



Целеполагание. Управление по целям





Проекты по улучшениям

Проект

Решение проблемы,
препятствующей
реализации целей

Образец

Создание эталона,
образца

Тиражирование

Распространение
полученного
положительного опыта
Реализация
межорганизационных
проектов, оптимизация
сквозных потоков,
развитие бережливой
личности



Проект должен помогать достижению целей

Иерархия целей





Приложение 1.1

Организация ДД.ММ.ГТТГ

Чек-лист проверки направления «Управление проектами улучшений»



	Проверяемый параметр	✓/x	Комментарии
M1	Определены цели и/или миссия организации, для реализации которых создан проверяемый образец	<input type="checkbox"/>	
M2	В паспортах проектов представлено корректное определение улучшаемого процесса и его границ	<input type="checkbox"/>	
M3	В паспортах проектов представлено обоснование для понимания, зачем и почему важна реализация проекта	<input type="checkbox"/>	
M4	Цели рассмотренных проектов определены корректно, измеримы и отвечают обоснованию проекта	<input type="checkbox"/>	
M5	Паспорта проектов утверждены Заказчиком на соответствующем уровне	<input type="checkbox"/>	
M6	Есть личный проект первого лица организации (первое лицо является руководителем команды проекта)	<input type="checkbox"/>	
M7	Проекты визуализированы в проектной комнате с достаточной полнотой	<input type="checkbox"/>	
M8	При реализации проектов построены карты ПСЦ текущего состояния с фиксацией параметров процесса (время, расстояния и т.д.), соответствующих поставленным целям	<input type="checkbox"/>	
M9	В каждом рассмотренном проекте построены карты ПСЦ целевого состояния	<input type="checkbox"/>	
M10	Выявленные проблемы идентифицированы на картах ПСЦ текущего и целевого состояния	<input type="checkbox"/>	

Подтверждено ___ из 10 пунктов (___ %)



Приложение 1.1

Организация ДД.ММ.ГТТГ

Чек-лист проверки направления «Управление проектами улучшений»



	Проверяемый параметр	✓/✗	Комментарии
P1	Проведен поиск коренных причин при решении проблем, идентифицированных на карте ПСЦ	<input type="checkbox"/>	
P2	Коренные причины и возможные мероприятия по их устранению оценены по их влиянию на цели проекта	<input type="checkbox"/>	
P3	План мероприятий направлен на устранение выявленных коренных причин проблем, идентифицированных на карте ПСЦ	<input type="checkbox"/>	
P4	Процедура одобрения плана мероприятий по достижению целей проекта (kick-off) проводится с заказчиком проекта	<input type="checkbox"/>	
P5	Проводится производственный анализ (мониторинг) для проверки достигнутых результатов	<input type="checkbox"/>	
P6	Результаты проектов стандартизируются (в виде визуальных стандартов, регламентов и т.д.)	<input type="checkbox"/>	
P7	Результаты проектов способствуют достижению целей организации, улучшая (бизнес-) результаты и/или показатели	<input type="checkbox"/>	
P8	Реализуются личные проекты руководителей отдельных структурных подразделений	<input type="checkbox"/>	
P9	Управление проектами по улучшению ведется с использованием стенда проекта в проектной комнате (обее)	<input type="checkbox"/>	
P10	Осуществляется визуальное управление процессами по SQDCM(E) в инфоцентре организации (ГД)	<input type="checkbox"/>	

Подтверждено ___ из 10 пунктов (___%)

Проект должен помогать достижению целей



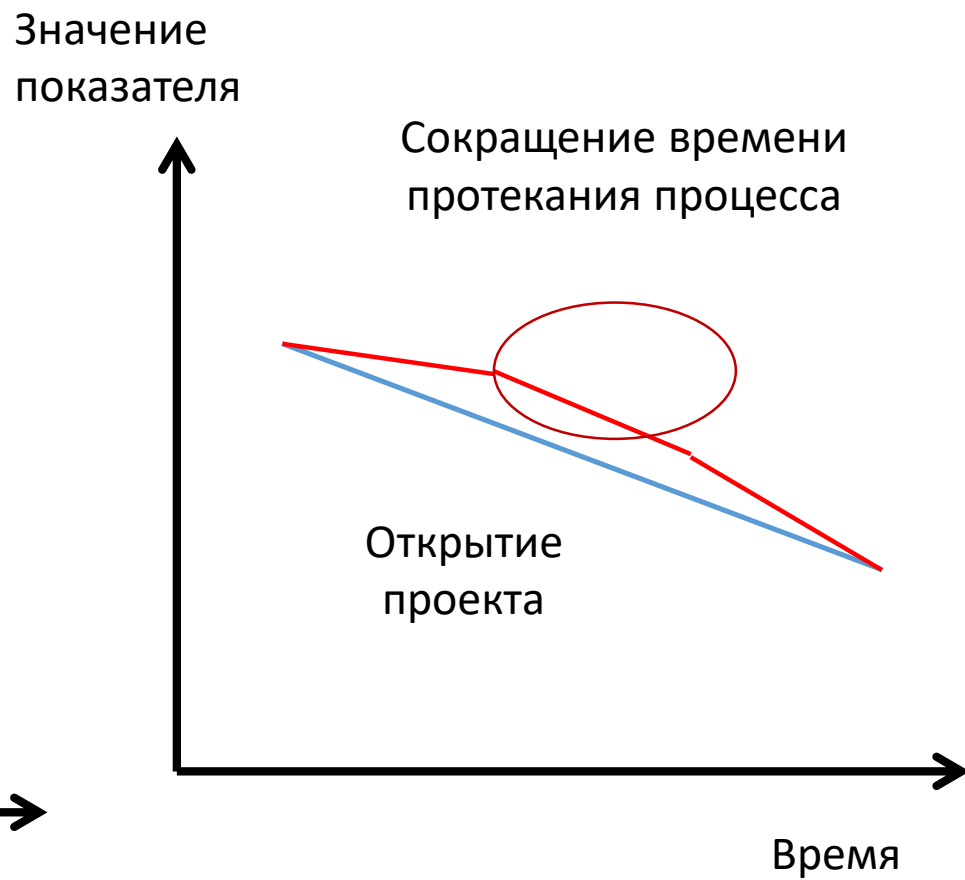
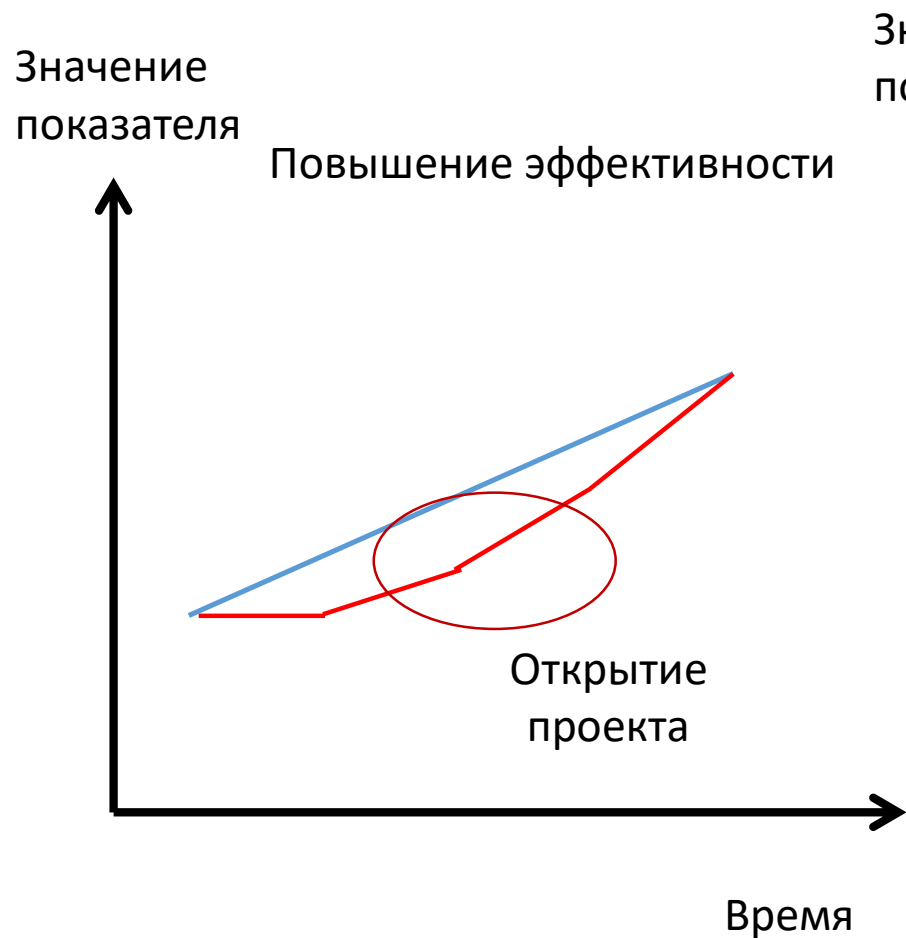
• Цель – ожидаемый результат деятельности

S <i>Specific</i> КОНКРЕТНЫМИ	M <i>Measurable</i> ИЗМЕРИМЫМИ	A <i>Attainable</i> ДОСТИЖИМЫМИ	R <i>Relevant</i> РЕЛЕВАНТНЫМИ	T <i>Timebound</i> ОГРАНИЧЕННЫМИ ВО ВРЕМЕНИ
 <p>Сформулированы конкретно, точно и понятно</p>	 <p>Поддаются количественному определению - с указанием критериев, позволяющих определить степень их достижения</p>	 <p>Выполнимы, но требуют приложения усилий</p>	 <p>Поддерживают цели подразделения, внося вклад в достижение глобальных стратегических целей компании</p>	 <p>С указанием точных сроков исполнения</p>



Управление по целям

периодический мониторинг выполнения целевых показателей





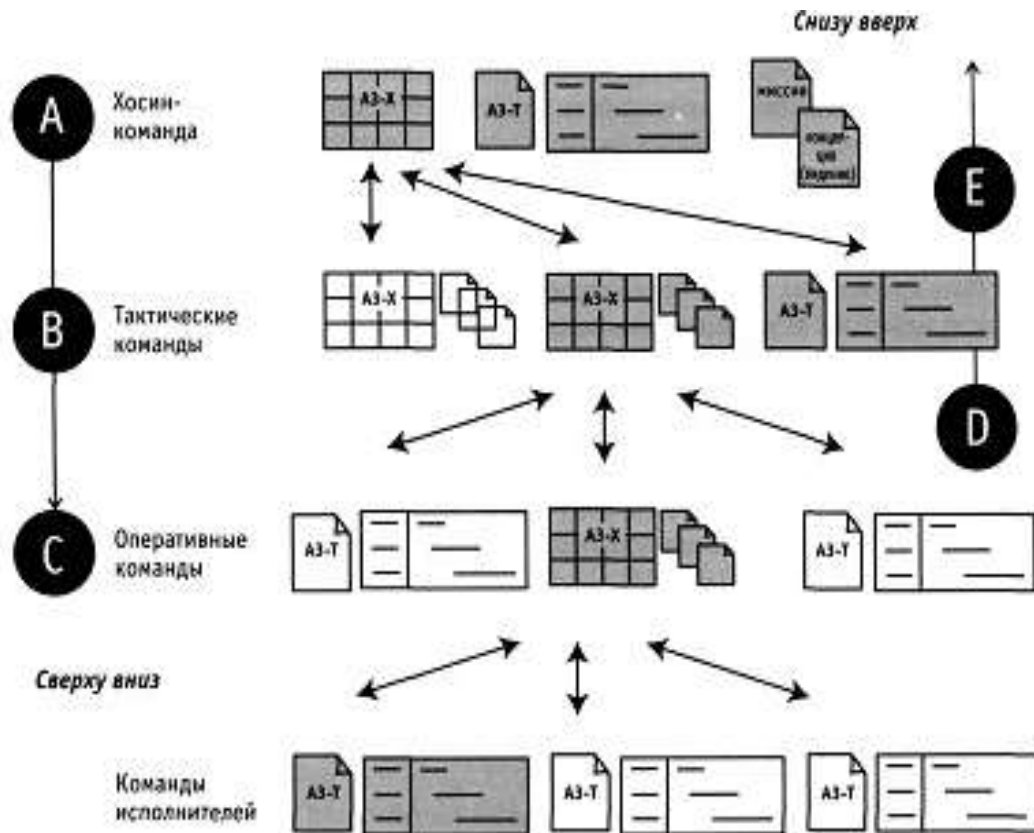
Хосин Канри

A3-X																		
Х-матрица				Тема: Производить более качественный продукт «точно вовремя» по запланированной стоимости														
Корреляция				Корреляция / вклад								Сфера ответственности / подотчетность						
○	○	⊙	○	⊙	⊙	○	⊙	○	⊙	○	○	⊙	○	▲	○	▲	○	▲
Внедрить бережливый процесс производства																		
<p>Интегрировать предприятие в единую систему</p> <p>Знать потребности глобального потребителя</p> <p>Обеспечить дизайн и техническую разработку без чертежей</p> <p>Производить более качественный продукт «точно вовремя» по запланированной стоимости</p> <p>стратегии</p> <p>Тактика</p> <p>процесс</p> <p>результаты</p>				<p>Сократить продолжительность цикла производства на 50%</p> <p>Повысить оборот запасов до > 20 циклов в год</p> <p>Ликвидировать случайные поломки</p> <p>Сократить время перенастройки оборудования до < 10 минут</p> <p>Ликвидировать 50% мелких остановок/ простоев</p> <p>Повысить объем продукции, выпускаемой без переделок (качество «с первого раза»), до уровня 95% от общего объема производства</p> <p>Сократить объем отходов производства и переделок до уровня 2%</p> <p>Ежемесячно проводить два мероприятия кайдзен</p> <p>Ликвидировать простои</p>								<p>Члены команд</p> <p>Менеджер производственного подразделения</p> <p>Сотрудник производственного подразделения 1</p> <p>Сотрудник производственного подразделения 2</p> <p>Сотрудник производственного подразделения 3</p> <p>Сотрудник инженерного подразделения 1</p> <p>Сотрудник инженерного подразделения 2</p> <p>Эксперт Subnautx по системам шести сигм/бережливого производства</p>						
				<p>Вклад в обеспечение дохода компании</p> <p>\$0</p>				<p>▲</p>								<p>▲</p>		
<p>0% от общего 5%-ного сокращения затрат на разработку</p> <p>\$46 900</p>				<p>⊙</p>								<p>▲</p>						
<p>50% от общего 7,5%-ного увеличения затрат на материалы</p> <p>-\$1 500 000</p>				<p>▲</p>								<p>○</p>						
<p>0% от общего 7,5%-ного сокращения конверсионных затрат</p> <p>\$0</p>				<p>⊙</p>								<p>○</p>						
<p>Вклад в обеспечение прибыли потока ценности</p> <p>-\$1 500 000</p>				<p>○</p>								<p>○</p>						
Корреляция				Корреляция / вклад														
Дата: 15 сентября				Отчетное подразделение: маркетинговая тактическая команда Subnautx														



Поймай мяч catch ball

процесс с помощью которого, тактические и оперативные команды разрабатывают годовой хосин-план и передают его всем командам в организации.





Благодарю за внимание!