

Прибыль вместо депрессии

Набор инструментов для ответственного руководителя

Когда нам говорят об угрозе национальной безопасности, воображение сразу рисует войска у государственных границ. Но в современном мире всё не так однозначно. Гордого суверенитета можно лишиться и без военного вмешательства. По данным Всероссийской организации качества, 60 процентов внутреннего рынка молочной продукции принадлежит иностранным компаниям. Как и 80 процентов пивоварения, столько же – производства замороженных овощей и фруктов, 70 процентов производства соков. При этом транслируется устойчивая версия, что у нас производством заниматься невыгодно. Купить дешевле, чем создать. Так ли это на самом деле?

Наука в помощь

Зарубежному капитализму много лет. Он не подвергался историческим катаклизмам с такой силой и интенсивностью, как российский. А потому иностранные инвесторы умеют считать себестоимость. И если они занимаются производством на территории России, то это выгодно. Значит, есть у них технологии, способные сделать процесс рентабельным. И наука им в помощь.

После Второй мировой войны Япония оказалась в жуткой депрессии. Нет территорий, экономики, репутации. Качество японских товаров стало синонимом худшего. Тогда японцы создали прецедент – попросили о помощи мировое сообщество. На экономический конгресс съехались светила мировой науки и руководители крупных компаний. Был там и Эдвард Деминг, учёный-математик, специализирующийся в сфере статистики и систем управления. Работа Деминга была направлена на то, чтобы в любом процессе была возможность выявить отклонения и ликвидировать их. Его полные здравого смысла лаконичные постулаты стали для японцев национальной философией, что позволило вывести страну из глубочайшего кризиса. И в 80-х годах прошлого столетия Япония стала мировым лидером в производстве. Принципы Деминга спасли не только Страну восходящего солнца, но и многих американцев с европейцами и легли в основу систем менеджмента качества ISO 9001.

Убрать лишнюю деталь

Системы менеджмента – это совокупность организационной структуры, методик, процессов и ресурсов, необходимых для общего руководства.

Для обывателя звучит неудобно. Хотя именно удобство в



Оренбургская пухфабрика – самый яркий пример «Бережливого производства».

работе было одной из основных целей создания этих стандартов.

Предположим, вам достался в наследство завод. У него большие производственные площади, широкий штат персонала и громадный объём продукции на выходе. Но кредиты, требования рынка, конкуренция и меняющееся законодательство мешают вам быть счастливым и успешным. Вместо того чтобы традиционно начать ругать систему и жаловаться на государство, нужно просто сесть и математически просчитать, какой из сегментов не приносит прибыли, где можно действовать быстрее, а где сократить расходы.

Например, сколько денег в год вы платите за отопление большого цеха, в котором ничего не производится, а только изредка работают двигатели? Сколько времени тратят сотрудники на то, чтобы отнести документы в бухгалтерию, вместо того чтобы послать их по электронной почте или внутренней сети? Какой объём выполненной работы должен передать на следующий, чтобы тот, следующий, не задерживался, устраняя недостатки? В конце концов, что должно лежать на рабочем столе мастера, чтобы он не отвлекался на поиски инструмента в самый ответственный момент? Это всё – «Бережливое производство», один из ГОСТов, утверждённых государством и рекомендованных для производителей.

Анна Антипова, руководитель органа по сертификации ФБУ «Оренбургский ЦСМ», рассказывает:

– По заказу Минпромторга были разработаны российские стандарты. Это не аутентичный перевод международных, это целиком наш продукт. Понятно, что в них накоплен лучший мировой опыт, но и учтены наши особенности – экономики, законодательства и

14 постулатов от человека, спасшего Японию, которые способны спасти любую экономику

1. Постоянно улучшайте продукты и услуги, чтобы сохранить конкурентоспособность, позицию на рынке и рабочие места.
2. Примите новую философию. Западный менеджмент должен реагировать на требования времени, понимать свою ответственность и брать на себя управление изменениями.
3. Покончите с массовым контролем. «Встраивайте» качество в продукт изначально.
4. Прекратите закупать сырьё и материалы по минимальной цене. Вместо этого следует минимизировать общие затраты и стремиться к выбору определённого поставщика для каждого продукта, необходимого на производстве.
5. Постоянно улучшайте систему производства и услуг, чтобы повысить качество и уменьшить процент брака.
6. Создайте систему подготовки и переподготовки кадров.
7. Создайте институт лидерства. Цель руководителей заключается в помощи и сопровождении подчинённых для улучшения качества работы.
8. Устраните страхи, чтобы все могли эффективно работать для предприятия.
9. Разрушайте барьеры между подразделениями; исследования, проектирование, производство и реализация должны быть объединены, чтобы предвидеть проблемы производства и эксплуатации.
10. Откажитесь от неэффективных лозунгов и призывов, так как они не всегда достигают своих целей.
11. Откажитесь от количественных норм, поскольку нужно учитывать качество и методы, а не точное количество.
12. Дайте работникам возможность гордиться своим трудом.
13. Создайте программу насыщенного образования и переподготовки как для менеджеров, так и для рядовых сотрудников.
14. Используйте подходящие методы для проведения преобразований. В этом процессе руководители должны работать сообща.

даже менталитета. В нынешних экономических условиях правительство заинтересовано в том, чтобы предприятия работали на высоком уровне, развивались и экономили средства и ресурсы. Особенно это актуально для тех, кто выполняет госзаказ. Механизм контроля и эффективного использования бюджетных денег должен быть обязательно. Если предприятие имеет у себя созданную базу и внедрило в работе международный стандарт ISO 9001 – прекрасно. Это никак не противоречит тому, что предлагает ГОСТ для бережливого производства. Просто вносится определённая надстройка,

которая гарантирует более эффективную работу организации и повышение рентабельности.

Бережливое производство

Самым наглядным примером внедрения стандартов «Бережливого производства» можно назвать Оренбургскую фабрику пуховых платков. Рождённое в советское время предприятие занимало производственные площади в 70 тысяч квадратных метров.

Наука, конкуренты и технический прогресс привели к тому, что вязальные станки стали компактными, а процесс

вязания удобным. Сегодня фабрика занимает всего 2,5 тысячи квадратных метров. При этом объём производства и качество продукции сохранены. Освободившиеся этажи занял технопарк со множеством магазинов и учреждений – всем хватило места.

Вообще, главный тезис систем менеджмента качества – здоровый смысл и несомненная выгода. Они регламентируют и устанавливают требования к предприятию, дают возможность выпускать продукцию стабильного качества. Не отсеивать брак на выходе, а избегать его в принципе. Весь «жизненный цикл» продукции делится на участки, зоны ответственности. Так проще отследить процесс.

Проблема, задержка может возникнуть на любом этапе – поставщики, проектирование, закупка сырья, обучение персонала, наладка оборудования. Базовый ISO 9001 стремится понравиться покупателю. На это настроен весь процесс. Ещё один международный «экологический стандарт» гласит: главная цель – безопасность, даже в ущерб выгоде. У каждого стандарта свои приоритеты. У «Бережливого производства» – повышение рентабельности и экономия. Не нужно производить докторскую колбасу с апельсинами. Даже ради каприза или разнообразия. Можно сделать просто любимую докторскую хорошего качества.

Культура производства

Русский бизнес избыточно эмоционален. Вместо того чтобы оптимизировать расходы и перестроить процесс, чаще всего предприниматели начинают страдать и говорить, что в их бедах виноваты все вокруг. Но такой подход непродуктивен.

Пока мы страдаем, городские улицы полнятся автомобилями вовсе не российского производства, а на прилавках магазинов лежит творог не местного производителя. Так, может быть, взять и внедрить систему менеджмента качества у себя на заводе? Учиться хорошему и даже лучшему всегда полезно и приятно.

В Оренбурге действует представительство Академии стандартизации, метрологии и сертификации. Всё, что необходимо знать об организации производства, преподают в ФБУ «Оренбургский центр стандартизации и метрологии». А перенастроить производственный процесс и получить настоящий сертификат системы менеджмента качества (в том числе и «Бережливого производства») можно в сотрудничестве с региональным органом по сертификации. И это будет настоящий документ соответствия, а не пустая бумага, купленная в Интернете за 15 минут.

Елена ЧЕРНЫХ
Фото Олега РУКАВИЦЫНА