

УДК 621.9.004.12

Б.И. Коган, К.А. Александрова

ПРОГРАММА «20 КЛЮЧЕЙ» - ЭФФЕКТИВНЫЙ ЭЛЕМЕНТ ИНТЕГРИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ ПРОДУКЦИИ

Чтобы успешно выдержать конкурентную борьбу в современных рыночных условиях предприятия необходимо непрерывно улучшать свою деятельность с целью производить продукцию и предоставлять услуги лучше, быстрее и дешевле своих конкурентов.

БЕНЧМАРКИНГ — (англ. bench mark — начало отсчета) — метод использования опыта, передовых достижений лучших предприятий, подразделений собственного предприятия, отдельных специалистов для повышения эффективности работы, производства, совершенствования бизнес-процессов. Основан на анализе конкретных результатов и их использовании в собственной деятельности [1].

Созданная японским профессором Ивао Кобаяси «Система 20 ключей - непрерывный бенчмаркинг», по сути, объединила все существующие методики, позволяющие повысить производительность и качество, в единую интегрированную систему. Главная цель системы – выявление и избавление от всех видов деятельности, не повышающих ценность при помощи 20 взаимосвязан-

ных между собой, практических методов. Согласно этой системе вся деятельность предприятия разделяется на двадцать областей, которые имеют важнейшее значение для конкурентоспособности и рентабельности. Затем каждая область оценивается по 5-бальной системе и выявляются слабые места. После этого предприятие реализует определенные мероприятия по усовершенствованию и развитию выявленных слабых направлений. Основная особенность системы в том, что помимо предоставления совокупности практических методов по усовершенствованию, она обеспечивает их интеграцию в одно целое, то есть усовершенствование в одной из сфер автоматически приводит к усовершенствованию в другой сфере.

Практический опыт показывает, что в результате внедрения «Системы 20 ключей» возрастает производительность, снижаются затраты и повышается качество, что в итоге приводит к повышению конкурентоспособности продукции предприятия на рынке.

В программе «20 ключей» предусмотрено довести до каждого сотрудника цели и планы предприятия и вовлечь весь персонал в их достижение, помогают так называемые многоуровневые собрания (МУС). Они проводятся в начале и середине финансового года, то есть когда подводятся итоги, оцениваются результаты и корректируются планы на будущее (рис. 1, 2). Целостная система совершенствования выстраивается постепенно, постоянным мониторингом сегодняшних результатов по отношению к предыдущим [2 - 5].

Особо следует отметить, что измерения в программе «20 ключей» привязаны непосредственно к финансовому плану — основному документу предприятия. И этот план касается не только дирекции, бухгалтерии и экономического отдела, он служит реальным планом действий всего коллектива — от рабочего до генерального директора.

Процесс освоения программы «20 ключей», как показыва-

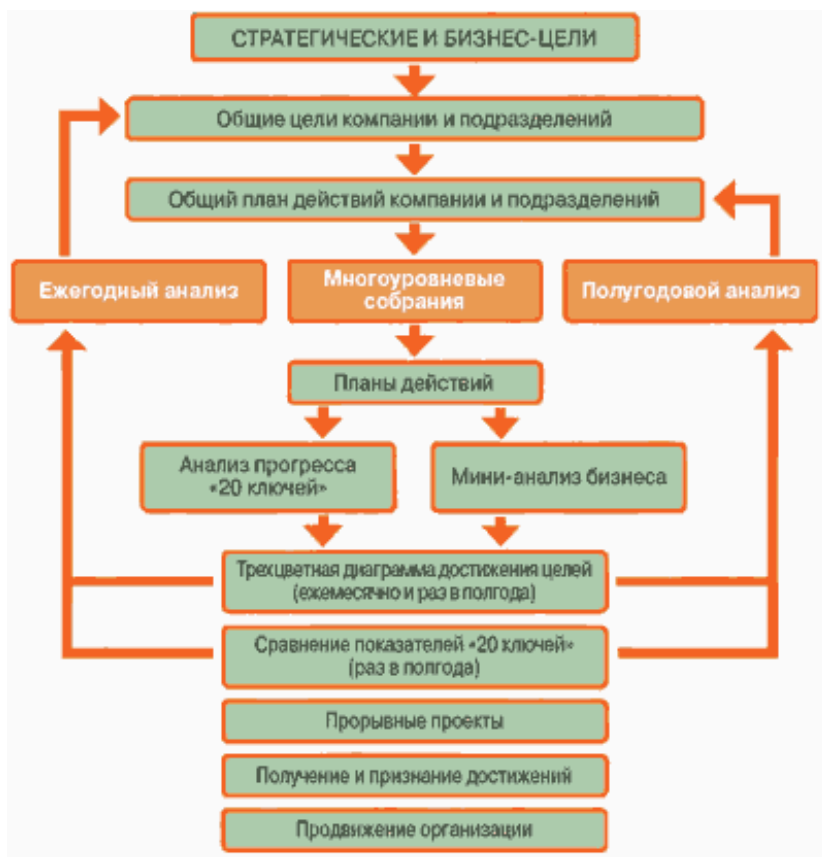


Рис. 1. Многоуровневые собрания

ет практика ее первых шагов в России, не приемлет формального отношения. Уже при подготовке плана на стартовую неделю ставится задача подбора инициативных и равнодушных исполнителей — лидеров среднего и высшего звена. Оценка каждого пункта плана требует предельной конкретизации.

Программа «20 ключей» является не только инструментом бенчмаркинга, но и своеобразным интегратором разных методик и не противоречит ни одной из них (рис. 3). Она предлагает корректную диагностику и может стать основой для создания системы совершенствования, эффективной именно для данной компании.

Ценно то, что каждое ключевое направление из 20 взаимодействует с остальными 19, создавая синергетический эффект и стимулируя руководителя к конкретным действиям по четко отработанной матрице. Еще одна особенность программы — так называемое многоуровневое собрание всего трудового коллектива.

Из опыта по изучению предприятий, пытающихся внедрить тот или иной подход к повышению производства, очевидно, что конкретные методы и подходы, применяемые в отдельности, час-

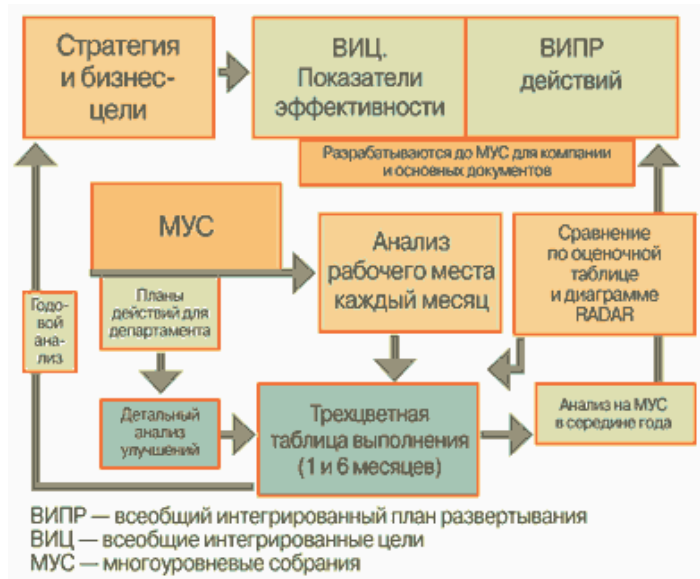


Рис. 2. Всеобщий интегрированный план развертывания «20 ключей»

то не приводят к реальному, долговечному улучшению. В самом деле гораздо важнее производить пошаговые и синхронные улучшения во всех сферах, чем обращать внимание всего на один момент для того только, чтобы потерпеть неудачу, если установлено, что ключевые системы обеспечения находятся не там, где следовало бы. Часто упускается из виду, что успешные предприятия следуют всеобъемлющему исчерпывающему подходу к постоянному совершенствованию и интегрируют воедино все мероприятия по улучшению [3].

Подход «20 ключей» предлагает предприяти-

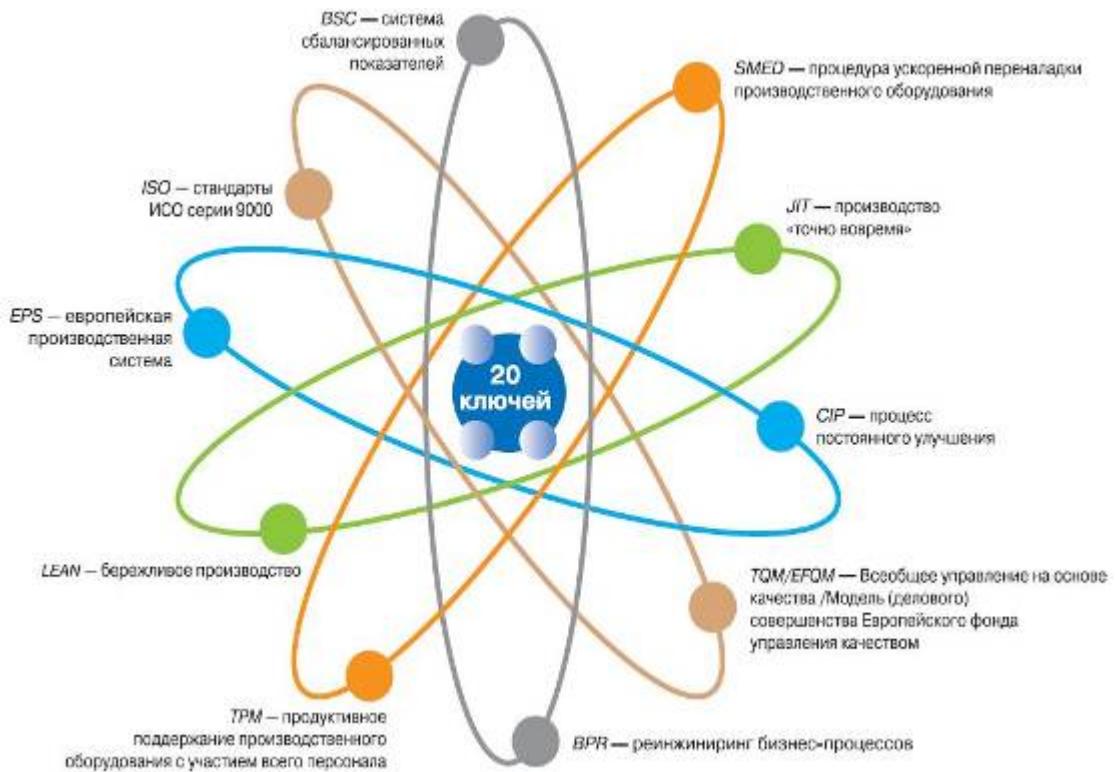


Рис. 3. Программа «20 ключей» играет роль интегратора

ям способ определить верный путь к созданию «здорового» предприятия, систематично, этап за этапом, через 20 различных, но взаимосвязанных аспектов, направленных на достижение одной цели, совершенствуя себя и окружающих. Система фокусируется на фундаментальных проблемах производства продукции и предоставлении услуг лучше, быстрее и дешевле, предлагая четкий, простой, полезный и предельно прозрачный алгоритм действий. Она не только синтезирует мировые достижения в области повышения производительности, но и интегрирует отдельные методики во взаимосвязанное целое. В результате мы получаем синергетический эффект.

4 ключа (на схеме) располагаются вне кольца. Их задача — поддерживать и стимулировать внутренние 16 ключей, которые в свою очередь взаимно поддерживают друг друга. В конечном итоге внутренние ключи так же начинают поддерживать четыре внешних. Таким образом, все 20 ключей согласованно повышают качество производства.

Ключ № 2 — базовый и находится слева внизу. С целью широкого развертывания преобразований на предприятии необходимо раз в год или полгода проводить многоуровневые собрания, на которых руководители предприятия и рядовые рабочие должны уточнять цели. Благодаря таким встречам достигается принцип внутрифирменной открытости и сопряженности целей, таким образом, согласовываются способы их достижения. Это действительно очень важный момент. При работе по ключу № 2 на предприятиях проводят собрания всего персонала, на которых обсуждают цели компании и вырабатывают корпоративную политику. На ее основе впоследствии разрабатывают план действий, выполнение которого ежемесячно контролируют с помощью, так называемой системы трехцветной оценки. Результаты появляются только тогда, когда в рамках ключа № 3 более детально обсуждаются цели и в «бой» вступают малые группы (можно назвать их кружками качества), которые обеспечивают выполнение намеченного плана. Благодаря такой работе персонал начинает понимать принятую корпоративную политику и легче переносит перемены. Кроме того, в рамках работы по ключу № 15 осуществляется постоянный процесс повышения квалификации сотрудников и обучение их смежным и несмежным профессиям, в результате чего растет их профессионализм.

Эта система изложена в книге Ивао Кобаяси «Практическая программа революционных преобразований на предприятиях».

Каждый ключ имеет 5 уровней. Максимальная оценка по ключу — 5 баллов. Для того чтобы отпереть все двери, ведущие к совершенству, придется собрать «связку» из двадцати ключей, набрав при этом 100 баллов. Как подсчитал создатель «20 ключей» Ивао Кобаяси, каждые полу-

ченные в процессе усовершенствования 20 баллов сопровождаются повышением продуктивности на 100% [7].

Главная идея этой работы заключается в том, что предприятия, рассчитывающие достичь 5-го уровня по всем ключам, должны соответствовать не только отраслевым стандартам совершенства, но и глобальным требованиям рынка. Итак, система «20 ключей» — ценное орудие создания солидной базы для осуществления конкурентного прорыва. Это сознательный долгосрочный вклад в будущее любого предприятия.

Так как 20 ключей тесно взаимосвязаны, то улучшение одного из них автоматически подтягивает уровень остальных девятнадцати. Когда наступает определенный прогресс во внедрении системы, отдельные улучшения начинают создавать широкоспектральный волновой эффект. Вот почему путь к прогрессу не столь сложен, даже если он затрагивает сразу все 20 ключей.



Рис. 4. «Система 20 ключей»:

1. Упорядочение.
2. Совершенствование вертикальной структуры управления. Управление по целям.
3. Командная работа. Деятельность малых групп.
4. Сокращение запасов незавершенной продукции (сокращение продолжительности производственного цикла).
5. Технология быстрой переналадки оборудования.
6. Усовершенствование производственных операций (стоимостной анализ производства).
7. Производство без постоянного присмотра.
8. Промежуточные накопители между смежными организационно-технологическими участками.
9. Техническое обслуживание оборудования.
10. Регламент труда и отдыха.
11. Система обеспечения качества.
12. Помощь поставщикам в повышении эффективности производственной системы.
13. Устранение непроизводительных затрат с помощью карты "горных сокровищ".
14. Создание благоприятных условий для самостоятельной работы по усовершенствованию.
15. Совмещение профессий.
16. Управление производственно-технологическими процессами.
17. Управление повышением производительности труда.
18. Компьютеризация и автоматизация.
19. Энерго- и ресурсосбережение.
20. Характеристические и новые технологии.

Однако очевидно, что метод «20 ключей» не является панацеей. Эта структура, основывающаяся на 20 столпах, также может развалиться, если часть столпов слабая, но если усилия на каждый столп распределяются равномерно, она будет функционировать.

Какие преобразования может ожидать предприятие от принятия на вооружение «20 ключей»? Для создания производства высочайшего качества и готовности к изменениям этот подход начинается с оценки рабочих мест по 5-балльной шкале, когда первый уровень характеризует наихудшее их состояние, а пятый, самый высокий уровень — рабочие места мирового класса [6].

Предприятия, целеустремленно внедряющие «20 ключей», обычно достигают результатов в течение трех лет с момента начала применения методики, которым считается проведение первого семинара. *Какими же бывают эти результаты?*

✓ Удвоение производительности. Увеличиваются скорость работы сотрудников и срок службы оборудования, коэффициент выхода годных изделий, коэффициент полезного использования рабочего времени. Значительно снижается вероятность остановок и аварийных отказов оборудования (ключ № 9), сокращается продолжительность переналадки оборудования. Ведется учет производительности труда (ключ № 17). А ключ № 1 облегчает выполнение всех производственных работ. Все это приводит к быстрому росту производительности. Снижение брака в пять раз. Для достижения такого результата важна работа по ключам № 11, 12, 7.

✓ Снижение запасов незавершенной продукции на 50% и снижение запасов сырья и материалов на складах и производственных линиях осуществляется в рамках ключа № 4.

Как работает система? Вы начинаете с

оценки текущего уровня вашего предприятия (предположим, вы достигаете второго уровня). Программа «20 ключей» — путь к созданию этих точек опоры на пути к вершине производственной горы [3].

После проведения ранжирования предприятия по всем ключам становится очевидна взаимосвязь ключей, что позволяет определить, с какого ключа начать процесс внедрения системы. Как правило, предприятие улучшает 7 ключей в год, так что результат внедрения системы в виде увеличения производительности обнаружит себя в течение трех лет и таким образом позволит создавать продукцию лучше, дешевле, быстрее.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Программа «20 ключей» с полным правом считается одной из самых результативных современных методик совершенствования производства.

Эта программа позволяет предприятиям в короткие сроки достичь мирового уровня и значительно повысить прибыль. Программа «20 ключей» демонстрирует, каким образом улучшения в таких сферах, как качество, стоимость и поставки согласуются в совершенствовании и повышении конкурентоспособности предприятия. Она позволяет оценить в баллах прогресс собственного предприятия, а также помогает разработать стратегию улучшения по всем показателям в том порядке, какой отвечает особенностям конкретного предприятия.

С учетом вышеперечисленного следует отметить целесообразность изучения программы «20 ключей» в рамках курса «Интегрированные системы обеспечения качества» с целью подготовки инженеров качества в КузГТУ.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Программа «20 КЛЮЧЕЙ» — инструмент бенчмаркинга//«Деловое совершенство» 2007, N12, С. 8-10
2. «Ларчик» открывается «20 ключами»// "Стандарты и качество" N8, 2008, стр. 78-79
3. Методика «20 ключей управления» в России // «Европейское качество. Деловое совершенство». 2005 г, N2, С. 24-27
4. «20 ключей» успеха в бизнесе//«Стандарты и качество», 2006 г, N2, С. 50-53
5. «20 ключей»: интегратор успеха//«Деловое совершенство» 2007, N9, С. 12-19
6. Непрерывное улучшение? Непрерывное проактивное изменение!//«Деловое совершенство» 2007, N10, С. 10-13
7. То, что останется после меня //«Деловое совершенство». 2007, N12, С. 4-7

□ Авторы статьи:

Коган
Борис Исаевич
- докт.техн.наук, проф. каф.
технологии машиностроения
КузГТУ
тел.: 8-906-928-80-81

Александрова
Ксения Александровна
- магистрант каф. технологии
машиностроения КузГТУ
тел.: 8-905-900-23-23