уровень квалификации не должен являться поводом для расстройств или самоуничижения. Напротив, это открывает вам обширное поле для относительно несложного реформирования системы управления вашего производства.

С чего же мы рекомендуем вам начинать совершенствование системы управления производством? Начните с внедрения двух простых вещей:

- создания технологии;
- воспитания эффективного персонала.

О пользе воспитания собственного эффективного персонала мы уже ранее писали в нашей статье «Оптимизируем ФОТ с помощью воспитания эффективного персонала» <http://www.olymp-bc.ru/#!management-personnel/c1oth>. Давайте поговорим о создании технологии.

Создание технологии

Как ни странно, большинство производственных предприятий не обладает технологией в полном смысле этого слова. Обычно после такого утверждения приходится слышать возмущенные возражения. Однако не торопитесь с выводами и посмотрите, какими отличительными признаками должны, на наш взгляд, обладать технологии:

- **Воспроизводимость** означает, что результаты вашего технологического процесса предсказуемы. Это вовсе не значит, что вся продукция, произведенная в ходе реализации вашего технологического процесса, должна строго соответствовать ТУ, ГОСТ, нормам и пр. Это означает, что вы должны знать статистическое распределение вашего технологического процесса и его свойства. Как часто в докладах о результатах производственной деятельности вам встречалось понятие статистического распределения? Нам – ни разу, в лучшем случае все

проинформированы о проценте брака, в худшем – даже этого не знает никто, включая начальника ОТК.

- **Тиражируемость** означает, что ваша технология должна быть способна к тиражированию в любом месте, если выполнены условия по наличию аналогичного оборудования, персонала нужной квалификации, требованиям к условиям окружающей среды и пр. Однако в ходе работы с предприятиями химической, пищевой, металлургической, полиграфической, деревообрабатывающей, металлообрабатывающей и других отраслей мы часто сталкивались с ситуацией, когда технологию, просто, невозможно тиражировать. Например, нельзя переносить какую-либо единицу оборудования, т.к. «иначе не будет работать», или отдельные опытные рабочие являются носителями в буквальном смысле сакральных «ноу-хау» о ведении технологического процесса. Т.е. вроде документы, описывающие технологию, есть, и по ним «как бы» работают, однако в них не учтено огромное количество жизненно важных для технологии нюансов. Вот и приходится каждый раз на новой площадке «подгонять» технологию, а по сути – создавать ее заново, «изобретая велосипед».
- **Фиксированная стоимость** означает, что вы обязаны (!) знать, во сколько вам обходится ваш технологический процесс – сколько вы тратите на сырье, сколько – на производственные расходы и продукцию по какой себестоимости вы получаете в конце. Думаем, что нет нужды говорить о том, что данный признак тесно связан с воспроизводимостью технологии.
- **Минимально необходимая квалификация персонала** означает, что для того чтобы работать на вашем производстве, необязательно нанимать гуру вашей отрасли и тратить на их зарплату «бешенные» деньги. Вопреки распространенному мнению, вашим рабочим не нужно иметь два высших образования и пятнадцатилетний опыт работ в аналогичной отрасли. Если у вас действительно есть технология, то до 85-95% технологических операций будут освоены в течении недели сотрудником с любым уровнем начальной подготовки. В качестве примера можно привести хорошо известный всем McDonald's, где с помощью эффективной технологии за один день могут обучить и школьника, и студента, и пенсионера.
- **Создание темпа работ** означает, что жизненный ритм вашей рабочей деятельности также должен определяться технологией. Какое количество человек вам необходимо для достижения сезонной производительности – с какой скоростью они должны работать, сколько операций они должны выполнять одновременно? А какой должна быть загрузка вне сезона – сколько человек вы можете выделить для косметического ремонта здания и профилактического обслуживания оборудования? Все это должно определяться технологией.

Каким образом проводить создание технологии? Мы предлагаем делать это в следующей последовательности:

1. Разбейте всю деятельность предприятия на крупные направления. Например: снабжение сырьем, производство, отгрузка готовой продукции.
2. Разбейте каждое направление на отдельные технологические операции, которые входят в вашу технологию.
3. Выберите ключевые аспекты вашей технологии, т.е. такие технологические операции, нарушение которых может привести к серьезным проблемам. Начинайте описание технологии именно с них.
4. Проведите наблюдение с одновременным хронометражем каждой технологической операции. Опишите процесс в формате «как есть». Проведите анализ состояния

«как есть» с точки зрения: существования простоев, дублирования операций, возможности выполнения подготовительных операций до окончания предыдущей технологической операции и прочее. Обычно результаты такого анализа поражают масштабами имеющихся потерь и помогают увеличить производительность отдельных операций в разы.

5. Составьте описание «как должно быть», используя результаты анализа состояния технологического процесса «как есть».
6. Опытным путем апробируйте описание процесса «как должно быть», внесите корректировки в описание технологии.

В заключение несколько рекомендаций по составлению технологии:

1. Старайтесь соблюдать следующую приоритетность использования инструментов визуализации информации для пользователя технологии: рисунок (фото) → схема → таблица → текст. Используйте текст только в крайнем случае.
2. Старайтесь следовать принципу: 1 страница – 1 документ. В любом случае документ не должен превышать 3-5 страниц.
3. Старайтесь следовать принципу: "красивый документ не обязательно хорош, но хороший документ обязательно красив". Используйте дизайнерские принципы оформления документов для лучшего усвоения информации пользователем технологии.
4. Дайте прочитать документ подростку. Если он поймет, то документ написан правильным и понятным языком.

Даже после реализации рекомендаций, приведенных в данной статье, вы сможете достигнуть кратных результатов в росте эффективности вашего производства. Однако не забывайте, о том, что вы только вначале пути и возможности по дальнейшему росту эффективности вашего производства очень велики.

OLYMP BUSINESS CONSULTING
www.olymp-bc.ru