



Программа поэтапного внедрения Бережливого производства в ОАО «РЖД» до 2013 года





Долгосрочные Цели Программы «Бережливая железная дорога»

- Снижение уровня себестоимости перевозок на полигоне дороги – 5-10%;
- Повышение производительности труда 30%;
- Снижение дефектов в оказании услуг 50%;
- Вовлечение 50% персонала в постоянные улучшения;
- 5 поданных и реализованных предложений в год в среднем на сто работников;
- 10% персонала охвачено системой обучения непрерывным улучшениям.



Этапы реализации Программы «Бережливая железная дорога»

| | октябрь- ноябрь 2009 | ноябрь-декабрь 2009 | январь-март 2010 | апрель- август 2010 | сентябрь 2011- декабрь 2014 |
|-------------------|--|-------------------------------|---------------------|------------------------|---|
| 0-ой этап | Тестирование концепции БП на отдельных | > | | | |
| «Подготовка» | участках | | | | |
| 1-ый этап | | Формирование «инфраструктуры» | | | |
| «Инициирование» | | Программы | | | |
| 2-ой этап | | | Апробация | | |
| 2 0/101011 | | | Программы, | | |
| «Запуск» | | | уточнение | | |
| | | | планов | Реализация | \ |
| 3-ий этап | | | | Программы, | |
| | | | | развёртывание | |
| «Развёртывание» | | | | пилотов | |
| | | | | | Развёртывание |
| 4-ый этап | | | | | Программы на полигоне ОЖД, вовлечение |
| «Распространение» | | | | | филиалов, подразделений и партнёров ОАО «РЖД» |



Механизмы внедрения Бережливого производства





1. Обучение сотрудников

- Охватывает ВСЕ уровни управления (от начальника дороги до слесаря депо).
- Каскады обучения. ОЖД. <u>Обученные эксперты = внутренние</u> тренеры.
- Рассмотрение процесса, а не работы отдельного хозяйства.



Обучение сотрудников ОЖД основам Бережливого производства

Лидеры

обучались неделю с целью реализацию вовлечения Программы и оказания поддержки ЭКСПЕРТАМ в реализации проектов

(руководители линейных предприятий – начальники депо, главные инженеры)





Эксперты

обучаются бережливому производству с выполнением конкретных практических заданий в течение 6 месяцев

(технологи, инженеры, снабженцы, экономисты и др.)





Новаторы

обучались 2 недели с целью вовлечения их в те работы, которые проводят эксперты, во избежание сопротивления изменениям





Механизмы внедрения Бережливого производства





2. Вовлечение. Понимание общих задач и целей. КРІ



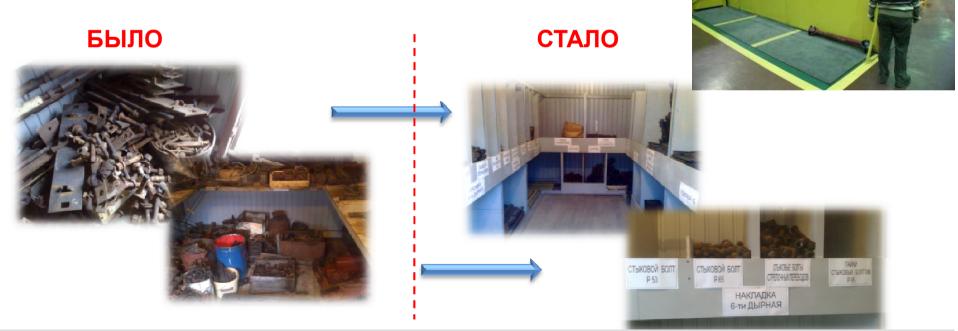
• «Каждый воин должен знать свой маневр». Александр Суворов



Повышение удовлетворенности персонала своей работой. Условия труда. 5 S – основа улучшений

- У всего есть свое место и все находится на своих местах
- Каждый может увидеть проблемы, потери и области улучшений

 Важнейшее знание – как сделать рабочее место безопаснее, чище, понятнее



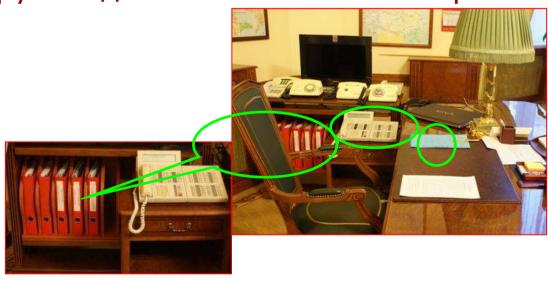
Конкурс на лучшее внедрение «5 S» в офисе

Задачи

- Распространение лучшей практики внедрения «5S» в офисе.
- Управление накопленной базой знаний персонала.
- Выработка у персонала осознания собственного вклада в общую деятельность по улучшению.

Пример первого руководителя – отличный старт!







Мотивация к улучшениям. Конкурс 5S - предприятие



- «Лучшее хозяйство» и
 «Лучшее отделение
 дороги» по 300 тыс.руб;
- «Лучшая узловая рабочая группа» 200 тыс.руб.;
- «Лучшее подразделение» 100 тыс.руб.;
- «Лучший 5S новатор.



Мотивация к улучшениям



Подтвержденный экономический эффект

- < 1 млн.руб.
- 1-5 млн.руб.
- > 5 млн. руб.

% от суммы полученного годового экономического эффекта

- 10 %
- 5%
- Определяется индивидуально, но не менее 3 %

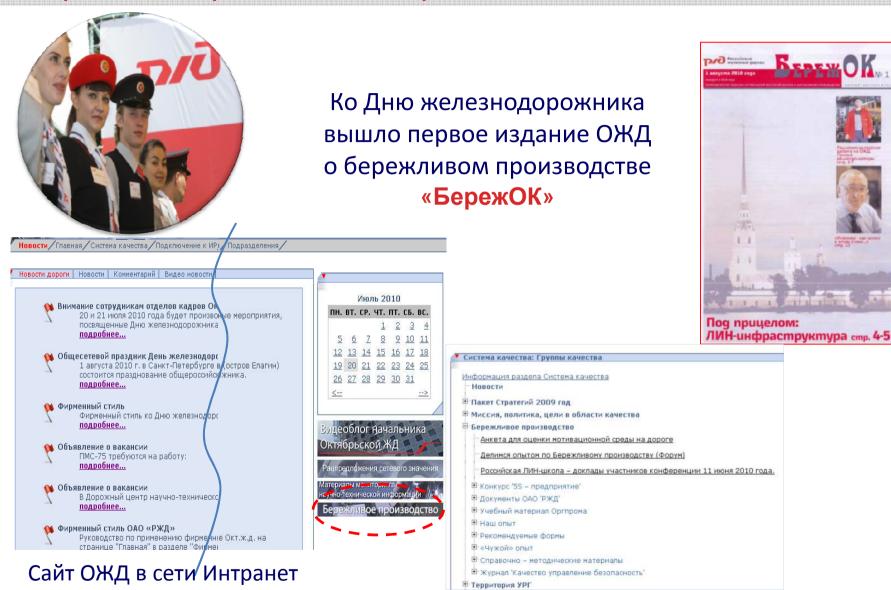


Механизм финансирования проектов улучшения и мотивации участников команд





Информационное сопровождение внедрения бережливого производства



Механизмы внедрения Бережливого производства





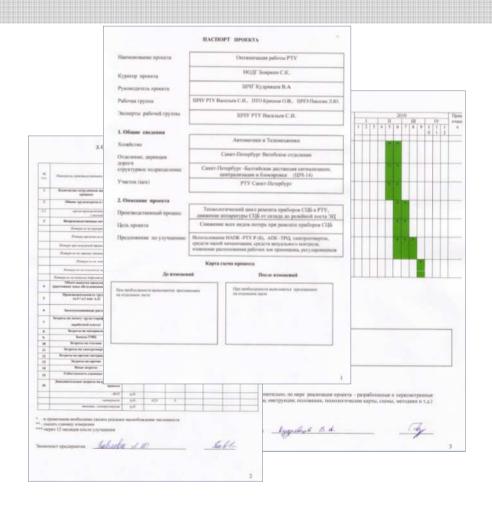
3. Управление внедрением. Проектный офис по рассмотрению проектов улучшений

Май 2010 года - создан **Проектный офис по Бережливому производству** — межфункциональная команда для рассмотрения проектов улучшений производственных процессов

Основные задачи:

- Обеспечение внедрения Бережливого производства на полигоне дороги;
- Способствование появлению и реализации проектов по улучшению;
- Вовлечение сотрудников в процесс постоянного повышения эффективности деятельности структурных подразделений, действующих на полигоне железной дороги;
- Тиражирование успешного опыта улучшений производственных процессов.

Проекты, поданные в Проектный офис по Бережливому производству



Всего подано 280 паспортов проектов, в т.ч.

33 принято и рекомендовано к внедрению.

направлено на доработку для повторного рассмотрения.

199 проектов на рассмотрении Проектного офиса.

15 проектов отклонено.

Спасибо за внимание

