

КЕЙС

Управление качеством производства

КОМПАНИЯ

Крупный машиностроительный завод (≈ 5,5 тысяч сотрудников). Завод был отраслевым лидером, в советские годы - головным предприятием отрасли. После 1991 года, в результате приватизации перешел в частные руки и стал конкурировать с бывшими партнерскими предприятиями, не прерывая, однако, производственной кооперации - каждое из предприятий специализировалось, помимо производства основной продукции, на выпуске комплектующих для всей отрасли.

Выпускаемая продукция - сложное изделие, насчитывающее более 1 500 отдельных узлов и деталей, в том числе покупных.

ОТРАСЛЬ

Машиностроение

СИМПТОМЫ ПРОБЛЕМ

Стабильный рост рекламаций и обращений за гарантийным обслуживанием, снижение имиджа продукции завода как самой надежной и безотказной из производящейся на территории СНГ. Как следствие - ухудшение конкурентных позиций среди отечественных производителей.

КОНТЕКСТ

Ухудшение экономической ситуации страны, проникновение иностранных производителей и внутриотраслевая конкуренция привели к ценовым войнам на сегментах, в которых традиционно работал завод.

Результатом ценовых войн стала погоня за более дешевыми решениями, как в части закупаемых изделий, так и в части «оптимизации» производства, сиюминутных решений по сокращению издержек. Помимо перечисленных факторов, на заводе возникли сильные профсоюзы, защищающие права рабочих, в первую очередь в направлениях сохранения и роста заработной платы и сохранения рабочих мест.

К моменту старта проекта квалификация производственного персонала сохранилась на достойном уровне, однако производственно-технологическая дисциплина, в угоду сокращению издержек, резко упала.

Нередки были случаи выпуска и «сдачи» некомплектной продукции, применения некондиционных материалов и изделий (например - применение доступных, но не штатных металлов), отступления от технологий производства (например - покраска без зачистки и грунтовки, сварка нештатными материалами или в нештатных режимах и т.д.).

Благодаря политике профсоюзов и слабости оперативного управления заводом, роль ОТК свелась к угождению сиюминутным задачам и увольнению квалифицированных сотрудников, которых рассматривали как «врагов народа». Все нарушения оправдывались необходимостью сокращать издержки, выплачивать зарплату рабочим и служащим завода, стремлением выпустить и продать как можно больше продукции.

РЕШЕНИЕ

Решение состояло в возрождении производственно-технологической дисциплины предприятия,

стимулирования производственного персонала на исключение производства некачественной продукции.

Однако в условиях сплоченного и безответственно популистского профсоюзного движения, защищавшего, в том числе, бракоделов и лентяев, было невозможно.

Поэтому было принято решение, переводящее ответственность за выпуск некачественной или некондиционной продукции «на землю» - на уровень переделов и бригад. Это переводило конфликты по поводу качества продукции на низовой уровень, разрушая, попутно, сплоченность профсоюзного движения в популистских и иждивенческих аспектах.

ИНСТРУМЕНТЫ И ТАКТИКА РЕШЕНИЯ

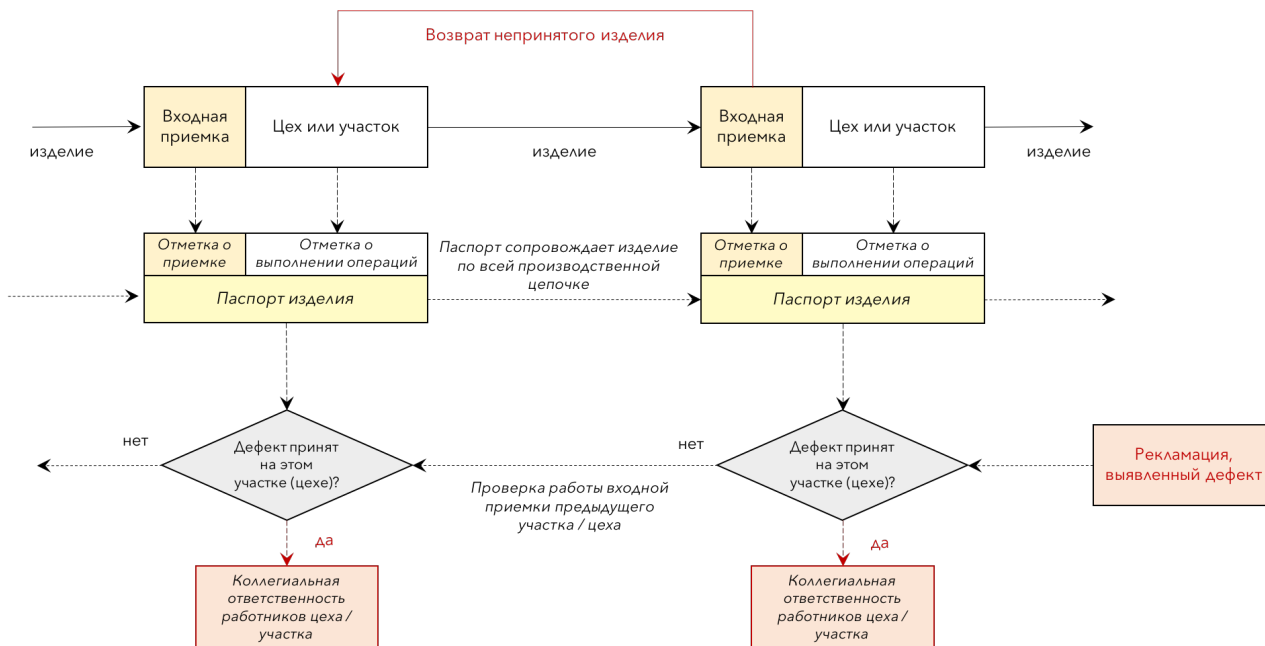
Организационные инструменты были рассмотрены в советском авиапроме.

Первым ключевым инструментом стал введенный «Паспорт изделия», аналог «формуляра самолета».

Суть паспорта изделия состояла в том, что в нем фиксируется каждая технологическая операция, под подписи сдающего и принимающего изделия на следующий передел.

Отличием стало введение «ответственной приемки», т.е. введение ответственности принявшего изделие за качество принятой продукции. Иначе говоря, принимавший изделие в рамках общей технологической цепочки, брал на себя ответственность за качество и комплектность принятого изделия.

Если в рамках дальнейшего производства или эксплуатации, возникали рекламации и претензии к комплектующему узлу или детали, то ответственность (материальная) за это накладывалась не на тех, кто произвел брак, а на тех, кто его принял.



Решение предусматривало существенный пересмотр системы оплаты труда и Тарифного соглашения. В частности, была сохранена минимальная почасовая оплата труда в качестве гарантированной заработной платы (в том числе за простой) и объемная премиальная часть по бригадам и переделам, зависящая от объемов реализации и качества продукции.

Тактика состояла в том, что в начале реформы было пересмотрено Тарифное соглашение и Правила оплаты труда, с которым профсоюзы согласились, не увидев нарушений прав рабочих.

После изменения системы оплаты труда были введены Паспорта изделий и, по результатам приёмосдаточных испытаний и возникающих рекламаций, изменялась премиальная часть оплаты труда по итогам прошлых периодов.

РЕЗУЛЬТАТЫ

Результатом реформы стало существенное сокращение количества дефектов на одно изделие.

Если до реформы возникали случаи фиксации до 800 дефектов и замечаний разного рода на единицу продукции (из них до 3-х критических), то через 6 месяцев работы в новых условиях, количество дефектов и замечаний снизилось до, максимум, 14 на изделие.

Количество критических дефектов и замечаний упало до уровня 0,1% на одно изделие, которые выявлялись внутренней СМК и оперативно ликвидировались на производстве.

Количество критических дефектов по рекламациям сократилось до 0,02%, т.е. 1 рекламация на 50 изделий

СРОКИ РАБОТ И КОММЕНТАРИИ

В ходе реформы на некоторое время возникла критическая ситуация, при которой завод практически остановился - рабочие отказывались принимать продукцию предыдущих переделов, «отвечать за бракоделов». Это вызвало существенные экономические проблемы, которые покрывались из средств акционеров, проводящих реформы.

Однако настойчивость и последовательность акционеров и администрации завода в конце концов переломила ситуацию. В течение первых нескольких месяцев завод нес серьезные убытки из-за затоваренности производства и огромного объема незавершенной продукции, за которую, тем не менее, приходилось платить по минимальному тарифу. Однако через 6 месяцев затоваренность была ликвидирована, производственно-технологическая дисциплина восстановлена. Убытки, понесенные при запуске реформы, компенсировались в течение 12 месяцев за счет сокращения сервисных и гарантийных работ, повышения стоимости продукции под расширенные гарантии качества.

Возникали забастовки, которые удавалось переводить на внутривоздушный уровень, что способствовало возникновению более рациональной и конструктивной политики профсоюзов. Наиболее популистские профсоюзы были дискредитированы в результате этих конфликтов и прекратили существование.

Одновременно произошла «самоочистка» производственного персонала, когда нерадивые рабочие и сотрудники увольнялись с завода под давлением коллег, получивших из-за их плохой работы финансовые трудности.

Весь ход реформы - от анализа проблем, подготовки решения, тактики работы, документооборота и т.д., до достижения производственного и экономического эффекта, потребовал не менее 15 месяцев.
