



# **Целеполагание. Управление по целям**





# Проекты по улучшениям

**Проект**

Решение проблемы,  
препятствующей  
реализации целей

**Образец**

Создание эталона,  
образца

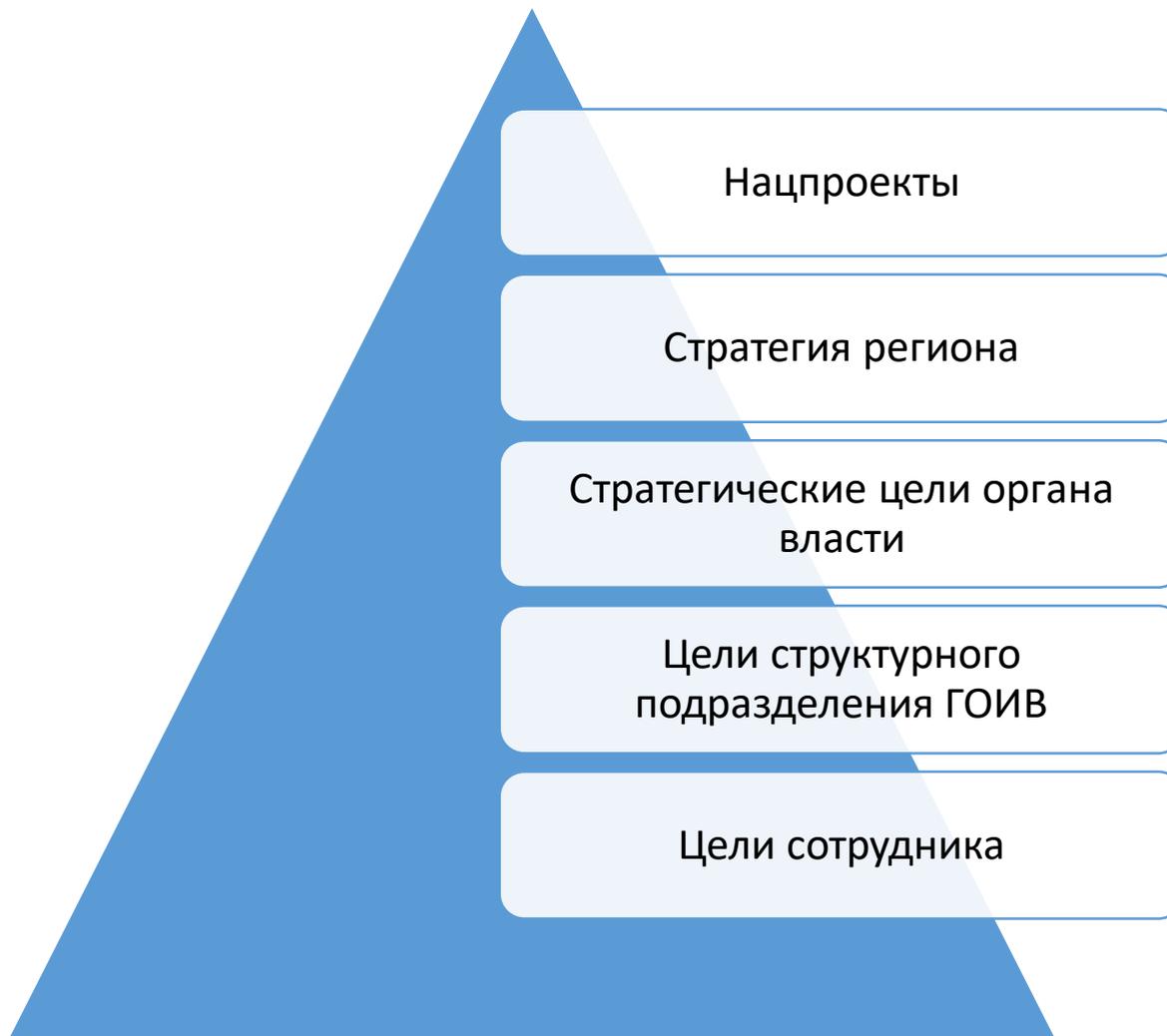
**Тиражирование**

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"/>	

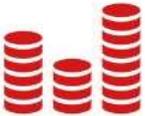
Подтверждено \_\_\_ из 10 пунктов (\_\_\_%)



# Проект должен помогать достижению целей



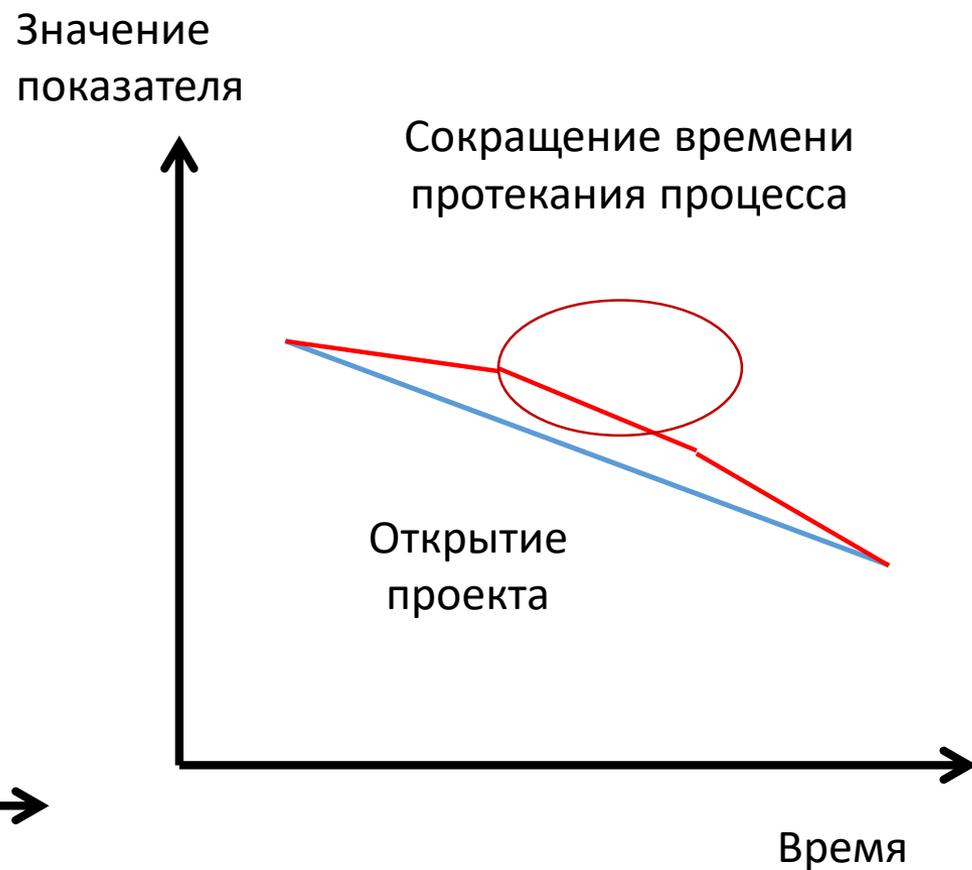
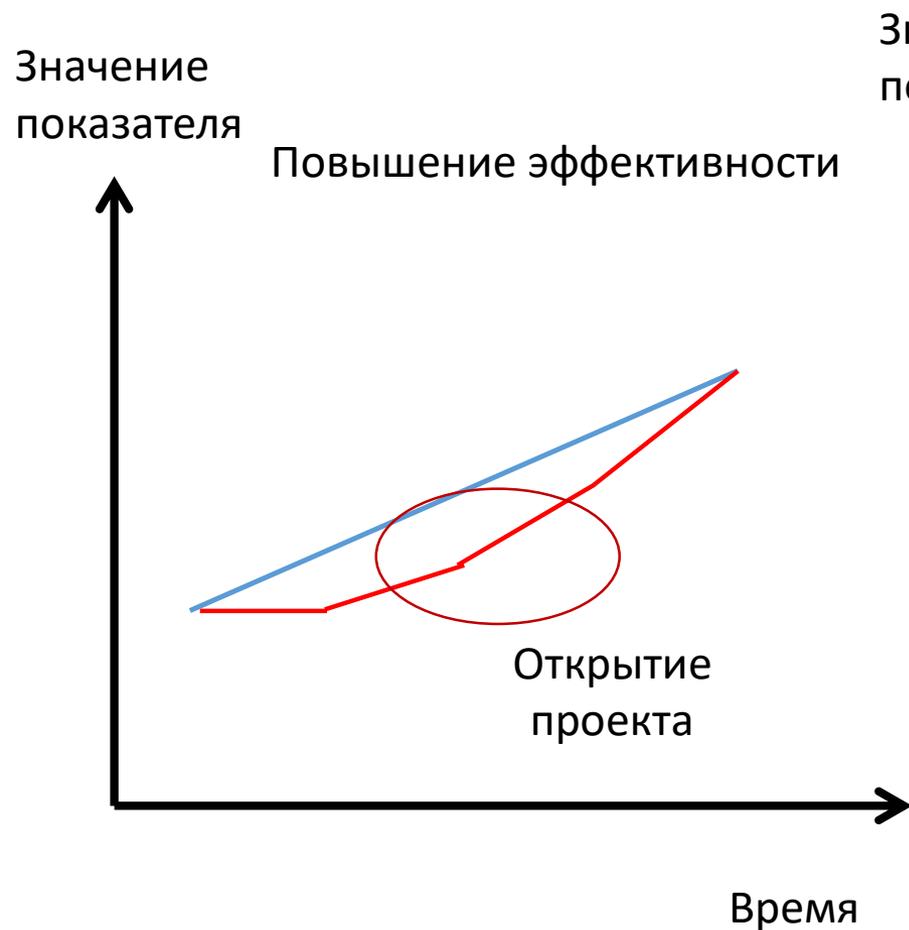
• Цель – ожидаемый результат деятельности

<b>S</b> <i>Specific</i> <b>КОНКРЕТНЫМИ</b>	<b>M</b> <i>Measurable</i> <b>ИЗМЕРИМЫМИ</b>	<b>A</b> <i>Attainable</i> <b>ДОСТИЖИМЫМИ</b>	<b>R</b> <i>Relevant</i> <b>РЕЛЕВАНТНЫМИ</b>	<b>T</b> <i>Timebound</i> <b>ОГРАНИЧЕННЫМИ ВО ВРЕМЕНИ</b>
 <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><b>стратегии</b></p> <p><b>Тактика</b></p> <p><b>процесс</b></p> <p><b>результаты</b></p>				<p>Сократить продолжительность цикла производства на 50%</p> <p>Повысить оборот запасов до &gt; 20 циклов в год</p> <p>Ликвидировать случайные поломки</p> <p>Сократить время перенастройки оборудования до &lt; 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														





**Благодарю за внимание!**