

Управление производством

Срок обучения:

Время проведения: ежедневно с 10:00 до 17:30

Выдаваемые документы: Удостоверение о повышении квалификации или Сертификат Moscow Business School

Программа обучения

Очный формат

Продолжительность: 5 дней

Тренеры: Богопольский Юрий Александрович, Казарин Валерий Валерьевич, Шмайлов Александр Леонидович

Расписание: с 10:00 до 17:30

Программа семинара:

День 1

Предпосылки и история бережливого производства (Lean manufacturing, TPS). Разработка и развертывание стратегии развития производственной системы — переход к современным методам управления производственными процессами

Чтобы определиться с выбором производственной стратегии и направлением развития производственной системы, важно в первую очередь оценить и проанализировать конкурентные преимущества вашего производства; выработать стратегию развития производственной системы; построить математическую модель такой системы, которая обеспечит повышение качества продукции, снижение времени выполнения заказа, предложение хорошей цены и, как следствие, повышение степени удовлетворенности клиентов, акционеров, сотрудников компании.

- Вызовы современности, модель бизнеса устойчивого успеха

- Качество бизнес процессов в российских компаниях
- ГОСТы об эффективности и результативности бизнес-процессов компании

Бережливое производство (Lean manufacturing, TPS)

- История развития методов управления производственными процессами в СССР и РФ
- История развития методов управления производственными процессами в Toyota
- Философия TPS
- Что такое бережливое производство
- Что такое ценность для потребителя
- Что такое потери на производстве
- 8 видов потерь на производстве, методы измерений и борьбы с ними

Развитие производственной системы

- Производственная система — социотехническая система
- Ключевые элементы производственной системы (дома производственной системы)
- Диагностика уровня развития производственной системы
- Гемба Кайдзен

Разработка и развертывание стратегии развития производственной системы

- Миссия, видение, ценности (MVV)
- Программа стратегических преобразований
- Методология разработки стратегии развития производственной системы «Хосин Канри» (модель производственной системы Toyota)
- Развертывание стратегии «вниз» до рабочего места
- Стратегический анализ, инструменты стратегического анализа
 - PESTEL-анализ
 - SWOT-анализ
 - Матрица Портера
 - Матрица «Продукт / рынок»
 - Матрица «Рынок / технология»

- Стратегический отчет о прибылях и убытках
- Карты потоков создания ценности (VSM)
- Президентская диагностика (Lean assessment)
- Матрица «прорывов»
- Анализ корневых проблем (диаграмма Исикавы)
- Анализ Парето
- FMEA
- Формулирование стратегии
- Методология выработки ключевых индикаторов эффективности — KPI
- Стратегические направления
- Стратегические инициативы
- Методология оценки рисков в достижении целей стратегического развития
- Стратегическое финансирование
- Цикл управления стратегией развития производственной системы
- Методология формулирования стратегии в X-матрице

Повышение эффективности работы персонала от работников к сотрудникам

- Подразделение организационного развития
- Технология «Обея»
- Подход «Люди — процессы — технологии»
- Подход саморазвивающейся организации
- Талантливые сотрудники
- Управление изменениями, преодоление сопротивления

Практика и результаты развертывания «Хосин Канри», бережливого производства в российских и иностранных компаниях

Практикумы:

- Кейс «Диагностика уровня развития производственной системы»
- Кейс «Ранжирование стратегических инициатив»
- Кейс «Разработка стратегии в X-матрице»
- Кейс «Построение матрицы готовности персонала»

День 2

Управление производственными процессами с целью минимизации потерь и повышения качества (бережливое производство, Lean manufacturing, TPS). Повышение эффективности потока — инструменты: ячеистая структура, стандартизация, 5С

Когда стратегия развития производственной системы компании разработана и развернута, необходимо сделать ключевые процессы наиболее эффективными. Для этого следует построить поток создания ценности в компании и применить к нему инструменты повышения эффективности.

Реализация концепции эффективного управления потоком (TFM)

- Пять принципов бережливого производства
- ТОС, «Буфер — барабан — веревка»
- Общая схема реализации потока на производстве
- Картирование потока создания потребительской ценности (VSM) — ключевая технология повышения эффективности бизнес-процесса

Инструмент повышения эффективности потока — ячеистая структура

- Поток в одно изделие
- U-образные ячейки
- Многостаночное обслуживание
- Мизусумаши
- Диаграмма «Спагетти»
- Канбан
- Диаграмма Ямазуми
- Граф процесса
- Разработка планировки

Инструмент повышения эффективности потока — стандартизация

- Инструменты улучшения потока
- Цикл стандартизированной работы
- Методика выравнивания производственного потока
- Алгоритм стандартизации — 11 шагов

- TWI — обучение в производстве

Инструмент повышения эффективности рабочего места — система 5С

- 1С — сортировка
- 2С — создание рабочего места
- 3С — содержание в чистоте
- 4С — стандартизация
- 5С — соблюдение и совершенствование
- Визуализация

Практикумы:

- Кейс «Разработка ячейки»
- Деловая игра «Система 5С»

День 3

Организация производственных процессов с целью повышения качества, эффективное использование ресурсов в производстве (оборудование, материалы)

Система TPM (Total Productive Maintenance) — система повышения эффективности использования оборудования

- 8 столпов TPM
- 5 основных заповедей TPM
- Повышение уровня компании
- Структура потерь на оборудовании
- Полная эффективность оборудования (ОЕЕ)
- Инструмент быстрой переналадки (SMED)
- 7 этапов освоения автономного обслуживания

Система TQM (Total Quality Management) — система повышения качества

- Качество: от контроля продукции к контролю процессов
- TQM в Toyota
- Система ZQC (Zero Quality Control)
- Канбан

- Алгоритм успешного решения проблем 8D
- Инструмент Poka-Yoka

Канбан — система эффективного управления подачей материалов

- Модели подачи материалов в производство
- Классификация видов запасов
- Комплектовщик и транспортировщик
- Канбан
- Логистический ящик, ящик выравнивания, устройство формирования партии, согласователь
- Алгоритм развития в компании системы «Канбан»
- Формулы расчета канбанов

Практикумы:

- Кейс «Расчет полной эффективности оборудования»
- Задача «Расчет канбанов»

День 4

Управленческие навыки директора по производству

- Позиция General Production Manager. GPM в компаниях-мировых лидерах
- Шесть миссий (главных направлений работы) GPM завода Toyota
- Ожидания генерального директора от работы директора по производству
- Оптимизация взаимодействия директора по производству с генеральным директором
- Роль и место директора по производству в команде топ-менеджеров предприятия
- Три вида управленческой деятельности и пять объектов управления
- Управленческие и профессиональные компетенции

Практикум-кейс «Методика оптимизации отношений директора по производству с генеральным директором»

Организация повседневной деятельности директора по производству

- Личная эффективность ДП. Из чего складывается, как повысить
- Методика взаимодействия ДП с менеджерами и рабочими
- Организация текущей работы директора по производству. Активности, патрули, аудиты
- Что контролирует и анализирует ДП в течение рабочего дня, недели, месяца
- Как ДП контролировать работу начальников цехов и производств
- Методика и особенности принятия управленческих решений на производстве
- Балансировка должности ДП. Модель балансировки
- Технология постановки и получения целей, задач, производственных заданий
- Методика делегирования. Что нужно, можно, нельзя делегировать, ошибки делегирования

День 5

Система целей и планов производственного предприятия

- Цель в управлении. Методика «цель-средство-результат»
- Планирование работы и стратегия организации, производственное задание
- Целевое управление (TdB, MBO, BSC). Методики, преимущества, ограничения
- Координация целей и планов по вертикали и горизонтали, круговое планирование
- Формирование ответственности у сотрудников за выполнение планов и поставленные цели
- Влияние MBO, BSC на мотивацию работников
- Система SMART для подразделений и сотрудников. Графики Ганта, сетевое планирование

Контроль исполнения работы на производственном предприятии

- Что, где и как контролировать, точки контроля, модель 4М
- Ключевые элементы контроля: мониторинг и обратная связь с подчиненным

- Виды контроля, предназначение, преимущества, недостатки
- Результаты контроля: «ОК» и «NG», а также «ПС», «НПС», «НС». Визуализация результатов
- Применение результатов контроля в управлении производством
- Организация визуального менеджмента на производственном участке, в цеху
- Влияние контроля исполнения на мотивацию сотрудников
- Методика ведения критической беседы с подчиненным
- Правила принятия критики подчиненным

Практикум:

- Упражнение «Дерево целей и система показателей подразделения»
- Упражнение «Модель критической беседы по низким производственным показателям»

Активизация трудового поведения руководителей, ИТР, рабочих и служащих

- Процесс активизации — инструмент достижения целей организации
- Какое место занимают стимулирование и мотивация в активизации работников
- Как создать вокруг работника условия, в которых плохо работать невозможно
- Материальная и нематериальная мотивация. Методы и применение
- Проблема демотивации на производстве. Причины, следствия, ликвидация
- Система мотивации на основе баланса всех видов мотиваторов

Практикум:

- Система мотивации трудового поведения производственного персонала
- Технология выявления индивидуальной мотивации
- Кейс «Построение системы активизации трудового поведения производственного персонала»

Ключевые факторы успеха в работе директора по производству

- Типовые ошибки в управлении производством
- Подводные камни и красные кнопки в работе ДП
- Ключевые факторы успеха

Практикум «План развития производства без дополнительных инвестиций»

Дистанционный формат

Состав продукта дистанционного обучения: видеокурсы, электронные учебники, рабочие тетради, массив тестов

Преподаватели: Фридман Александр Семенович, Смирнова Наталья Юрьевна, Егоров Вадим Сергеевич

Программа:

Курс «Практические инструменты повышения эффективности бизнес-процессов»

- Базовые понятия и принципы процессного управления
- Классификации бизнес-процессов, подходы к выделению ключевых / приоритетных / стратегически значимых процессов
- Когда можно выводить отдельные процессы на аутсорсинг
- Инструменты описания бизнес-процессов и сбора информации о процессе
- Расчет индекса проблемности процессов
- Бенчмаркинг процессов
- Основные препятствия к изменению бизнес-процессов
- Анализ степени взаимодействия процессов при выборе процессов для последующей оптимизации
- Показатели эффективности процесса (KPI), критерии их выбора
- Процессные регламенты
- Оценка / проектирование стоимости бизнес-процесса
- Этапы построения процессной системы управления

Преподаватель Смирнова Наталья Юрьевна — бизнес-тренер, консультант в области организационного управления.

Автор более 10 статей в газетах и журналах: «Учет. Налоги. Право.», «Консультант», «Элитный персонал», «Консультант директора», «ПБОЮЛ», «Юридический справочник руководителя». Автор одного из лучших решений кейса E-executive и журнала «Секрет фирмы», опубликованного в январском номере журнала.

Финалист Procter&Gamble Case competition 2006 совместно с Instituto de Empresa.

Курс «Управление качеством: сертификация по стандарту ISO 9001»

- Принципы менеджмента качества
- Принципы ИСО 9000 и процессного подхода
- Сущность процессного подхода
- Принципы корпоративных СМК и современные инструменты
- Принципы оценки соответствия СМК — аудит, сертификация, оценка

Преподаватель Егоров Вадим Сергеевич — директор Системы «Оборонсертифика». Создавал и руководил департаментом менеджмента качества, экологии и охраны труда в «АСМ-холдинг» и НО «НАПАК».

Был ответственным исполнителем при создании систем корпоративного управления в ОАО «НК «ЮКОС», ОАО «НК «РОСНЕФТЬ».

Принимал участие и руководил работами и организацией более чем на 100 предприятиях в России и за рубежом.

Является экспертом премии Правительства РФ в области качества, а также экспертом по сертификации систем менеджмента в системах «TUV», «ГОСТ Р», «ГАЗПРОМСЕРТ», «Оборонсертифика» и др.

Курс «Time management и эффективные бизнес-решения»

- Вступление. Задачи руководителя
- Выработка эффективного решения
- Основные заблуждения и типичные ошибки руководителей в процессе принятия решений
- Диагностика привычек и управленческих стереотипов, которые мешают принятию эффективных решений
- Правильная формулировка проблемы: причинно-следственный анализ
- Методология решения проблем. Методы принятия решений:

- Метод формулировки целей
- Параметры цели
- Как сформулировать критерии для принятия решения
- Как отранжировать критерии
- Как провести качественный анализ нескольких вариантов
- Метод «SMART»
- «Selection Grid»
- «Solution Cause & Effect Diagrams»
- «Forces Field Analysis»
- «Decision Three»
- «Critical Path Analysis»
- Анализ недоработок и ошибок, планирование изменений в алгоритмах принятия бизнес-решений
- Планирование и управление: как скоординировать стратегические задачи компании и оперативные действия подразделений?
- Объединение команды для решения проблем
- Метод определения актуальных действий на выбранный период времени
- Планирование
- Метод декомпозиции
- Метод расстановки приоритетов (Матрица Эйзенхауэра)
- Разработка плана реализации
- Закон падения эффективности (Эффект лезвия пилы)
- Планирование собственных действий по реорганизации своих взаимоотношений с коллегами и подчиненными
- Внедрение технологий time management в повседневную деятельность
- Планирование изменений в собственных рабочих привычках и управленческой практике

Управление временем

- Что такое тайм-менеджмент и для чего он нужен
- Зарождение отечественного тайм-менеджмента
- Хронометраж
- Поглотители времени
- Планирование задач

- Планирование дня
- Самомотивация и принципы эффективного отдыха
- Правила уважения к времени
- Принцип Парето
- Матрица Эйзенхауэра

Преподаватель Фридман Александр Семенович — управляющий партнер консалтинговой компании, действующий консультант по стратегическому развитию бизнеса.

Практический опыт в консалтинге: с 1993 года реализовал 83 крупных проекта (Латвия, Россия). Проекты затрагивали такие темы, как разработка и внедрение стратегий развития бизнеса, реорганизация системы корпоративного управления, улучшение работы отделов продаж, разработка и реализация корпоративных программ обучения и развития персонала.

Навыки делового общения: переговоры, презентации, деловая переписка

Программа:

- Правила подготовки и проведения успешной коммерческой презентации
- Подходы к проведению и повышению эффективности переговоров
- Проведение результативного совещания
- Основы деловой переписки

В результате обучения вы:

- приобретете навык подготовки и проведения коммерческой презентации
- сможете использовать в своей практике общепринятые стандарты деловой переписки
- приобретете навыки планирования и оценки эффективности проводимых совещаний
- освоите навыки планирования и проведения эффективных переговоров

Преподаватели: Миронов Михаил Владимирович, Осипенко Алексей

Сергеевич, Жубрева Татьяна Васильевна

Принятие рациональных и креативных решений

- Результат управленческих исследований как база для принятия решения менеджером
- Принятие решений в условиях неопределенности, критерии эффективности решения, принимаемого в данных условиях
- «Снятие неопределенности» — метод прогнозных сценариев
- Метод равноценного обмена
- Дерево решений
- Причинно-следственный анализ
- Ограничения при принятии решения
- Техники креативности
- Типовые ошибки, допускаемые руководителями при принятии управленческих решений

В результате обучения вы:

- освоите техники разработки и принятия рациональных и креативных решений
- познакомитесь с особенностями процесса принятия решений в условиях неопределенности
- научитесь избегать типичных ошибок, допускаемых руководителями при принятии управленческих решений

Преподаватели: Миронов Михаил Владимирович, Осипенко Алексей Сергеевич, Жубрева Татьяна Васильевна

Мастерство публичных выступлений

- Что такое успешная речевая коммуникация? В чем можно измерить ее успех? Цели речевой деятельности
- Ораторское мастерство и власть
- Секреты успешного взаимодействия со слушателями
- Как установить контакт с аудиторией
- Принципы использования речевых иллюстраций
- Способы привлечения и поддержания внимания
- Нужно ли импровизировать на выступлении
- Принципы убеждения и правила аргументации

- Язык мимики и жеста
- Техники эмоционального настроения

В результате обучения вы:

- изучите техники привлечения и поддержания внимания аудитории
- сможете выстраивать систему аргументации при планировании публичных выступлений
- освоите техники эмоционального настроения и установления первого контакта с аудиторией
- научитесь грамотно использовать речевые иллюстрации и минимизировать свое волнение

Преподаватели: Миронов Михаил Владимирович, Осипенко Алексей Сергеевич, Жубрева Татьяна Васильевна