



РОСАТОМ

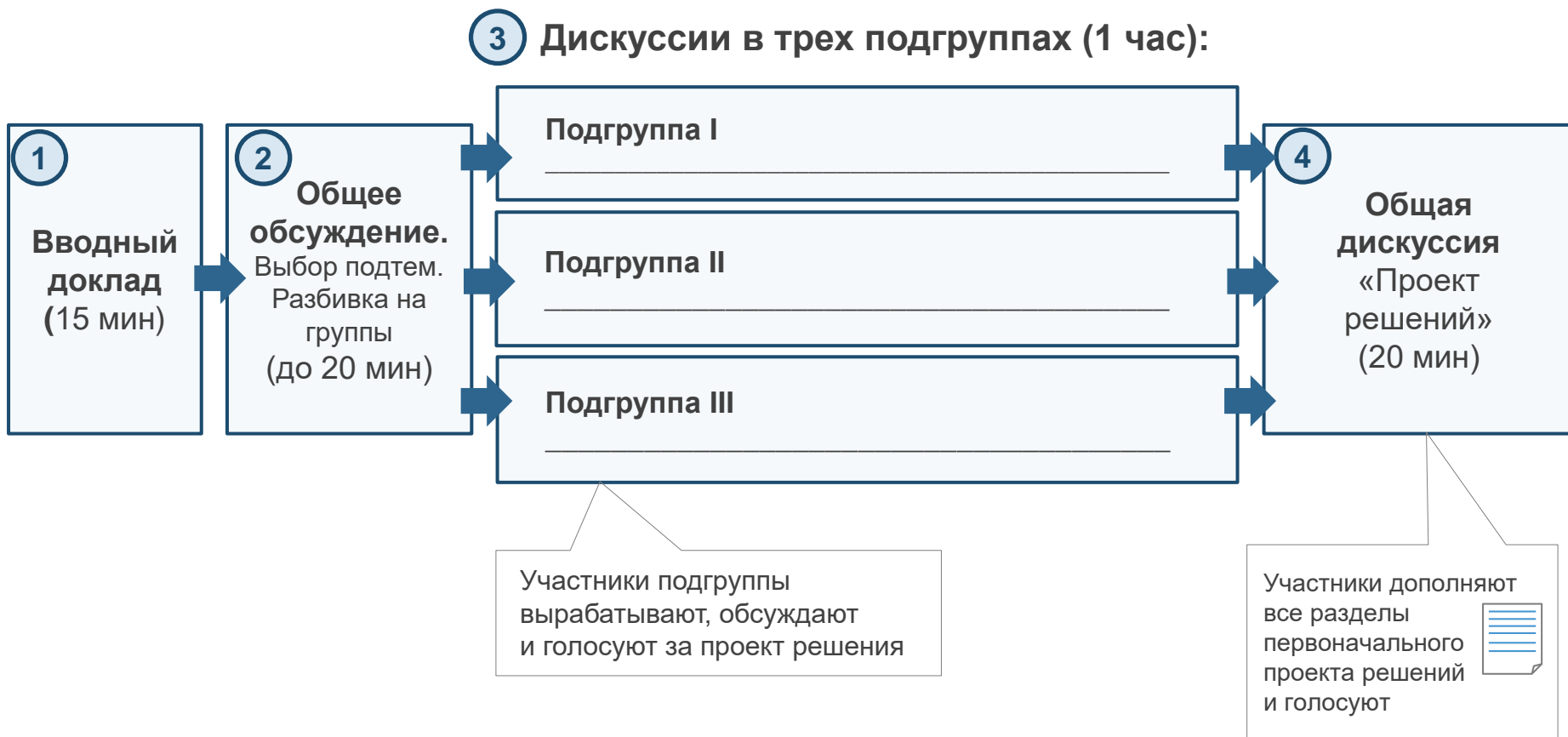
Конференция руководителей отрасли 24-26 марта 2016 г.

ГОСУДАРСТВЕННАЯ КОРПОРАЦИЯ ПО АТОМНОЙ ЭНЕРГИИ «РОСАТОМ»

Репутация как ключевой фактор развития ПСР в целях снижения себестоимости

С.А. Обозов

25 марта 2016 г.





«Снижение себестоимости продукции – это непрерывное стремление к изменению методов производства и прежде всего сокращение продолжительности процессов».

Н. Хаяси,
старший технический директор «Toyota Motor Corporation»



«За последние несколько лет ПСР доказала свою эффективность конкретными результатами и уже не надо никому доказывать, что этот инструмент работает. **Альтернативы ПСР просто нет**».

«**Что ещё мы можем и должны сделать** для повышения доверия и поддержки ПСР работниками отрасли?»

С.В. Кириенко,
генеральный директор ГК «Росатом»

Ключевая дилемма



POCATOM



Цель: найти оптимальные настройки между полюсами



РОСАТОМ

Требовать
(репутация не важна)

Мотивировать
(репутация важна)

1. Условия для каждого сотрудника

Не хочешь –
заставим



Не можешь -
научим

Условия найма или
выбор сотрудника

2. Условия для ГД предприятий

**Жесткие
требования**
к модели поведения для
достижения результата



Полная свобода
действий для
достижения
результата

Возможность
выбора

3. Условия для предприятий

**Всеобщая
мобилизация**
(«широко»)



**Мотивация
добровольцев**
(«глубоко»)

Приоритет усилий

I

Репутация

(модератор – С.Г. Новиков)

ПСР-обязанность или ПСР-культура?

II

Повышение эффективности работы ГД на площадке

(модератор – Д.Л. Зверев)

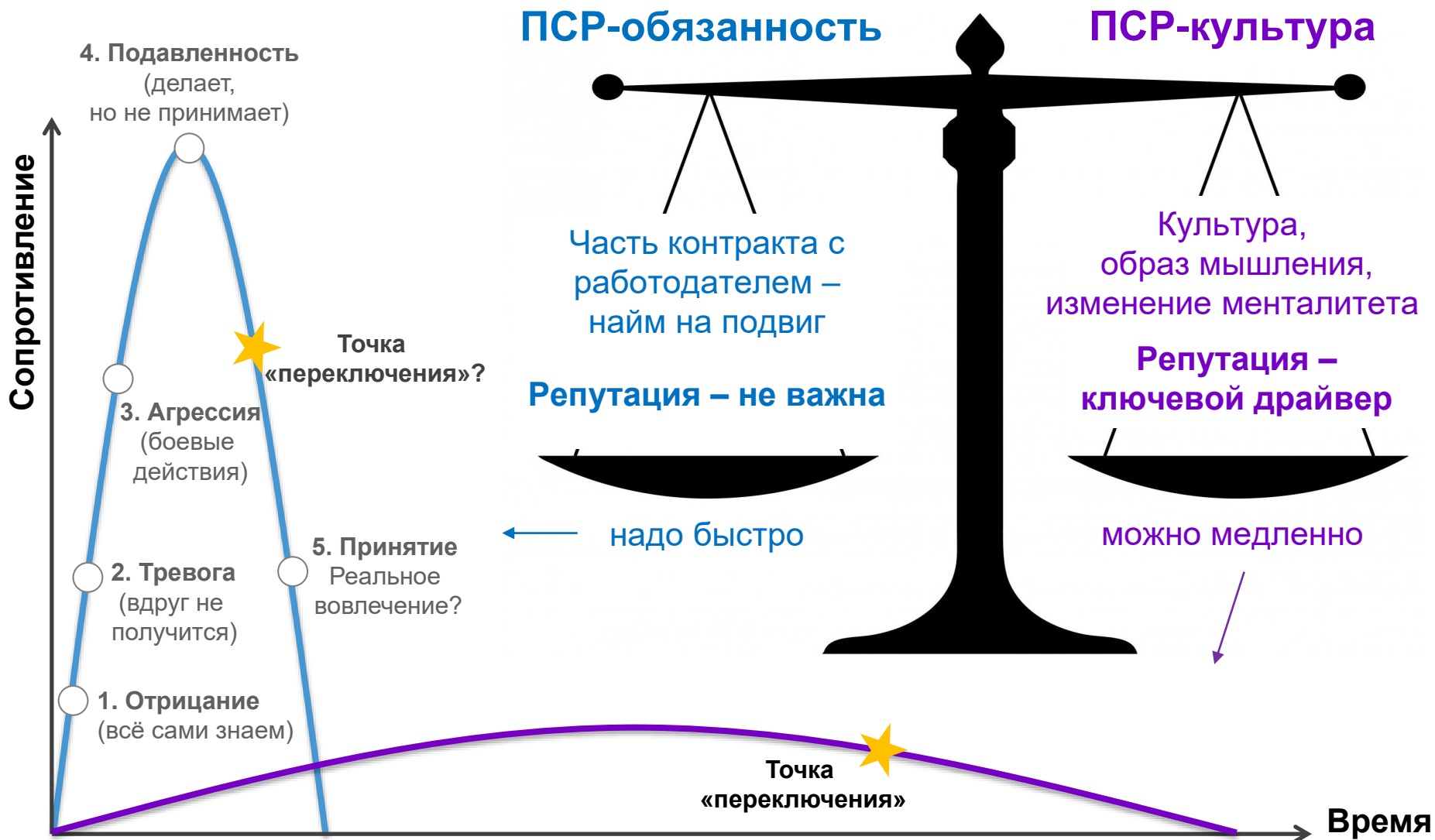
Давить или вовлекать?

III

Приоритет усилий развития ПСР

(модератор – С.А. Обозов)

Там, где удобно, или там, где критично?



Производственную систему можно рассматривать как воинские обязанности в мирное время (получение результата – аналог победы в бою)

Производство

Бригада –
малая группа,
участок,
цех, завод.



← Люди →

Воинская обязанность

Взвод, рота, полк,
дивизия, армия



Станки в
ячейке.



← Техника →

Эскадрилья в небе,
моторизированная
бригада



Оператор
у пульта
станка ЧПУ



← Их →
СВЯЗЬ

Летчик за
штурвалом
самолета





Ливанов

Кириенко

Директор
Фабрики

	1 раунд	2 раунд	3 раунд
Студенты – работники фабрики	60	60	40
Произведенные пирожные	< 100	300	1200



*«Ничего не понимаю... Людей стало меньше в 1,5 раза,
а объем производства увеличился в 12 раз!»*

Входной контроль
оборудования

810 ➔ **28**
дней дней

Возврат РД
по замечанию заказчика

29 % ➔ **3 %**

Монтаж ВЗО
здания реактора

92 ➔ **40**
дня дней

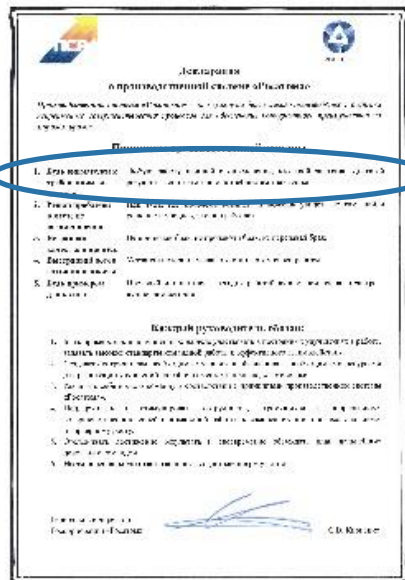
Таких ПСР-сюжетов в отрасли сотни.

Культура



Правила

Декларация о ПСР



С чего начинается формализм?

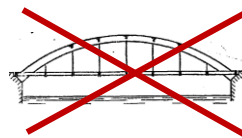
Пункт 1.

Любая работа должна начинаться с ответов на вопросы:

- Кто твой заказчик?
- Каковы его требования? - Это делают единицы.

Где возникает формализм?

Правила
↓
Контрольная
рамка



Результат
↓
Успех

Там, где нет моста

Примеры:

- СР ради СР
- 5С ради 5С
- Тянущая ради тянущей

Уменьшили партию перевозки со 120 до 20 шт.
При этом партия производства – 60 шт.
Если потребуется 20 – произведут всё равно 60.

Провели анализ высказываний людей в разрезе ГК, дивизионов, предприятий – 100 % формализм

На примере 91 руководителя 12 предприятий ТК (личный ПСР-проект Е. Долгановой – «Достояние»)

	Было до реализации проекта июль 2015 г.	Итоги проекта декабрь 2015 г.	Цель 2016 г.
Среднее время нахождения в производстве	0,5 часа в день	1,7 часа в день	
в т.ч. по должностям:			?
ГД	0,3 часа в день	0,9 часа в день	СКОЛЬКО
ЗГД по производству	0,6 часа в день	1,6 часа в день	
Начальник цеха	1,0 часа в день	3,5 часа в день	
Руководители функций	0,1 часа в день	0,7 часа в день	

Фиксация
отклонений
и нарушений

Экспресс
анализ
по проектам

Вызов
на площадку
конструкторов,
технологов



Оперативное
решение
проблем

Погружение
в суть
значимых ППУ

Снятие
эмоционального
напряжения

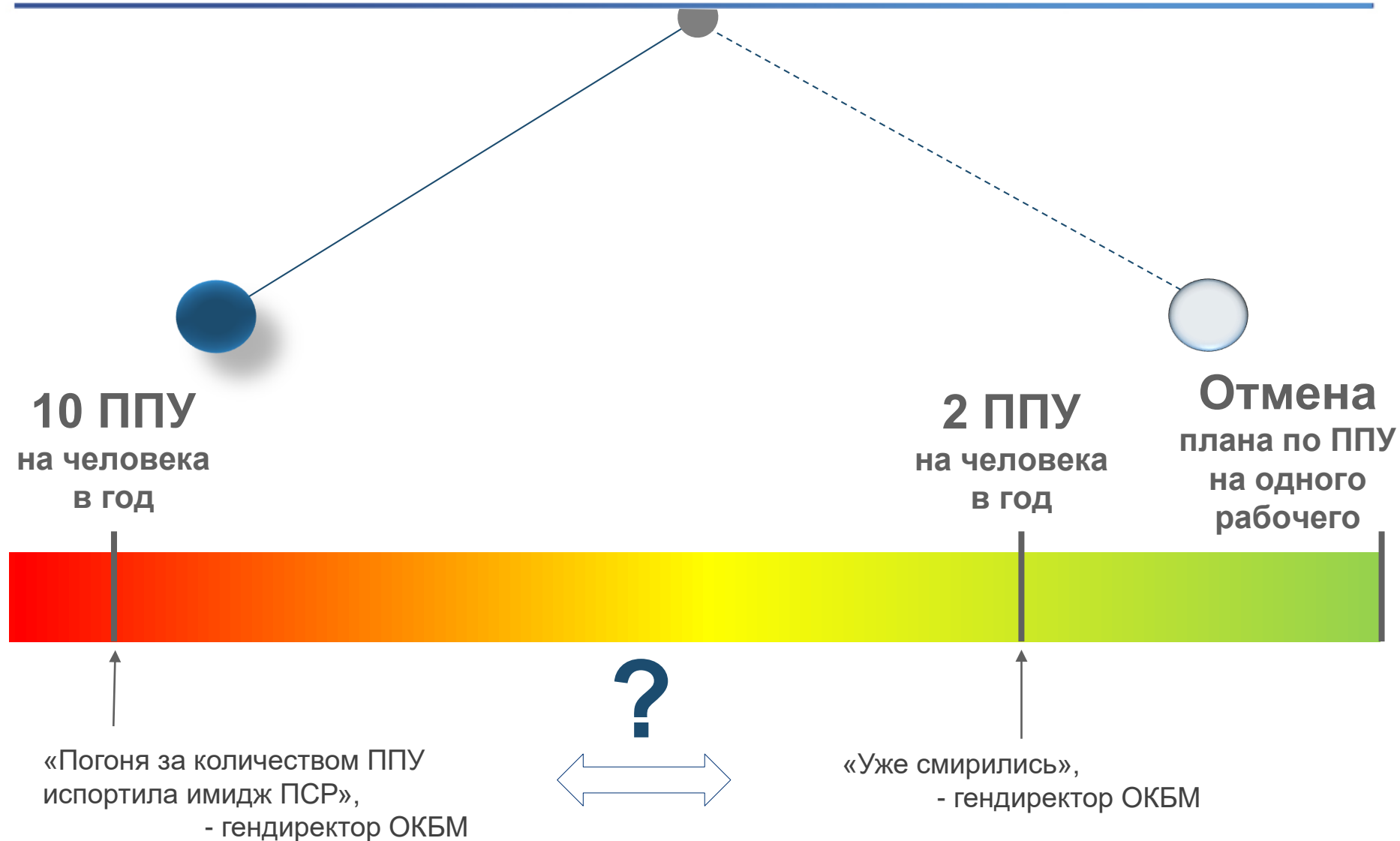
**...и генеральный директор в спецодежде,
а не в костюме и галстук**



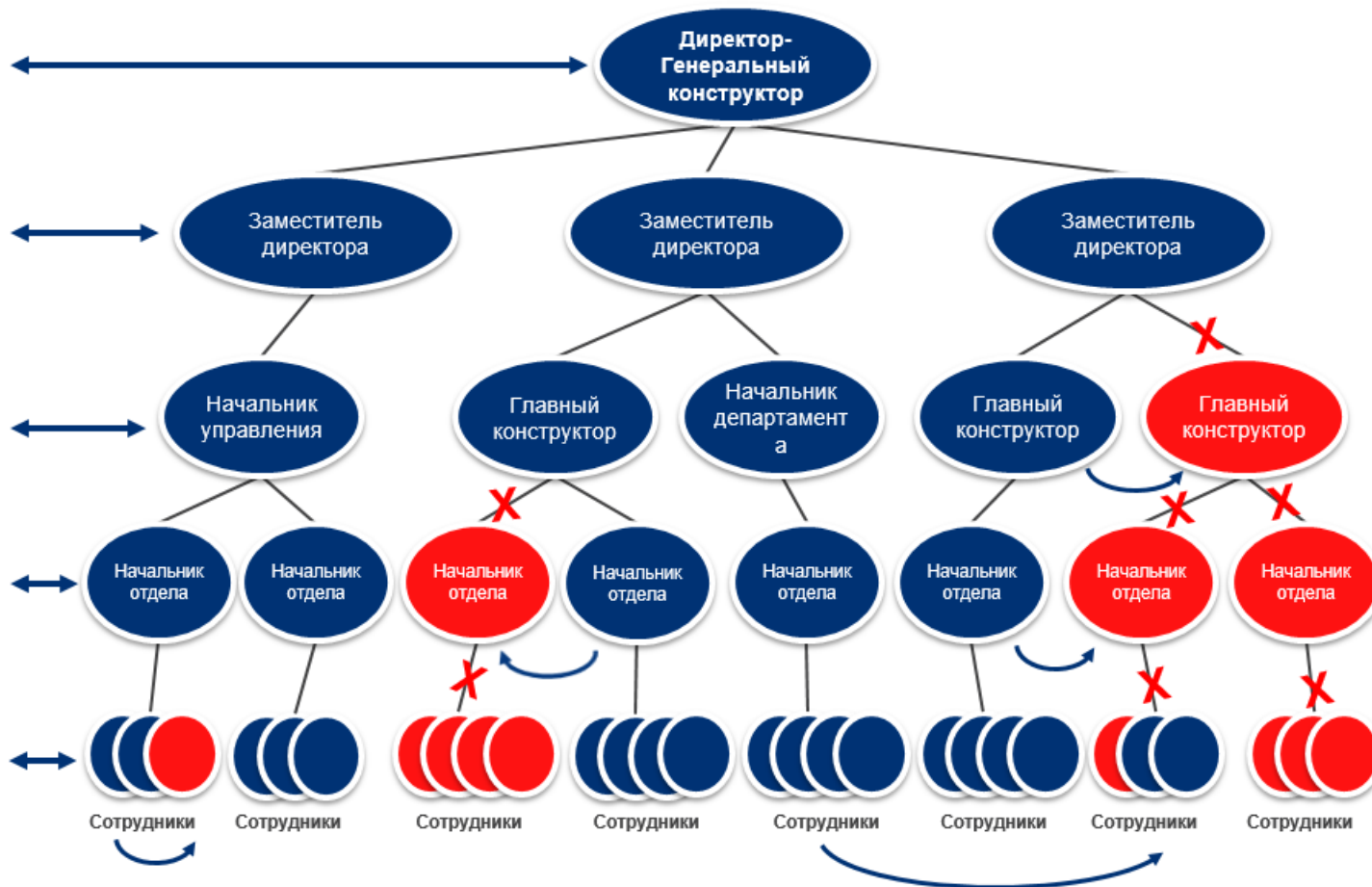
ЧТО

Опыт КМЗ:

- закрепление 9 замов по ячейкам для оценки соблюдения правил и выявления отклонений. Чек-лист – 7 критериев – 1 раз в неделю – 40 мин.
- статор: $T_T = 197$ с. За 40 минут – более 10 замеров



Передача «живого» ПСР-опыта на своем заводе и другим предприятиям



«Лидеры учат лидеров» – системный подход



Работники, не «переключившиеся» на ПСР



Работники, «переключившиеся» на ПСР



Горизонтальные коммуникации

Добровольцы

vs.

Элементы «всеобщей мобилизации»



Текущая ситуация:

ПСР-предприятия

- 7 «Лидеры»
- 13 «Кандидаты»
- 6 «Резерв»

ПСР-заказ

Письмо с ПСР-меню на **62 предприятия** отрасли (январь 2016)

Согласовано с дивизионами и принято к исполнению **11 заказов**

Примеры:

НВ-2, блок № 2 – образец (обучение с 01.06.2016)

Пилоты по многономенклатурным цехам (ПСЗ)

Пилоты по мотивации снижения с/с в ЯОК (ВНИИА)

Добровольцы



Создание образцовых ПСР-предприятий

vs.

Готовность к «всеобщей мобилизации»



«Боевая готовность» –
ПСР-минимум
для всех предприятий отрасли



Концепция требований



Возможно ли всем предприятиям отрасли самостоятельно поддерживать достаточный ПСР-задел для оперативного включения в работу по снижению ВПП и себестоимости

?

Параметры ПСР-минимума

?

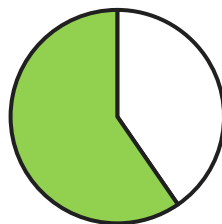
Текущее состояние
март 2016

(«Там, где удобно»
- Топ-менеджер ГК)

Там, где этого хотят
лидеры – ГД ПСР-
предприятий

← Насколько совпадает? →

31 из 52 потоков
на ПСР-предприятиях 2016 г.
участвуют в создании ключевых продуктов
из Перечня (Стратсовет 09.09.2015)



Новые вызовы?

(«...там, где критично»
- Топ-менеджер ГК)

**Там, где это необходимо
по снижению сквозной
себестоимости**

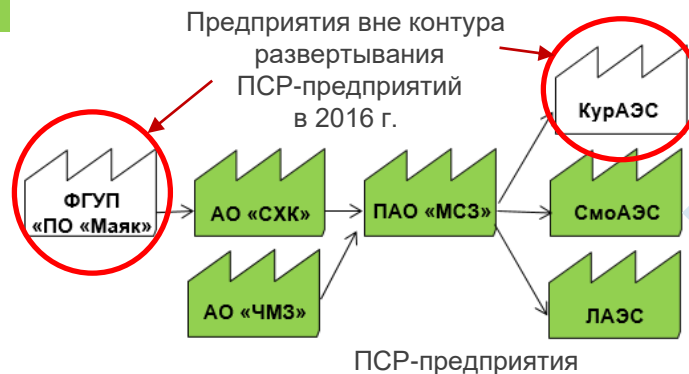
Проект
«ПСР-предприятия»

Партнер – Соломон Н.И.

Проект «Себестоимость
по сквозным потокам
ключевых продуктов»

Заказчик – Локшин А.М.,

Пример:
поток «Электроэнергия РБМК»



Цели



№	Мероприятия	Ответственный	Сроки	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12
1	Выбор пилотных сквозных потоков и назначение менеджеров ключевых продуктов	Локшин А.М. Вржесень Ю.О. Обозов С.А.	08.04.2016	■									
2	Создание проектных групп	Кураторы+ участники сквозных потоков	22.04.2016		■								
3	Картирование текущего состояния сквозных потоков, анализ ВПП и себестоимости		20.06.2016			■							
4	Моделирование идеального состояния сквозных потоков, - по ВПП от минимальных потерь, - по себестоимости – от бенчмарков К.Б. Комарова		01.09.2016				■						
5	Включение целей по сквозной себестоимости в целевое состояние сквозных потоков	Менеджеры продуктов + участники Локшин А.М. Обозов С.А.	03.10.2016				■	■	■	■	■		
6	Утверждение у ГД Госкорпорации целевого состояния сквозных потоков (ВПП + себестоимость)		14.10.2016						■	■	■		
7	Изменения в бизнес-планы и КПЭ дивизионов в соответствии с целевым состоянием	Локшин А.М. Обозов С.А.	30.12.2016									■	■