

# Практические рекомендации по оптимизации производства: от реинжиниринга до эффективного управления бизнес-процессами

Авторская программа - пошаговый практикум с практическими рекомендациями по реинжинирингу бизнес-процессов на производстве. Курс разработан экспертом с многолетним опытом работы в приборостроительном производстве, развитии производственной системы, управлении процессами и внедрении на производственных предприятиях системы менеджмента бережливого производства. Программа ориентирована на освоение конкретных инструментов и методик оптимизации бизнес-процессов, с акцентом на практическое применение полученных знаний.

**Дата проведения:** Открытая дата

**Вид обучения:** Курс повышения квалификации

**Формат обучения:** Дневной

**Срок обучения:** 4 дня

**Продолжительность обучения:** 32 часа

**Место проведения:** г. Москва, ул. Золотая, д. 11, бизнес-центр «Золото», 5 этаж. Всем участникам высылается подробная схема проезда на семинар.

**Для участников предусмотрено:** Методический материал, кофе-паузы.

**Документ по окончании обучения:** По итогам обучения слушатели, успешно прошедшие итоговую аттестацию по программе обучения, получают Удостоверение о повышении квалификации в объеме 32 часов (в соответствии с лицензией на право ведения образовательной деятельности, выданной Департаментом образования и науки города Москвы).

## Для кого предназначен

Генеральных директоров, директоров по развитию, технических директоров; руководителей подразделений, проектов, служб качества; директоров по производству, главных инженеров, руководителей производственных служб; специалистов по управлению процессами: бизнес-аналитиков и системных аналитиков; специалистов по оптимизации процессов; специалистов по процессному управлению.

## Цель обучения

**Формирование профессиональных компетенций в области процессного управления организацией:**

- Освоение процессного подхода в управлении.

**Развитие практических навыков картирования и моделирования бизнес-процессов:**

- Освоение методик создания карт процессов "как есть".
- Приобретение навыков последовательной оптимизации производственных процессов.

**Получение компетенций в области реинжиниринга производственных процессов:**

- Освоение методологии проектирования изменений.
- Изучение этапов реализации проектов по реинжинирингу производственных процессов.
- Формирование навыков планирования и внедрения инициатив.

**Развитие управленческих навыков в сфере изменений:**

- Освоение методов управления изменениями.
- Изучение работы с заинтересованными сторонами.
- Приобретение навыков преодоления сопротивления изменениям.

#### **Формирование комплексного подхода к оценке и улучшению процессов производства:**

- Освоение методов оценки эффективности процессов.
- Развитие навыков коммуникации при осуществлении изменений.

#### **Практическая подготовка к реализации проектов по оптимизации:**

- Формирование навыков диагностики процессов.
- Освоение методик внедрения улучшений.
- Изучение процедур закрытия проектов по реинжинирингу.

Это мероприятие можно заказать в корпоративном формате (обучение сотрудников одной компании).

# Программа обучения

## **ДЕНЬ 1.**

### **Процессный подход в управлении производством.**

#### **МОДУЛЬ 1.**

##### **Реинжиниринг.**

- Проблемы иерархически-функциональных структур.
- Реинжиниринг – сущность термина
- Поток создания ценности – сущность термина.
- Функциональный и процессный взгляд на организацию, преимущества и недостатки.
- Эволюция процессного подхода.
- Управление потоком создания ценности.

#### **МОДУЛЬ 2.**

##### **Понятие, концепция, философия, ценности и принципы бережливого производства (ГОСТ Р 56020-2020).**

- Определение бережливого производства (БП).
- Философия БП.
- Ценности БП.
- Целеполагание в концепции БП.
- Конкуренция и источники эффективности.

#### **МОДУЛЬ 3.**

##### **Идентификация и выделение видов работ.**

- Виды работ в процессе производства.
- 7 видов потерь на производстве.

##### **Уровни потока создания ценности.**

- Уровни потока создания ценности.
- Преимущества процессного подхода.

#### **МОДУЛЬ 4.**

##### **История концепции «бережливое производство».**

- Научный менеджмент, начало.
- Японский период менеджмента качества.
- Возникновение ЛИН в мире.
- Реформы 90-х годов в России.
- ГОСТЫ СМБП. (2013-2017 гг.) в России.

- Нацпроект производительность труда в России (2018- н.в. гг.).

## **МОДУЛЬ 5.**

### **Деловая игра «Организация приборостроительного производства».**

- Анализ и оценка производственного процесса как есть, текущее состояние.
- Организация процесса производства, деловая игра, раунд 1.
- Семь видов потерь.
- Метод поиска коренной причины «5 почему».

### **Практикум 1 «Найти коренные причины проблем, выявленные в 1-м раунде».**

### **Практикум 2 «Разработать и записать контрмеры».**

- Основы картирования текущего, идеального и целевого состояния потока.
- Нотация процесса VSM (КПЦЛ).
- Проектирование и имитационное моделирование процесса как будет, целевое состояние.
- Организация процесса производства, деловая игра, раунд 2.
- Время такта и время цикла.
- Балансировка процесса.
- Поток единичных изделий.

### **Практикум 3 «Рассчитать время такта и время цикла на игровом производстве».**

### **Практикум 4 «Составить таблицу сбалансированной работы операторов на основании карт хронометража».**

### **Практикум 5 «Распределить загрузку операторов».**

- Организация процесса производства, деловая игра, раунд 3.
- Формирование отчёта об оптимизации процесса организации производства.

### **Практикум 6 «Сформировать отчёт об оптимизации процесса организации производства».**

- Культура непрерывных улучшений.

## **ДЕНЬ 2.**

### **Картирование потока создания ценности.**

## **МОДУЛЬ 1.**

### **Введение в картирование.**

- Потери в процессах на производстве.
- Повышение эффективности процесса за счёт сокращения времени протекания процесса.
- Последствия длительного времени протекания процесса.
- Поток и процесс.
- Материальный и информационный поток.
- Инструмент картирования.
- Что даёт картирование.
- Уровни картирования потоков.

## **МОДУЛЬ 2.**

### **Последовательность оптимизации потока с применением картирования.**

#### **Упражнение 1: «Определение последовательности оптимизации потока».**

- Последовательность оптимизации процесса с применением картирования.
- Правила картирования.

#### **Упражнение 2: «Применения правил картирования».**

- Алгоритм построения карты потока создания ценности.
- Нотация отражения процесса -VSM.
- Отражение VSM нотации в Excel формате.

## **МОДУЛЬ 3.**

### **Изучение текущего состояния потока с применением картирования.**

- Модель изучения текущего состояния потока.
- Построение укрупненной карты потока.

#### **Упражнение 4: «Разработка укрупнённой карты потока».**

- Сбор информации о рабочих местах в потоке создания ценности.

#### **Упражнение 5: «Заполнение таблицы сбора информации для разработки карты текущего состояния».**

- Диаграмма «Спагетти».

#### **Упражнение 6: «Разработка диаграммы «Спагетти»».**

#### **Упражнение 7: «Сбор информации о процессе».**

- Построение карты потока текущего состояния потока создания ценности в нотации VSM.

#### **Упражнение 8: «Разработка карты текущего состояния потока создания ценности в нотации VSM».**

- Типичные ошибки при построении карты потока текущего состояния создания ценности в нотации VSM.

### **ДЕНЬ 3.**

#### **Реализация проекта по реинжинирингу бизнес-процесса.**

#### **МОДУЛЬ 1.**

##### **Ключевые термины проекта по реинжинирингу процесса.**

- Понятие проекта по реинжинирингу процесса.
- Границы процесса.
- Клиенты процесса.
- Владелец процесса.
- Карточка и заказчик проекта по реинжинирингу процесса.
- Руководитель проекта по реинжинирингу процесса.
- Риски проекта по реинжинирингу процесса.
- Вовлечённые процессы.
- Периметр проекта по реинжинирингу процесса.
- Команда проекта по реинжинирингу процесса.
- Примеры проектов по реинжинирингу процесса.
- Карта реализации проекта по реинжинирингу процесса.

#### **МОДУЛЬ 2.**

##### **Фаза проекта по реинжинирингу процесса – «Открытие проекта».**

- Определение проблемы и выбор темы проекта. Источники проблем.
- Критерии выбора темы проекта по реинжинирингу процесса.

##### **Задание 1: Изучение кейса «Техническое обслуживание автомобилей в сервисном центре».**

##### **Задание 2: «Выбор темы проектов, которые соответствуют 5-ти критериям выбора».**

- Выпуск организационно распорядительной документации о старте проекта.
- Проведение стартового совещания по проекту.
- Анкетирование №1 клиентов процесса.
- Утверждение карточки проекта.

##### **Задание 3: «Разработка карточки проекта».**

- Организация инфостенда проекта.
- Документы фазы «Открытие проекта».

#### **МОДУЛЬ 3.**

##### **Фаза проекта по реинжинирингу процесса – «Диагностика процесса производства и определение целевого состояния».**

- Картирование текущего состояния потока создания ценности.
- Процессный анализ №1.

##### **Задание 4: «Дополнить карту текущего состояния, отметив все проблемы в местах их возникновения».**

- Разработка карт идеального и целевого состояния потока создания ценности.

##### **Задание 5: «Разработка карту целевого состояния потока создания ценности».**

- Корректировка целей проекта.
- Оценка рисков предлагаемых решений.

- Разработка план-графика мероприятий по достижению целей.

#### **Задание 6: «Разработка план-графика проекта».**

- Разработка план-графика мероприятий по достижению целей;
- Защита план-графика мероприятий;
- Документы фазы «Диагностика и определение целевого состояния».

#### **МОДУЛЬ 4.**

##### **Фаза проекта по реинжинирингу процесса – «Внедрение улучшений».**

- Внедрение мероприятий по достижению целей проекта.
- Применение инструментов SCRUM.
- Применение модели коучинга GROW.
- Документы фазы «Внедрение улучшений».

#### **МОДУЛЬ 5.**

##### **Фаза проекта по реинжинирингу процесса – «Закрытие проекта».**

- Анкетирование №2 клиентов процесса.
- Завершающее совещание по защите результатов проекта.

#### **Задание 7: «Выбор темы личного проекта слушателя. Разработка карточки проекта».**

#### **ДЕНЬ 4.**

##### **Управление изменениями.**

#### **МОДУЛЬ 1.**

##### **Управление изменениями, для чего это нужно.**

- Что такое управление изменениями.
- Схема управления изменениями.
- 7 «для чего».

##### **Упражнение 1: «Почему как сейчас нас не устраивает?».**

- Вопросы, на которые нужно получить ответы (Чек-лист).

#### **МОДУЛЬ 2.**

##### **Заинтересованные лица (стейкхолдеры), работа с ними №1.**

- Кто такие стейкхолдеры - заинтересованные лица.
- Чек-лист по стейкхолдерам.
- Принцип группировки стейкхолдеров (Слоны, львы, лебеди и белки).
- Работа со стейкхолдерами.
- Техника «Разговор в лифте».
- Пример «Разговоров в лифте».

##### **Упражнение 2: «Тренировка «разговора в лифте»».**

- Схема «продажи» изменений спонсору.
- Этапы «продающее» выступление.
- Пример «продающего» выступления.

##### **Упражнение 3: «Готовим и проводим «Продажу» спонсору своего проекта».**

#### **МОДУЛЬ 3.**

##### **Малые шаги и быстрые победы.**

- Малые шаги.

##### **Задание 4: «Разработать малые шаги с очевидными результатами 3-6 месяцев».**

- Быстрые победы.

#### **МОДУЛЬ 4.**

##### **Этапы внедрения. Шаги реализации изменений на предприятии.**

- Этап подготовка.

- Этап реализация.
- Этап завершения.
- Метод Change Master.

## **МОДУЛЬ 5.**

### **Лидеры изменений и участники проекта.**

- Лидер изменений.
- Лидер изменений, круг его общения и пул его компетенций.
- Что делает проект по изменениям успешным.
- Спонсор проекта.

#### **Упражнение 5: «Что и как нужно презентовать Спонсору».**

- Какие аргументы могут быть в обосновании перемен спонсору.
- А что в этом для меня, для спонсора.
- А что в этом для меня, для сотрудника.

#### **Упражнение 6: «Как помочь рядовым сотрудникам осознать необходимость перемен на предприятии».**

## **МОДУЛЬ 6.**

### **Отношение к переменам.**

- Кривая перемен. Модель принятия неизбежного Элизабет Кюблер-Росс.
- Аргументы лидера изменений на кривой перемен.
- К чему надо быть готовым.

#### **Упражнение 6: «Как можно вовлечь сотрудников в наш проект изменений».**

- Способы преодоления сопротивления изменениям.

## **МОДУЛЬ 7.**

### **Ключевые для изменений совещания.**

- Команда и коммуникация с ней.
- Ключевые совещания при внедрении изменений.
- Минимум на стартовом совещании.
- Типовой план стартового совещания.

#### **Упражнение 7: «Разработать план стартового совещания».**

- «Совещание на ногах» (для команды).
- Совещание для заинтересованных лиц.
- Совещание «выученные уроки».
- Совещание по завершению проекта для стейкхолдеров.

## **МОДУЛЬ 8.**

### **Заинтересованные лица (стейкхолдеры), работа с ними №2.**

- Какие бывают заинтересованные лица.
- Чек-лист лидера изменений.
- Карта влияния.

#### **Упражнение 8: «Разработать карту влияния».**

- Алгоритм работы с заинтересованными лицами.
- Шаг 1. Выявить заинтересованных лиц.
- Шаг 2. Сгруппировать заинтересованных лиц.
- Шаг 3. Определить стратегию взаимодействия.
- Шаг 4. Определить, что меняем.

#### **Упражнение 9: «Разработать карту взаимодействия заинтересованных лиц».**

- Шаг 5. Выбрать коммуникацию – DISC.

## **МОДУЛЬ 9.**

### **Каналы коммуникаций и основные правила.**

- Что нужно учитывать при выстраивании коммуникаций.

- Каналы коммуникации.
- 2 основных правила коммуникаций по переменам.
- Что должно быть в плане коммуникаций.
- Пример плана коммуникаций.

**Задание 10: «Разработать «План коммуникаций».**

## Преподаватели

### ПРЕПОДАВАТЕЛЬ

Начальник отдела развития производственной системы «Приборостроительного завода». Член наблюдательного совета при Правительстве РФ ТК 076 ПК-2 «Системы менеджмента бережливого производства». С 2007 года - внедрение на производственных предприятиях системы менеджмента бережливого производства.