



Оптимальный подход к разработке организации ПСР: Опыт BCG и первоначальные гипотезы для Росатома

Обсуждение с Сергеем Владиленовичем Кириенко

3 апреля 2011

THE BOSTON CONSULTING GROUP

Предлагаемые задачи встречи

Обмен опытом BCG в сфере создания централизованной организации по повышению эффективности операционной деятельности (методики бережливости, производственная система Toyota, "Шесть сигм")

Обсуждение предположений BCG и Ваших ожиданий относительно стратегических целей ПСР

Содержание

Обмен опытом BCG в сфере создания централизованной организации по повышению эффективности операционной деятельности (методики бережливости, производственная система Toyota, "Шесть сигм")

Обсуждение предположений BCG и Ваших ожиданий относительно стратегических целей ПСР

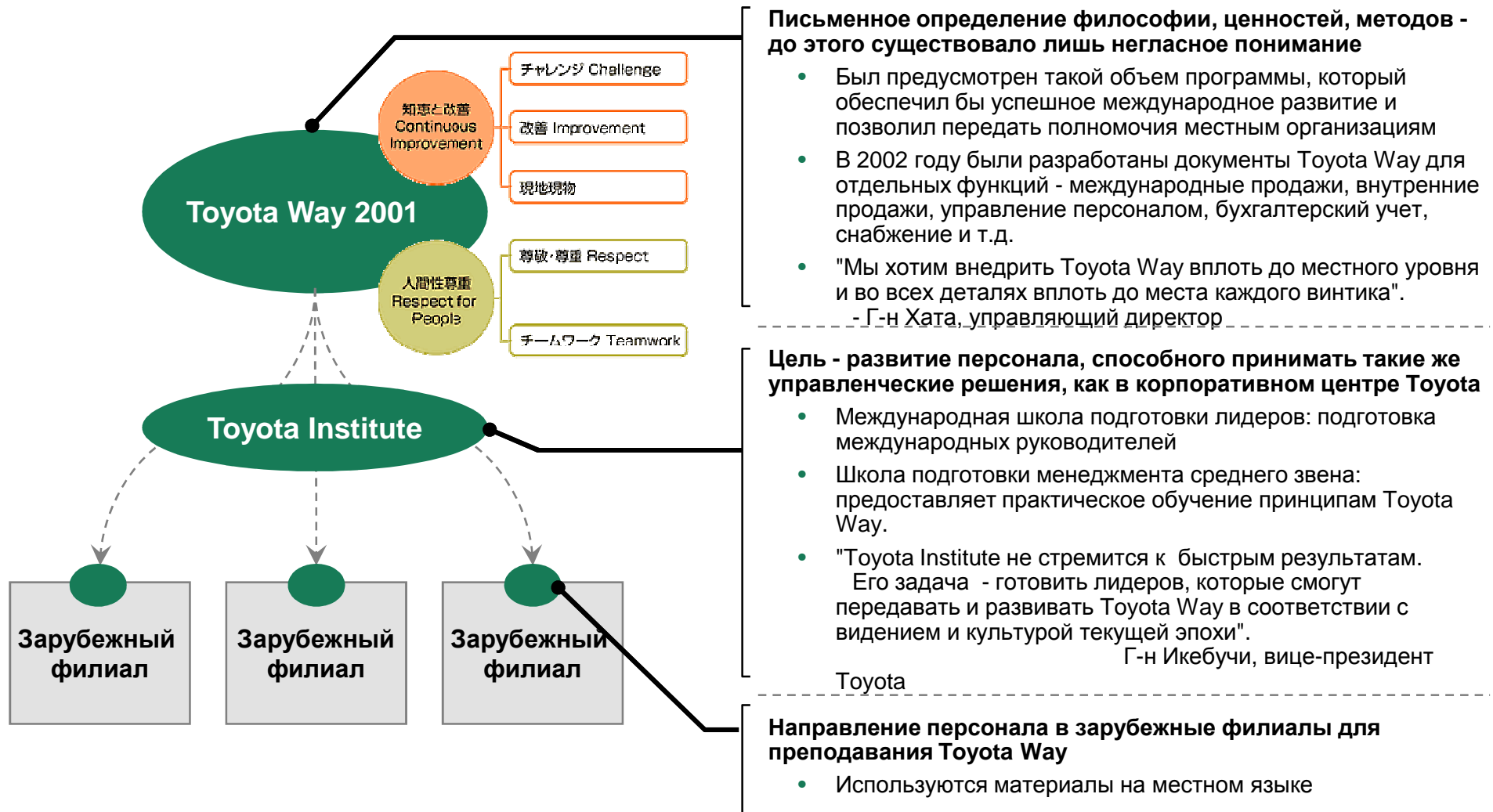
Широкий выбор орг. моделей программ повышения эффективности на центральном уровне - выбор на основе стратегии

Более 90% компаний Fortune 500 осуществляют координацию программ повышения эффективности операционной деятельности на центральном уровне

Однако не существует универсального рецепта идеальной организации, и организационные структуры значительно различаются по четырем направлениям:

- 1: Фокус контроля** - на проектах и результате или на системах и культурах
- 2. Охват деятельности** - от пилотных единиц до инициативы на уровне всей компании
- 3: Роль центра** - линейное руководство/проектный офис/эксперт/"команда спецназа"
- 4: Источник инициатив** - от корпоративных "сверху-вниз" до инициатив "снизу-вверх" в подразделениях

Пример 1: В 2001 году Toyota внедрила Toyota Way на глобальном уровне для достижения единого видения

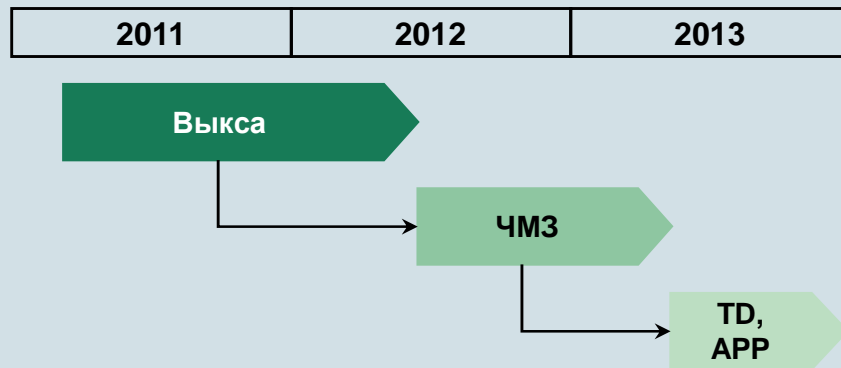


Источник: Nikkei Business, 26 мая 2003г.

Xxxx-xx/Footer

Пример 2: В России ОМК выбрал подход к системе бережливого производства, основанный на пилотных проектах

Разработка на Выксунской производственной площадке, с последующим развертыванием на ЧМЗ и другие активы



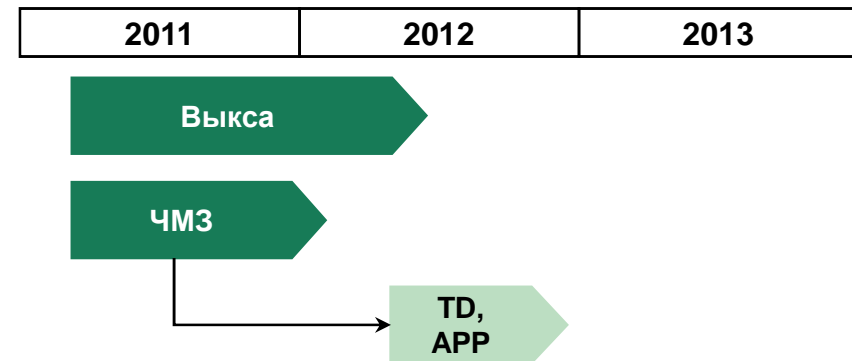
Аргументы "за":

- Меньшая нагрузка на управленческие ресурсы ОМК
- Больше возможностей для "обучения на практике"
- Выше вероятность успешной разработки комплексной и последовательной системы бережливого производства в компании
- Меньше потребности в консалтинговых ресурсах

Аргументы "против":

- Более длительные сроки развертывания концепций бережливого производства по всей компании
- Труднее работать с большим количеством консультантов

Параллельная разработка на Выксунской производственной площадке и ЧМЗ, с последующим развертыванием на другие активы



Аргументы "за":

- Сокращение сроков развертывания концепций бережливого производства по всей компании
- Проще работать с большим количеством консультантов

Аргументы "против":

- Вероятность несогласованного применения концепций бережливого производства на двух объектах
- Вероятность чрезмерных вложений в устаревшие технологии
- Возможно, потребуется больший объем консалтинговых ресурсов

Выбранный подход

■ при поддержке ВСГ

■ при частичной поддержке ВСГ

■ без поддержки ВСГ

Мы обнаружили, что лишь один подход позволяет разработать правильную организацию: определение на основе стратегии

- 1** Определение конечного и первоначального уровня эффективности операционной деятельности организации
- 2** Определение набора конкретных шагов и достижений для перехода от первоначального состояния к целевому
- 3** Детализация трех основных ролей при создании центральной организации для внедрения мер и достижения целевого состояния
- 4** Определение места этих трех ролей в организационной структуре

Четыре этапа фазы разработки обычно занимают до одного года (до начала внедрения организации)

Выводы и рекомендуемые меры для "Росатома"

Значительный разрыв между первоначальным и целевым статусом "Росатома" - необходимы радикальные меры и реорганизация

- Включает новую мотивацию, пилотные проекты и системы

Если разрабатывать организацию/систему управления без учета целей, можно допустить стратегические ошибки

- Другие компании потерпели неудачу
- Существуют различные организационные структуры по четырем направлениям: фокус контроля, охват деятельности, роль центра, источник инициативы

BCG рекомендует "Росатому" начать с анализа "сверху-вниз" для разработки организации ПСР

- Подход, включающий четыре этапа
- Избегать немедленных интуитивных решений

Содержание

Обмен опытом BCG в сфере создания централизованной организации по повышению эффективности операционной деятельности (методики бережливости, производственная система Toyota, "Шесть сигм")

Обсуждение предположений BCG и Ваших ожиданий относительно стратегических целей ПСР

Гипотезы - Этап 1: Значительный разрыв между исходным и целевым состоянием "Росатома"

Заключительное состояние: 2015

100% охват всех объектов системой ПСР

- Организация полностью в наличии или устарела

Реализация "быстрых побед" - снижение затрат на 10-20%

Все основные продукты "Росатома" разрабатываются в соответствии с ПСР

- АЭС, электроэнергия
- Улучшения в плане сроков вывода на рынок, качества, затрат благодаря ПСР

Внутренний бренд ПСР в "Росатоме"

- 80% персонала "Росатома" соприкасаются с ПСР каждый день

"Росатом" - первая компания в России, успешно внедрившая систему производства

...

Исходное состояние: 2011

Первоначальный частичный охват

- Необходимые элементы: системы контроля качества, планирования производства, безопасности

Постановка некоторых целей

Некоторое первоначальное сопротивление

50% персонала "Росэнергоатома" соприкасается с ПСР еженедельно

Большая часть мер, принимаемых "сверху-вниз", не принесла конкретных результатов

- "Базовый элемент", ...
- Начаты инициативы "снизу-вверх": напр., "Северсталь", горнодобывающий дивизион ОМК при участии BCG

Гипотезы - Этап 2: три группы ключевых шагов: мотивация/бренд, пилотные проекты и системы

Мотивация/ преимущества	Создание ассоциации ПСР - 1/3 CEO от 106 производственных платформ ...
Пилотные проекты	Разработка всех реакторов и парогенераторов в соответствии с ПСР (скорость, качество, затраты) ВВЭР-ТОИ? ...
Системы	Наличие организации ПСР, систем измерения Использование технических инструментов, обучение персонала ...

Гипотезы - этап 3: где-то в организации должны существовать все три роли



Гипотезы этап 3': возможно место трех ролей в организации



- Директор по производству (COO)/
Проектный офис/орган
управления/консультант?
- Исключительно методология или управление?
Участие в линейном руководстве?
Уровень обеспечения ресурсами?
- PSR - ограничение или ресурс?
- Необходимый уровень поддержки?

Этап 4 только после завершения этапа 3/3'