

www.gobigeurope.com

**Программа внедрения процессного
управления и инструментов бережливого
производства на предприятии
«Завод бурового оборудования» г.
Оренбург**





Январь 1957 г.

Основание завода бурового оборудования на базе Центральных ремонтных мастерских города Оренбурга.

1967 г.

Первое десятилетие завод отметил вводом в эксплуатацию нового производственного цеха, что позволило начать выпуск запасных частей к тяжелому нефтяному оборудованию – буровым насосам, лебедкам, освоен капитальный ремонт бурового оборудования.

1994 г.

Предприятие преобразовано в Открытое и Акционерное общество «Завод бурового оборудования».

2000 г.

За успехи в развитии производственных мощностей трудовой коллектив был отмечен Благодарственным письмом Владимира Путина.

2004 г.

Сменился Генеральный директор ОАО «Завод бурового оборудования». Организована высокая эффективность труда за счет внедрения новых информационных технологий. Для работы на рынке созданы отделы продаж и отдел маркетинга. Освоено производство нового вида продукции – обсадных и колонковых труб.

В 2005 г. начался новый этап в развитии и модернизации производства: внедрены станки-полуавтоматы, станки с ЧПУ, новые технологические оснастки.



НОВОЕ МЫШЛЕНИЕ

**«За четыре года, к 2008 году, мы поставили цель увеличить заработки на заводе втрое...
Но ведь это нужно было заработать!»**

А.К. Медведев директор ОАО «Завод бурового оборудования» г. Оренбург

Первое, с чего началась коренная перестройка работы предприятия – это изменение условий труда, постепенное приближение их к евростандартам.

Кабинеты стали оснащаться кондиционерами, начался ремонт помещений.

Эта работа не прекращается до сих пор!

Второй шаг – овладение знаниями и умениями работы на компьютере.

Было принято решение, что работать на нем нужно уметь всем, без исключений.

Пришлось пойти на экстраординарный шаг, на месяц завод закрыли и отправили людей на курсы.

Кто совсем не овладел компьютером - тем пришлось уйти, правда, таких оказалось всего двое. Остальные с удивлением обнаружили, что при желании работа на компьютере – вполне по силам.

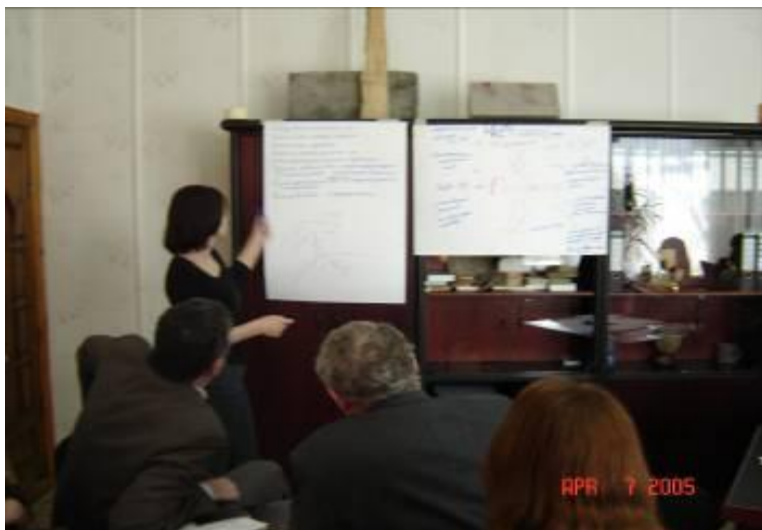
ПРОЦЕССНОЕ УПРАВЛЕНИЕ: НАЧАЛО

В 2005 году было принято решение – внедрять процессное управление

Анализ деятельности предприятия вскрыл следующие проблемы:

- недостаточная прозрачность и эффективность системы управления предприятием;
- недостаточность вовлечения персонала в процесс улучшения деятельности предприятия;
- невозможность объективной оценки вклада каждого работника в улучшение деятельности предприятия;
- низкая инвестиционная привлекательность предприятия.

Для организации проекта был проведен мозговой штурм с участием ключевых сотрудников предприятия.



Конкурентоспособные а/п.
Увеличение объема продаж
Увеличение прибыли
Высоко технологичные а/п
Квалифицированный персонал
Создана современная инфраструктура
(социальная, производственная)
Сертификация по международным
стандартам
Инновационное предприятие

APR 7 2005

4. Исполнение обязательств:
 - соблюдение сроков
 - качество
5. Сертификат продукции по ГОСТ
6. Инновации в маркетинге

VSAKKA (индивидуальность)			Предлагаемые меры продукции, улучшения или услуги
РУК-во предпр.	ПЕРСОНАЛ	КЛИЕНТЫ	
1. Создание ЦРП	1. Стабильность ЗНП	1. Возврат продукции 0	
2. Создание системы снижения затрат	2. Возможности влияния на З/П ЧЗ по в. квал. и упр. в раз-рах трук	2. Получение необход. информации от спец. предпр	
3. Работы по маркетингу	3. Четкое распределение кто за что отвечает	3. Получение информации по интересам его предпр	
4. Повышение уровня квал. управленч. и специалистов	4. Соз. каких-то улучшений	4. Скорость оказания услуг	
5. Процессе вост. стандартов ИСО	5. Модернизация рабочих мест	5. Сертификат на продукцию	
	6. Рост производства	6. Уменьшение срока исп. заказа	
	7. Привлечение новых оч. в упр. ме	7. Возврат (копиров) копирования закуп. продукции	

APR 7 2005

ПРОЦЕССНОЕ УПРАВЛЕНИЕ: ЦЕЛИ И ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОЕКТА

В результате реализации проекта планировалось:

- Описать все процессы предприятия;
- Создать систему документооборота;
- Создать процедуру достижения критериев результативности по процессам, которая приводит к достижению стратегических целей предприятия;
- Создать систему мониторинга, анализа и улучшения процессов;
- Создать систему стратегического управления персоналом, которая мотивирует работников на достижение стратегических целей предприятия.

В рамках указанного проекта была утверждена рабочая группа со своим Уставом.

В проекте предусматривались и меры материального и морального поощрения. Основным костяк рабочей группы составили молодые специалисты.

Процессное управление: результаты

- Создан свой Учебный центр, где пришедшие на завод доучиваются до уровня работающих на предприятии, "притираются" к процессам.
- При этом точно рассчитано, сколько и каких рабочих и специалистов нужно, в соответствии с планом стратегического развития завода.
- После периода адаптации (через 3 месяца) новый работник должен стать профессионалом на своем месте, все измеряется по разработанной системе параметров.
- Затем раз в год происходит аттестация каждого сотрудника.
- Проводятся различного рода профессиональные конкурсы



Процессное управление: результаты

- Объем выручки от продажи товаров, продукции, работ и услуг получен в размере 109,8 млн. руб., что в 1,7 раза выше, чем в 2005 году, в том числе выручка от продажи бурового инструмента по сравнению с соответствующим периодом прошлого года возросла в 1,9 раза и составила 90,2 млн. руб.

Прибыль от продаж составила 13,4 млн. руб., темп роста к 2005 году 138,3 %.

- Количество клиентов увеличилось почти в 2 раза. Завод взял на вооружение маркетинговый подход в управлении продажами.
- Производительность труда выросла в 1,75 раза.

ЛИДЕР ЭКОНОМИКИ - 2007

- ОАО "Завод бурового оборудования" играет важную роль в экономике и социальной жизни Оренбургской области.
- Продукция Завода отмечена дипломом «100 лучших товаров России».
- В рамках проекта производственного менеджмента "**Переход к принципам бережливого производства**" для оптимизации производственных расписаний и оптимального использования ресурсов производства впервые в Оренбургской области внедрена автоматизированная система "Оперативное календарное планирование производства и диспетчерского контроля" (разработчик программы компания "Preactor, Inc", Великобритания).
- Улучшается система работы с клиентом на основе **методики QFD**. Основной упор предприятие делает на высокое качество предлагаемой продукции, приемлемые цены и индивидуальный подход к каждому клиенту.
- Внедряется Система сбалансированных показателей (Balanced Scorecard) для совершенствования системы стратегического планирования деятельности ОАО "Завод бурового оборудования».
- Активно идёт подготовка к сертификации системы менеджмента качества по МС ИСО 9001:2000.

ВНЕДРЕНИЕ ИНСТРУМЕНТОВ БЕРЕЖЛИВОГО ПРОИЗВОДСТВА

- Создана рабочая группа
- Проведено обучение инструментам бережливого производства
- Разработаны система информирования, мотивации и обучения участников проекта.
- Разработано Видение результатов проекта

Цели проекта:

Увеличение объемов производства 1,5 раза

Качество изготовленных деталей не ниже 98%

Внедрение автоматизированной системы планирования производства

Обновление оборудования

ВНЕДРЕНИЕ ИНСТРУМЕНТОВ БЕРЕЖЛИВОГО ПРОИЗВОДСТВА

- Проведен аудит рабочих мест и начато внедрение систем **5S** и **TPM**
- **5S** - это организация рабочего места, которая включает в себя организацию, аккуратность, уборку, стандартизацию, дисциплину.
- **TPM** расшифровывается как система всеобщего ухода за оборудованием или всеобщая эксплуатационная система (Total Productive Maintenance); всеобщее управление производством и промышленным оборудованием.

Утверждаю
Технический директор
ОАО «ЗБС»
М.П. Баранов
«4» декабря 2006 года

Экран санитарного состояния рабочих мест и производственных
участков завода

№ п/п	Наименование подразделения завода	Наименование производственного участка	Оценка санитарного состояния производственного участка				
			Декабрь 2006 года				
			1 декабря	8 декабря	15 декабря	22 декабря	29 декабря
1.	Цех 1 прокат	Заготовительный участок	Отлично 5 баллов				
		Токарный участок	Отлично 5 баллов				
		Участок термобработки	Отлично 5 баллов				
		Сварочный участок	Удовлетв. 3 балла				
		Фрезерно-токарный участок	Удовлетв. 3 балла				
	Цех 2 прокат	Участок ЧПУ	Удовлетв. 3 балла				
		Сварочно-термический участок	Хорошо 4 балла				
2.	Котельная		Хорошо 4 балла				
3.	РСУ		Хорошо 4 балла				
4.	ЭМС		Удовлетв. 3 балла				
5.	Транспортный участок		Отлично 5 баллов				
6.	Инструменталь-92-К		Отлично 5 баллов				

ВНЕДРЕНИЕ ИНСТРУМЕНТОВ БЕРЕЖЛИВОГО ПРОИЗВОДСТВА

До внедрения



После внедрения



ВНЕДРЕНИЕ ИНСТРУМЕНТОВ БЕРЕЖЛИВОГО ПРОИЗВОДСТВА

До внедрения



После внедрения



ВНЕДРЕНИЕ ИНСТРУМЕНТОВ БЕРЕЖЛИВОГО ПРОИЗВОДСТВА

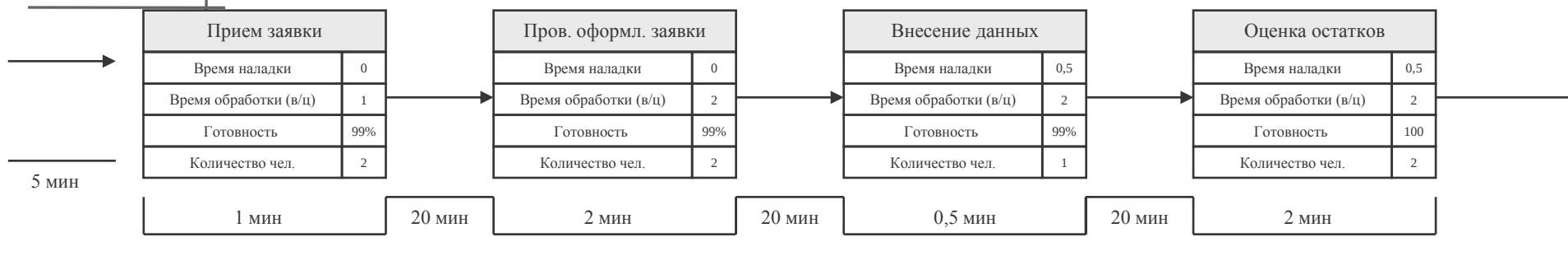
До внедрения



После внедрения



КАРТА ПОТОКА СОЗДАНИЯ ЦЕННОСТИ «ИСПОЛНЕНИЕ ЗАЯВКИ»







Бережливое производство: результаты

- Объем выручки от продажи продукции, работ и услуг получен в размере 227,5 млн. руб. без НДС, что в 1,2 раза выше, чем за 2007 год, в том числе выручка от продажи бурового инструмента по сравнению с 2007 годом выросла в 1,1 раза и составила 198,4 млн. руб. без НДС.
- Прибыль от продаж составила 37,1 млн. руб., темп роста к 2007 году – 127,1%.
- Увеличение чистой прибыли по сравнению с 2007 годом в абсолютном выражении составило 6,2 млн. руб., рост в 1,5 раза.
- Капитализация компании по валюте баланса составила на конец 2008 года 117,2 млн. руб., увеличившись по сравнению с 2007 годом в 1,4 раза.

Предприятие сегодня



- Проводит перевооружение совместно с компанией Thompson (Великобритания).
- Является лидером в поставке тонких труд в странах Средней Азии.
- Ведет переговоры о строительстве завода в Иране.
- Ежегодно проводит конференции для рабочих
- Является базовым предприятием для нескольких кафедр ОренГУ.
- Генеральный директор предприятия назначен первым заместителем министра экономики области.

