

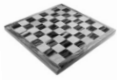
## Исходная ситуация

Ведущий международный производитель зубных имплантов начал свой путь в лин с разработки карты потока ценности и внедрения системы 5S через проведение воркшопов. Руководители высшего звена быстро поняли, что могут получить существенные преимущества, однако у них не было структуры, которая помогла бы им получить максимальный потенциал и устойчивый результат.

## Триггер перемен

Команда «совершенствования бизнеса» сочла необходимым обеспечить вовлеченность всей команды руководителей в определении стратегии изменений. Был проведен двухдневный воркшоп с участием 22 руководителей. Участники обсудили коучинг по лучшим практикам, рассмотрели выявленные ограничивающие факторы, а также выслушали опасения сотрудников. Важнейшим пунктом встречи стало представление концепции SFM.





## Модель проекта

Фаза 1

Фаза 2

Фаза 3

Фаза 4

Фаза 5

Стартовая встреча

Анализ

Разработка TTP-плана

План внедрения

Создание «вытягивания/устойчивости»

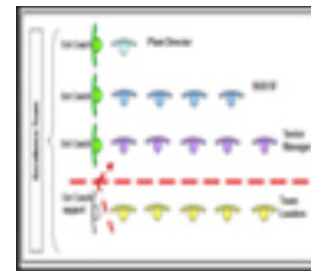
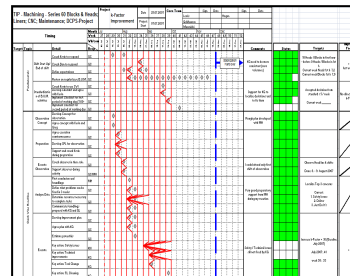
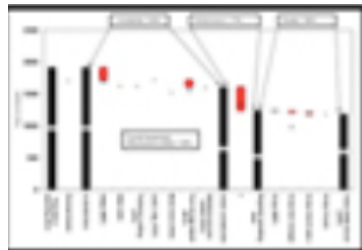
Стартовая встреча. Официальная стартовая встреча с участием всех уровней организации для обеспечения общего понимания и вовлеченности в процесс. Ход проекта в соответствии с тактическим планом внедрения (TTP-планом).

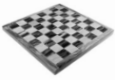
Анализ. Понять текущий статус по критериям «безопасность, качество, мотивация, производительность, затраты». Определить цели по лин-знаниям и поведению руководителей.

Разработка TTP-плана. TTP-план создается на основе результатов анализа для трех уровней управления.

План внедрения. Реализация мероприятий посредством коучинга, через который происходит передача ценных знаний.

Создание «вытягивания» / устойчивости. Структурированные мероприятия по работе с данными и выявлением пробелов с применением инструментов по решению проблем для поддержки непрерывного улучшения.





## Мониторинг эффективности

Реализация проекта отслеживалась посредством регулярных управляющих комитетов с участием топ-руководителей. Были поставлены крупные проектные цели, а также ключевые целевые показатели, выполняемые между встречами. Руководящие комитеты помогали удерживать концентрацию внимания и следовать выбранному курсу. Кроме того, руководящие комитеты, имеющие в своем составе людей, уполномоченных принимать решения, способствовали устранению любых препятствий и проблем в проекте.



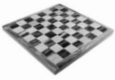
ГПР-план проекта и обзор КПЭ. Обзор ГПР-плана, его сроков и отклонений. Критическое рассмотрение статуса КПЭ.

Статус текущих мероприятий. Обзор мероприятий, сопровождающихся выходом «иди и посмотри». Это способ подтверждения преимущества, полученного в проекте

Проблемы и решения. Обсуждаются проблемы и препятствия, принимаются решения, направленные на поддержку реализации проекта.

Прохождение ключевых вех проекта. Вехи рассматриваются с точки зрения фактического выполнения относительно цели.

Следующие шаги. При представлении будущих мероприятий необходимо подтвердить ожидания и согласовать цели.

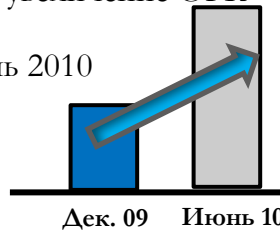


## Преимущества для заказчика

Цели, заданные в проекте, были достигнуты: установлена базовая платформа, реализован системный подход к непрерывным улучшениям, обеспечивающий надежный фундамент для последующих улучшений.

### ЭФФЕКТИВНОСТЬ

Участок с ЧПУ; увеличение OPR на 15%.  
Дек. 2009 – июнь 2010



### МОЩНОСТЬ (Станки с ЧПУ)

Повышение мощности на 17.6%



### БЫСТРАЯ ПЕРЕНАЛАДКА

Группа-группа 29%  
Изделие-изделие 50.8%  
На основе 2х групп



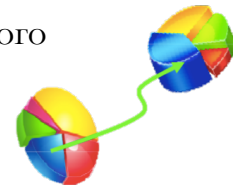
### % ПРИМЕНЕНИЯ ЛИН-ЗНАНИЙ

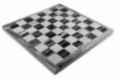
Улучшение через 6 месяцев:  
- Знание 17.6%  
- Применение 20%



### ВРЕМЯ НА ПРОИЗВОДСТВЕ

Увеличение  
запланированного  
официального  
времени SFM





## Преимущества для заказчика

SFM дает возможность повысить мощности станка с ЧПУ ориентировочно на 3% в год за счет постоянных улучшений и параллельного сокращения работающих станков с ЧПУ на 24%. Последующее улучшение КПЭ после официального закрытия проекта демонстрирует успех команды руководителей в поддержании культуры непрерывных улучшений.

Структура, разработанная в рамках проекта для ведения, отслеживания и подтверждения мероприятий, теперь применяется на других проектах по улучшению на заводе.

Следующим шагом, направленном на защиту их инвестиций и сохранение темпа, является разработка индивидуальных планов внедрения для поддержки только что подготовленных экспертов. От локальной инициативы на одном заводе вся глобальная операционная система организации пошагово движется по пути лин, охватывая все промышленные предприятия и вспомогательные подразделения в управляющей компании.