

Все барьеры у нас в голове



Информационная система МПЗ «Ремит». Опыт внедрения

Длинное, но важное вступление

В этой статье я расскажу о нашем проекте по внедрению единой информационной системы на базе информационной системы 1С:ERP. Возможно, наш опыт в чем-то поможет другим предприятиям.

Предвижу возражения, мол, когда реализованный проект или запущенная система уж за спиной и все трудности позади, легко рассказывать о том, какая теперь замечательная у вас система и какие вы молодцы, что выбрали именно ее, и как правильно выбрали команду, и как быстро и недорого все сделали. Отвечу скептикам: да, разумеется, все было непросто.

Но вначале, на правах руководителя проекта, хотел бы объяснить нашу мотивацию – на что, или, точнее, против чего был направлен наш проект.

Как мы знаем, двадцать пять лет назад «советский устой» был смыт. Но трудовая этика, социалистическая бюрократия, которую он сформировал, изменились несильно.

Социалистические принципы и традиции управления до сих пор живы. Да-да, именно так зачастую и обстоит дело на практике! Обозначив эту тезу, я точно наживу себе врагов (но они вряд ли читают такие статьи). Это, прежде всего, старой закалки главные бухгалтеры – «серые кардиналы» управления, коих боится даже генеральный директор. Он не может перечить человеку на таком ответственном и даже подсудном месте (хотя я лично не слышал, чтобы хоть одного главбуха осудили). Если вдруг что-то угрожает стабильности главбуха, то в дело идет его главное оружие, а именно фраза, обращенная к генеральному: «Вот придет налоговая, и тогда!...». Все сразу пугаются, и все остается по-прежнему, как и 25 лет назад.

Вопрос к читателю: скажите, а кто на вашем предприятии ведет учет, вводит в систему данные о перемещениях, владеет информацией о так называемых остатках? Служба логистики или менеджер по управлению поставками? Нет, скорее всего вы ответите, что это делает бухгалтерия.

«Межпередельные» кладовщики – люди с фантомной (несуществующей на самом деле) ответственностью за передачу материалов из подразделения в подразделение.

Они встречаются в определенное удобное им обоим время, пишут под копирку накладные или в несколько журналов одновременно что-то типа «Со-сМол», «КолбДокт» и т.п., потом в течение нескольких дней, а то и недель (!) подгоняют данные под журнал соседа и затем перебивают это в информационную систему.

Тут, коллеги, внимание! Как можно дальше говорить о работе информационной системы и расчете ею производительности оборудования и построении диаграмм Ганта производственного плана, если ваш условный «спидометр» показывает значения двухнедельной давности?

Поработав определенное время на постсоветских мясокомбинатах Прибалтики, я на практике увидел предприятия, которые постепенно и мучительно «оттаивали» от социалистической модели управления и советского менталитета.

Да, коллеги! Нас просто такими воспитали.

Все барьеры у нас в голове. «Изменись или умри» – это слова не Германа Грефа, а Джефа Сазерленда. Изменяйтесь – замечательный совет, но как это сделать?

О «Ремите».

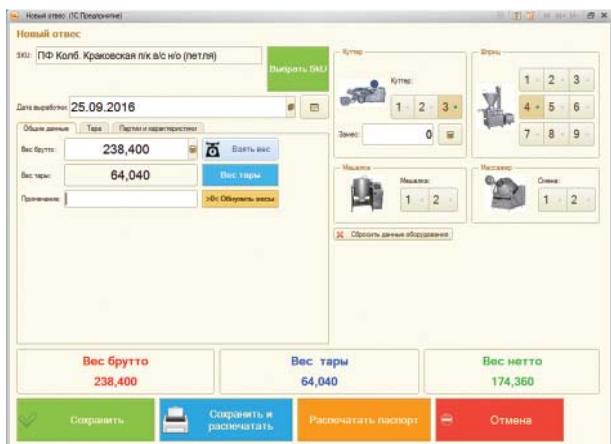
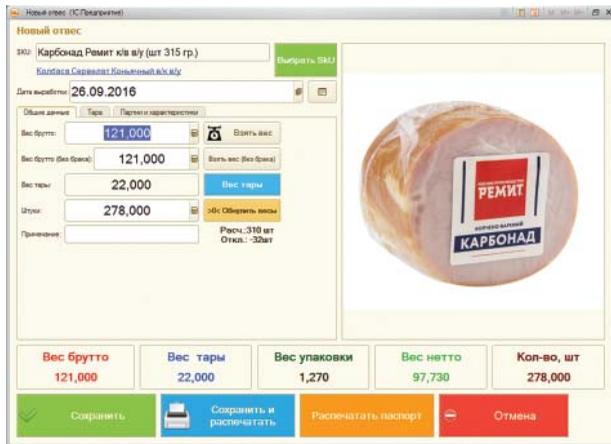
Критикуешь – предлагай

Мясоперерабатывающему заводу «Ремит» в этом году исполнится 15 лет, и все, что было написано выше, в полной мере касалось и его. Однако компания начала процесс изменений, и одним из инструментов этого процесса было изменение через информационную систему.

Что мешало предприятию нормально работать?

Попытаемся перечислить основные моменты:

- учет основного сырья и готовой продукции. При «социалистическом подходе» сегодня записал в накладную, через неделю внес в систему, не отражая реального положения материальных запасов;
- оперативное производственное планирование заставляло постоянно проводить локальные инвентаризации, что отнимало время сотрудников и отвлекало от непосредственных обязанностей;
- контроль выработки рабочими проводился также по общим записям и не отражал персонализированных особенностей;
- контроль качества, соблюдения рецептур и техпроцессов не представлялся возможным, поскольку реальный поток данных появлялся после того, как продукция была уже отгружена клиенту;
- изменение процессов под требования клиента (контроль вложенности и квантов заказа, персональный штрих-код или логотип на этикетке) не могло быть осуществлено из-за ограничений программного обеспечения.



СПРАВКА О КОМПАНИИ

- Количество сотрудников: 850 человек.
- Дистрибуция: активная база около 3500 клиентов.
- Сеть фирменных магазинов (работает по франшизе): 50 магазинов Москве и МО.
- Количество заказов в день: от 600 до 1000.
- Объем отгрузки в день: в среднем 50 тонн.
- Собственная комплектация заказов и доставка: 55 автомобилей.
- Сертификаты: HACCP, ISO 2200, FSSC 22000.
- Информационная система: 1С:ERP с отраслевым модулем MESbyMEAT.
- Срок проекта: 10 месяцев.

Что было предпринято руководством? Изменение системы управления и увеличение эффективности предприятия при помощи проекта замены парка персонализированных информационных систем на единую ИС на базе 1С:ERP и параллельная замена всех межпередельных точек учета и контроля на онлайн ввод данных. Сокращение штата кладовщиков.

Каковы же результаты внедрения единой информационной системы?

Перечислим:

- благодаря проекту удалось изменить менталитет предприятия с социалистического (работа ради работы или плана) на доверительный (работа без жесткого управления, но ради собственной выгоды);
- благодаря персонализации автоматически настроенных кондиций под клиента увеличились объемы сбыта продукции на 26%;
- установив автоматизированные рабочие места и контролируя через систему реальные показатели, удалось сначала увидеть несоответствия, а затем в короткий срок добиться сокращения их объема на 36%;
- используя поточный контроль технологических процессов непосредственно в производстве, удалось сократить внутрипроизводственные потери до 15 раз;
- реализованы принципы HACCP;
- благодаря единой платформе для всего предприятия потери на обслуживание IT-инфраструктуры снизились в 5 раз.

1: Движение по КТ 12

Дата партии	Наименование	Вход на Осалду				Термообработка				Охлаждение				Потери на участке термообработки						
		Вес нетто, кг	Дата	Время	Норма осалды, ч.	Факт времени осалды, ч.	Наименов. камеры	Вход в камеру	Выход из камеры	Норма термообработки, ч.	Время термообработки	Норма охлаждения, ч.	Время охлаждения, ч.	Потери, кг	Потери, %	Норма термометров, м/шт	Норма термометров, м/шт	Брак, кг	Брак, причина	
20170	П/В Набор для бульона (из говядины) окл	262,000																		
22.09.2016 0362		268,800	22.09.16	18:55:49										17,800	-6,41					
38235	П/В Кооб. Свинна п/л Гост	228,300												17,800	7,46	8,000	9,000	0,400	Осалту вранч	
21.09.2016 0357		113,620	21.09.16	20:57:55	12	11,7	VEHAG 02	22.09.16	08:38:31	22.09.16	11:03:20	2,6	2,4	6,000	4,29	7,600	8,96	9,000	0,400	
21.09.2016 0369		108,700	21.09.16	21:02:44	12	11,6	VEHAG 02	22.09.16	08:38:30	22.09.16	11:02:26	2,6	2,4	6,000	4,23	7,600	7,63	9,000		
21.09.2016 0362		146,820	21.09.16	21:06:15	12	11,5	VEHAG 02	22.09.16	08:38:34	22.09.16	11:02:58	2,6	2,4	6,000	4,23	7,600	9,69	9,000		
38237	П/В Ветчина вареная Шале 6/0	604,800																		
21.09.2016 0142		346,200	21.09.16	13:59:43	4	0,5	VEHAG 03	21.09.16	13:37:26	21.09.16	19:17:45	4	3,7	6,000	6,39	10,19	8,500	9,500	1,800	
22.09.2016 0074		372,600	22.09.16	11:58:52	4	2,7	REPOL 09	22.09.16	13:49:55	22.09.16	17:29:08	4	3,7	6,000	6,50	42,982	11,51	8,500	9,000	
22.09.2016 0052		76,800	22.09.16	11:24:48	4	2,4	REPOL 09	22.09.16	13:49:51	22.09.16	17:29:37	4	3,6	6,000	6,30	3,600	10,79	8,500		
38240	П/В Карбонат Ремит м/с	312,160																		
22.09.2016 0089		261,820	22.09.16	11:50:53	4	4,2	REPOL 06	22.09.16	15:09:33	22.09.16	19:28:06	6	4,3	8,000	3,28	10,500	10,500	12,000	0,800	
22.09.2016 0073		40,640	22.09.16	11:55:44	4	4,1	REPOL 06	22.09.16	15:09:38	22.09.16	19:28:20	6	4,3	8,000	3,39	7,600	12,53	10,500	12,500	
38245	П/В Балух Дарницкий с/с (парезка)	2 400,600																		
21.09.2016 0034		290,400	21.09.16	09:28:45	6	6,2	REPOL 07	21.09.16	14:42:42	21.09.16	19:48:53	4,9	5,1	10,000	16,40	23,116	6,50	6,500	7,500	
21.09.2016 0039		276,000	21.09.16	09:33:19	6	6,1	REPOL 07	21.09.16	14:41:39	21.09.16	19:49:29	4,9	5,1	10,000	16,40	22,500	6,19	6,500	7,500	
21.09.2016 0036		306,800	21.09.16	09:34:34	6	6,1	REPOL 07	21.09.16	14:41:07	21.09.16	19:49:44	4,9	5,1	10,000	16,40	23,116	6,19	6,500	7,500	
21.09.2016 0037		126,400	21.09.16	09:39:55	6	6,1	REPOL 07	21.09.16	14:44:08	21.09.16	19:48:33	4,9	5,1	10,000	16,7	8,000	6,65	6,500	7,500	
21.09.2016 0072		306,400	21.09.16	11:57:29	6	12,6	REPOL 07	22.09.16	09:43:01	22.09.16	11:29:31	4,9	4,6	10,000	6,87	29,600	6,46	6,500	7,500	
21.09.2016 0410		261,200	22.09.16	06:45:28	6	REPOL 07	22.09.16	06:45:55	22.09.16	11:28:51	4,9	4,7	10,000	6,65	17,133	6,81	6,500	7,500		
21.09.2016 0411		268,400	22.09.16	06:47:52	6	REPOL 07	22.09.16	06:47:55	22.09.16	11:28:22	4,9	4,7	10,000	12,12	17,200	6,57	6,500	7,500		
22.09.2016 0037		302,600	22.09.16	06:18:56	6	2,5	REPOL 07	22.09.16	11:47:07	22.09.16	16:15:56	4,9	4,5	10,000	6,63	16,000	6,25	6,500	7,500	

Почему ERP?

Программное обеспечение, как и современный автомобиль (автоматическая КПП, климат-контроль, датчики освещения и дождя, навигация), все более усложняется технически, но более дружелюбно к пользователю. Соответственно, и корпоративная система должна включать в себя максимум бизнес-методик, но при этом легко интегрироваться, иначе при современных бизнес-скоростях, пока ты меняешь «колесо/систему», многое может случиться. Продолжая аналогию с автомобилем, задача не просто доехать, а получить ускорение/новые возможности.

Также важно, чтобы, как и для автомобиля, в каждом городе были центры обслуживания и поддержки. Поэтому мы отдали предпочтение системе 1C:ERP – именно этот продукт дал нам свободу в выборе решений на его основе, разработках под персональные особенности, и он удобен в обслуживании.

На IT-рынке не так уж много отраслевых отечественных интеграторов, поэтому мы выбрали компанию «Абсолют-софт». Нам также понравился их подход, поскольку компания поставила перед собой задачу просто продать продукт, но развиться вместе с нами. В проекте «Абсолют-софт» было использовано отраслевое решение MESbyMEAT с доступным в настройке интуитивно понятным интерфейсом, и именно на это была сделана ставка при построении информационной системы завода «Ремит».

Как правило, классический интерфейс большинства систем рассчитан на менеджеров, для простых рабочих он слишком сложен и приходится долго учиться, чтобы в нем работать, ведь зачастую рабочие слабо разбираются в компьютерах. Установка рабочих мест

непосредственно на производственных участках и внимание к интерфейсу для неопытных пользователей позволило существенно облегчить освоение функционала, сократить сроки запуска и стоимость внедрения в целом.

Было так – стало иначе

Проект затронул абсолютно все процессы предприятия – это бухгалтерия, снабжение, производство, сбыт – теперь они в единой базе для всех отделов и служб, от генерального директора до рабочего в цехе. Сейчас это порядка 170 одновременных пользователей и уже 30 АРМ непосредственно на производстве в цехах.

Итак, что же внесла новая система в производственный процесс?

Контроль качества в режиме реального времени. С помощью новой системы мы теперь способны полностью контролировать производственные операции и при подкачках системы соблюдать технологические условия.

Исчерпывающая отчетность для управленческих решений – контрольные точки позволяют составлять подробные и информативные отчеты. Мы можем отследить по каждой колбасной раме, кто и когда ее перемещал, в какой камере она варилась или коптилась, сколько стояла на конкретном этапе или переделе, сколько потеряла в весе, были ли эти потери сверхнормативными и на каком участке это произошло.

Рост объемов производства. Еще недавно показатель в 23 тонны в день был для нас пиковым, сегодня же отгрузка часто достигает 50 тонн. Новая система помогла достичь и выдержать столь резкий скачок спроса.



Оптимизация штата сотрудников. Было оптимизировано около 40% персонала, занятого в процессах контроля перемещений (речь идет о кладовщиках и рабочих, которые находились в сменах). Мы не стремились увольнять людей, освободившийся персонал перешел на работу в цеха.

Отслеживание брака. Раньше некоторые сотрудники ловко скрывали брак, пользуясь недостатками системы учета. Теперь же система помогает его предупредить.

Оптимизация работы с поставщиками. Мясо на предприятие поступает, как правило, в замороженном виде, и бывает, что нечестные поставщики накачивают его водой. Мы можем своевременно определить нелояльного поставщика и исключить его из нашей цепочки поставок.

В заключение и не без гордости сообщаем – у нас теперь все обвалки контрольные!

«Наука побеждать», или Agile по-русски

«Наука побеждать» – книга величайшего русского полководца А. В. Суворова. Он еще два столетия назад доказал эффективность активной наступательной стратегии, не проиграв ни одного сражения. Удивительно, но, выражаясь современным языком, менеджмент по-суворовски идеально совпадает с суперновой концепцией Agile (см. Agile-манифест).

Наша команда была по-суворовски решительна и нестандартна в подходах. Например, один из самых длительных этапов – составление и утверждение технического задания (ТЗ) – был заменен этапом «Описание рамок и границ», и ресурсы не были потрачены на составление того, что уже через полгода изменится.

Как утверждается в одной из Agile-концепций, Scrum-проект всегда трансформируется уже после старта, и слепо следовать утвержденному ТЗ становится просто опасно.

Описывать процессы по несколько месяцев, как рекомендуют некоторые специалисты, это не для нынешней реальности.

Дальнейшие планы

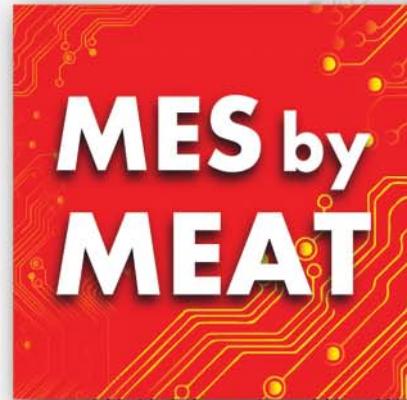
Сегодня на первый план постепенно выходят не современные инженерные решения в механике – все уже достигнуто в прошлом веке. Сейчас актуальны обновления ПО и версии прошивки, если ты не перешел на новую версию, то новые возможности недоступны, а значит, ты устарел, потерял скорость, отстал, проиграл.

Для системы главное, чтобы она могла постоянно совершенствоваться. В нашем случае это также было основным критерием при ее выборе. На момент принятия решения версия 1С:ERP была последней разработкой компании 1С, и мы благодарны нашему интегратору и партнерам из «Абсолют Софт», ведь именно они убедили нас в том, что этот продукт нам подойдет.

КОГДА ЭТО ВСЕ ЗАКОНЧИТСЯ?

Если вы читаете бизнес-литературу, то наверняка знаете о цикле PDCA – планируй, делай, проверяй, совершенствуй. Поэтому огорчу тех, кто желает покоя, – это не закончится никогда!

Евгений Голубцов,
директор по IT МПЗ «Ремит»



Оперативное управление
пищевым производством

На платформе "1С:ERP"



*Весь
производственный
учет в мясопереработке:
от убоя до склада
готовой продукции*



Софт - Оборудование - Консалтинг

1С ЦЕНТР-ERP

Группа компаний

Абсолют-Софт Корпоративные проекты
127015, г. Москва, ул. Бутырская, д. 75, оф. 301

Тел: +7(495)648-6425 +7(495)225-9535

info@mesbymeat.ru

www.mesbymeat.ru #MESbyMEAT