



Система менеджмента качества и Бережливое производство на полигоне Октябрьской железной дороги

Степов Виктор Васильевич
Начальник Октябрьской железной дороги – филиала ОАО «РЖД»

09/12/2013 год



Октябрьская магистраль – инновации в технологии невозможны без инноваций в управлении

60 % грузооборота Северо-Запада

38% грузооборота сети через порты Северо-Запада

40% пассажирооборота СЗ

Скоростное сообщение между СПб-Москва и СПб-Хельсинки

Более **250** подразделений от Мурманска до Москвы

Более **100 тысяч** сотрудников

6% инвестиций в региональную экономику



Что такое качество?



КАЧЕСТВО – степень соответствия присущих характеристик требованиям, при котором:

- ❖ соблюдены все законодательные **требования** и условия производства
- ❖ созданы требуемые характеристики и свойства
- ❖ достигнута **удовлетворенность потребителей**

Для того, чтобы постоянно достигать **«КАЧЕСТВО»** нужна **СИСТЕМА**

Системы и методы управления качеством



FMEA (Failure Mode and Effects Analysis)



Шесть сигм (англ. *six sigma*)



Бережливое производство (Lean product)



TQM (Total Quality Management)



Стандарты серии ISO 9000



TPS (Toyota Production System)



QFD (Quality Function Deployment)



Zero defects

Определения

Что такое СМК ?

Система управления для руководства и управления организацией применительно к качеству, система установления политики, целей и достижения поставленных целей.

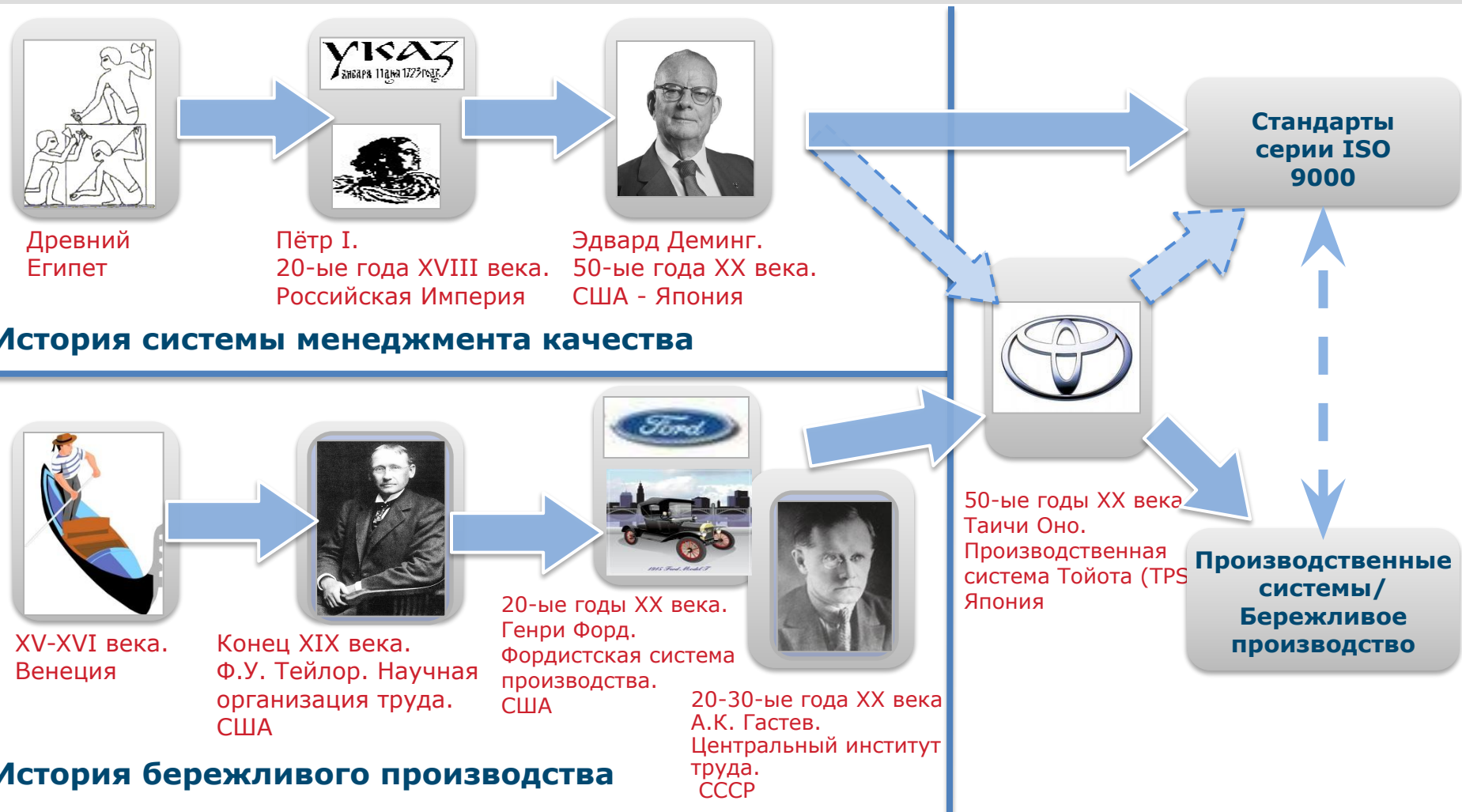


Что такое БП ?

Система простых решений для выявления и устранения потерь с целью производства продукции и услуг с нужной скоростью и требуемым качеством для удовлетворения нужд потребителей.



СМК и Бережливое производство. История развития



Принципы управления качеством в ОАО «РЖД»

⊕ Бережливое производство

✓ Ориентация на потребителя

⊕ Ориентация на баланс всех заинтересованных сторон

✓ Лидерство руководителя

⊕ Деятельность, ориентированная на стратегию

✓ Вовлечённость работников

✓ Взаимовыгодное сотрудничество с поставщиками

✓ Процессный подход

✓ Непрерывное совершенствование деятельности Компании

✓ Системный подход к управлению

✓ Принятие решений на основе достоверной информации



**Функциональная стратегия управления качеством в ОАО «РЖД», утверждена распоряжением ОАО «РЖД» от 15 января 2007 года №46р*

Ориентация на потребителя

Требования СМК

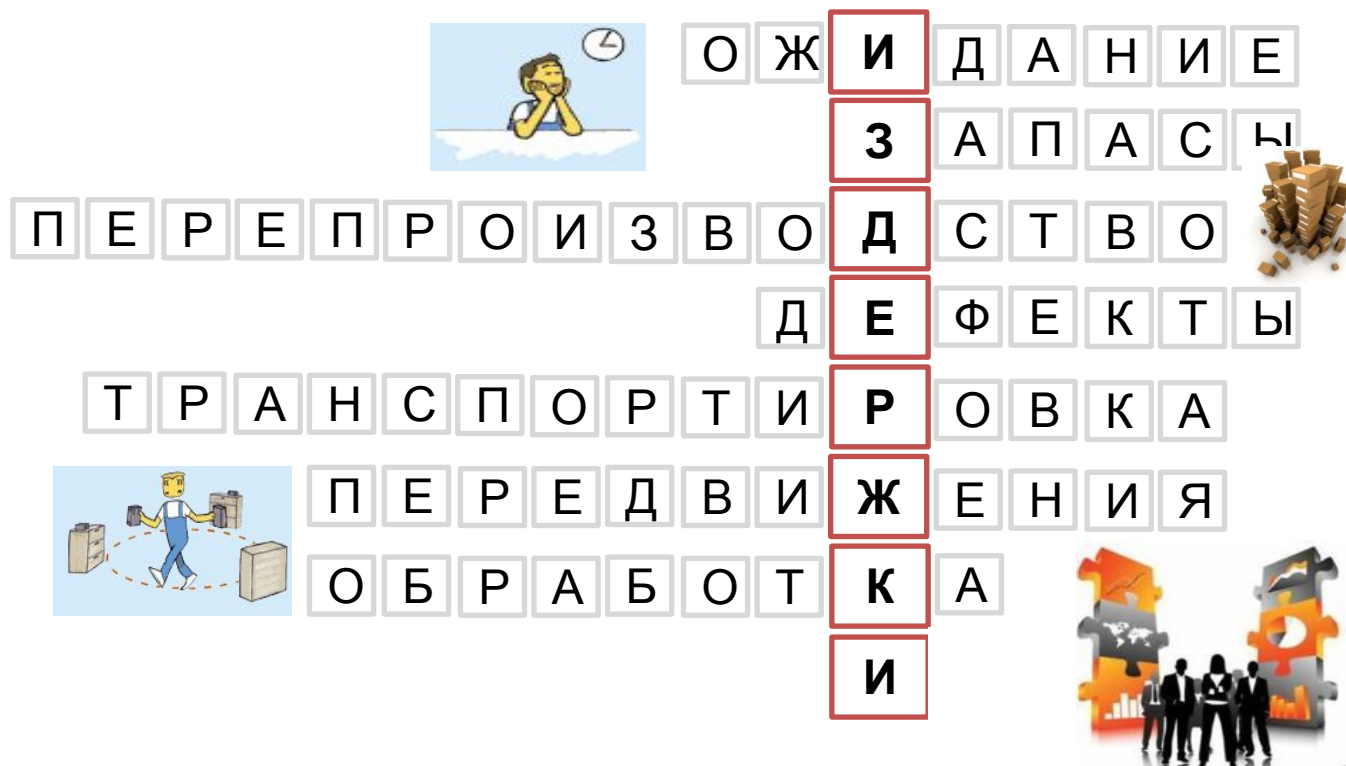
Необходимо четко осознавать, что настоящее и будущее организации напрямую зависит от своих потребителей.



Организации должны понимать текущие и будущие потребности потребителей, выполнять их требования и стремиться превзойти их ожидания.

Реализация через БП

Выявление и устранение потерь с целью производства продукции и услуг с нужной скоростью и требуемым качеством для удовлетворения нужд потребителей.

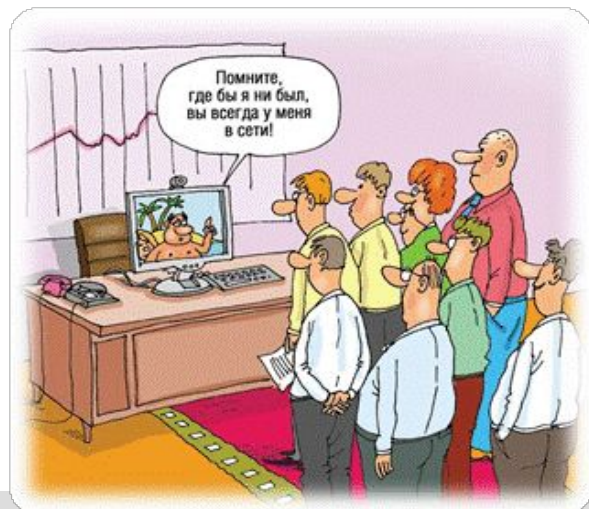


Лидерство руководителя

Требования СМК

Руководители обеспечивают единство цели и направления деятельности организации.

Руководителям следует создавать и поддерживать внутреннюю среду, в которой работники могут быть полностью вовлечены в решение задач организации.



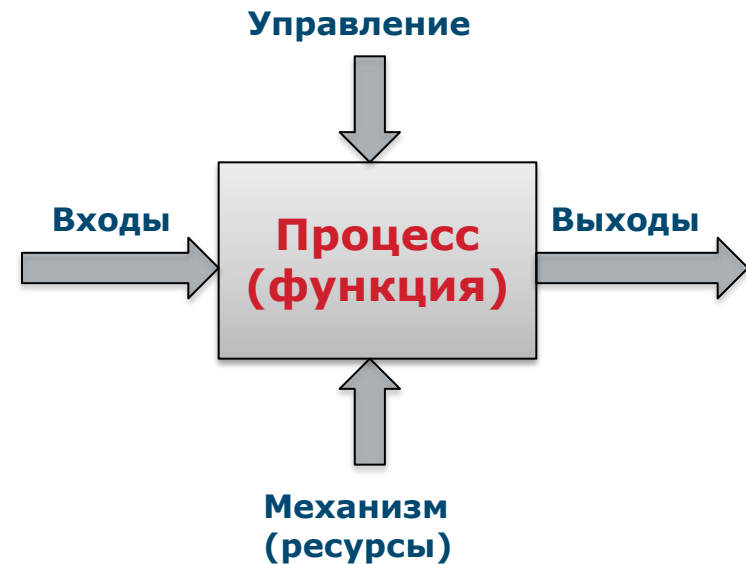
Реализация через БП

- Руководители должны:
- определять и устанавливать цели,
 - понимать и уметь применять инструменты Бережливого производства,
 - **быть вовлеченными** в деятельность подразделений,
 - лично **участвовать** в проектах улучшений;
 - управлять потоком создания ценности и взаимосвязями между процессами;
 - поддерживать и воспитывать лидеров;
 - признавать и отмечать любые успехи подразделений.

Процессный подход

Требования СМК

Добавленная ценность продукта создается прежде всего благодаря процессу, т.е. деятельности, активности.



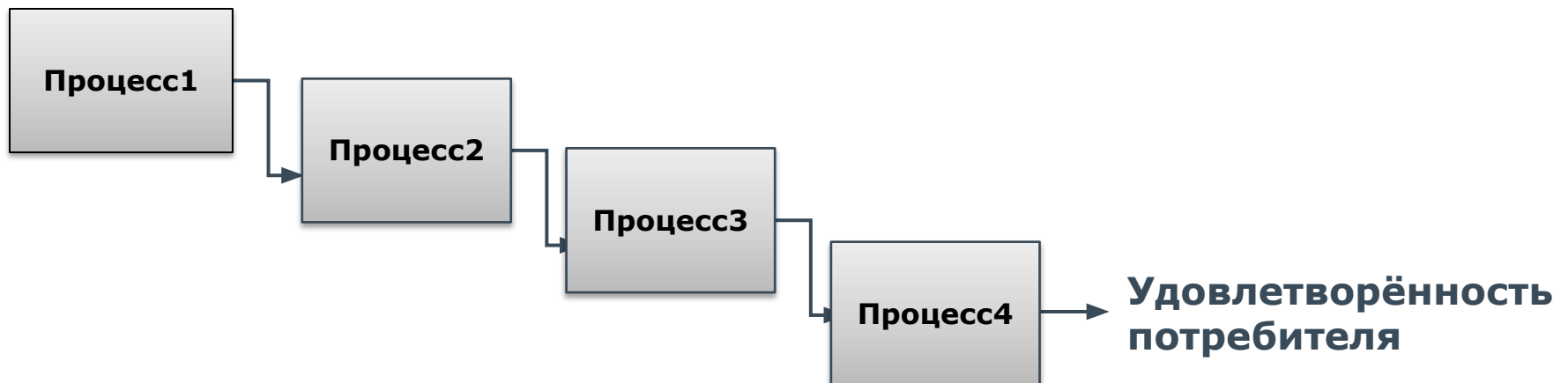
Желаемый результат достигается эффективнее, когда деятельностью и соответствующими ресурсами управляют, как процессом.

Системный подход

Требования SMK

Выявление, понимание и менеджмент взаимосвязанных процессов как целостной системы содействуют результативности и эффективности Организации при достижении ее Целей.

Если мы хотим добиться удовлетворенности наших потребителей, мы должны нацелить на это **результат каждого процесса и связать наши процессы в систему:**



Реализация через БП

Основной инструмент БП - Картирование потока создания ценности

Поток создания ценности – совокупность всех действий, которые требуется совершить, чтобы определённая продукция/услуга прошла свой путь к потребителю: физическое преобразование, управление информационными потоками, решение проблем.

Цель – выявление и устранение потерь, не добавляющих с точки зрения потребителя ценности продукту и/или услуге (основному результату процесса).

Задача – проанализировать взаимосвязанные процессы работы предприятия для дальнейшего их улучшения (оптимизации).



Карта потока создания ценности

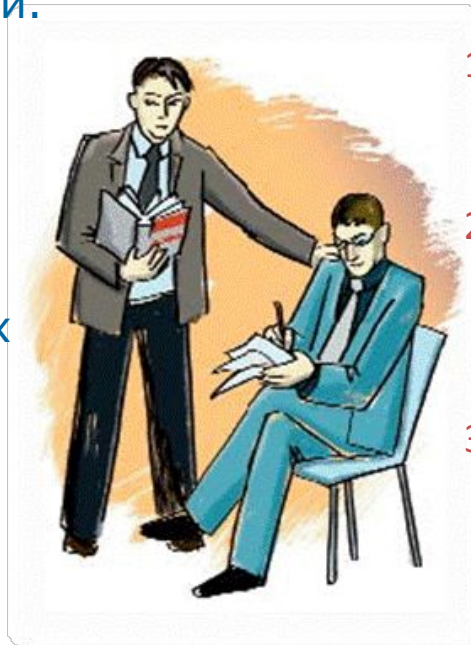
Создаётся на предприятии, для оценки производственного процесса с целью определения «узких мест» и выявления 7 потерь.

Принятие решений на основе достоверной информации

Требования СМК

Деятельность руководства на различных уровнях организации неразрывно связана с принятием управленческих решений.

Эффективность этих решений основывается на анализе своевременных, полных и объективных данных и информации



Реализация через БП

Требования к информации, собираемой в рамках внедрения и совершенствования деятельности с помощью инструментов Бережливого производства :

1. Определить и установить основные характеристики производственного процесса.
2. Собирать информацию по фактическим путям материальных и информационных потоков.
3. Не полагаться на стандарты времени и на информацию, не полученную лично вами.

Взаимовыгодное сотрудничество с поставщиками

Требования СМК

Организация и ее поставщики взаимозависимы, и отношения взаимной выгоды повышают способность обеих сторон создавать ценности.



Реализация через БП

Применение системы «Канбан» и системы «Точно во время».

Методы «Канбан» и «Точно во время» позволяют обеспечивать потребителя товарами посредством их производства и доставки в заданные сроки, помогают найти лучшие способы повышения производительности процесса и качества продукции.

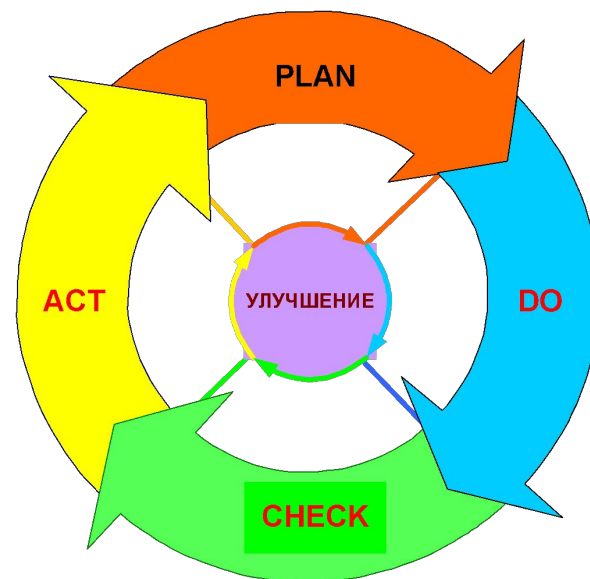
Канбан (карточка) – ярлыки, сигнализирующие о количестве материалов, о потребности в них и дающие указания по их перемещению на следующую операцию.



Непрерывное совершенствование деятельности Компании

Требования СМК

Постоянное улучшение деятельности организации в целом должно являться ее неизменной целью.



Реализация через БП

Кайдзен – непрерывный процесс совершенствования, в который вовлечены все – высшие менеджеры, менеджеры среднего звена и рабочие.

КАЙ

改

Разбирать



Разобрать, чтобы сделать лучше

ДЗЕН

善

Делать хорошо



Вовлеченность работников

Требования СМК

Работники всех уровней составляют основу организации, ее ресурс и ценность.

Непрерывное выявление потребностей в подготовке и развитии компетентности персонала – главное условие мотивации и выгодного использования способностей работников выполнять установленные требования и достигать запланированных целей.



«Нам нужны люди, которым интересно жить, а работать мы их научим. Поэтому мы ждем на дороге тех, кто полон инициативности, энтузиазма, кто хочет работать по-новому»
В.И. Якунин



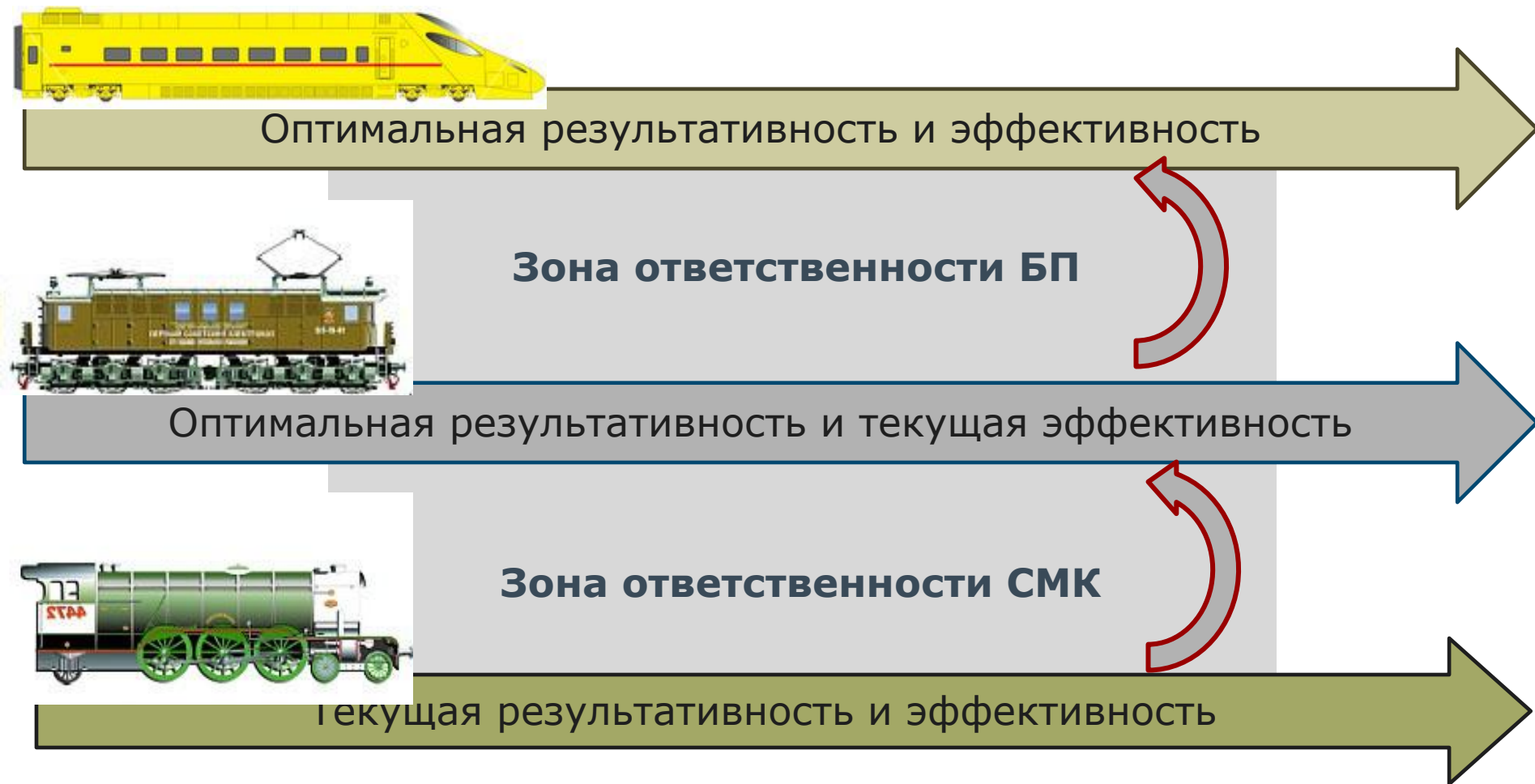
Реализация через БП

Должно внедряться всеми работниками во всех областях деятельности.

Потеря творческого потенциала работников – один из видов потерь в БП



Влияние СМК и БП на деятельность организации



Влияние СМК и БП на деятельность организации

СМК
Порядок в документах

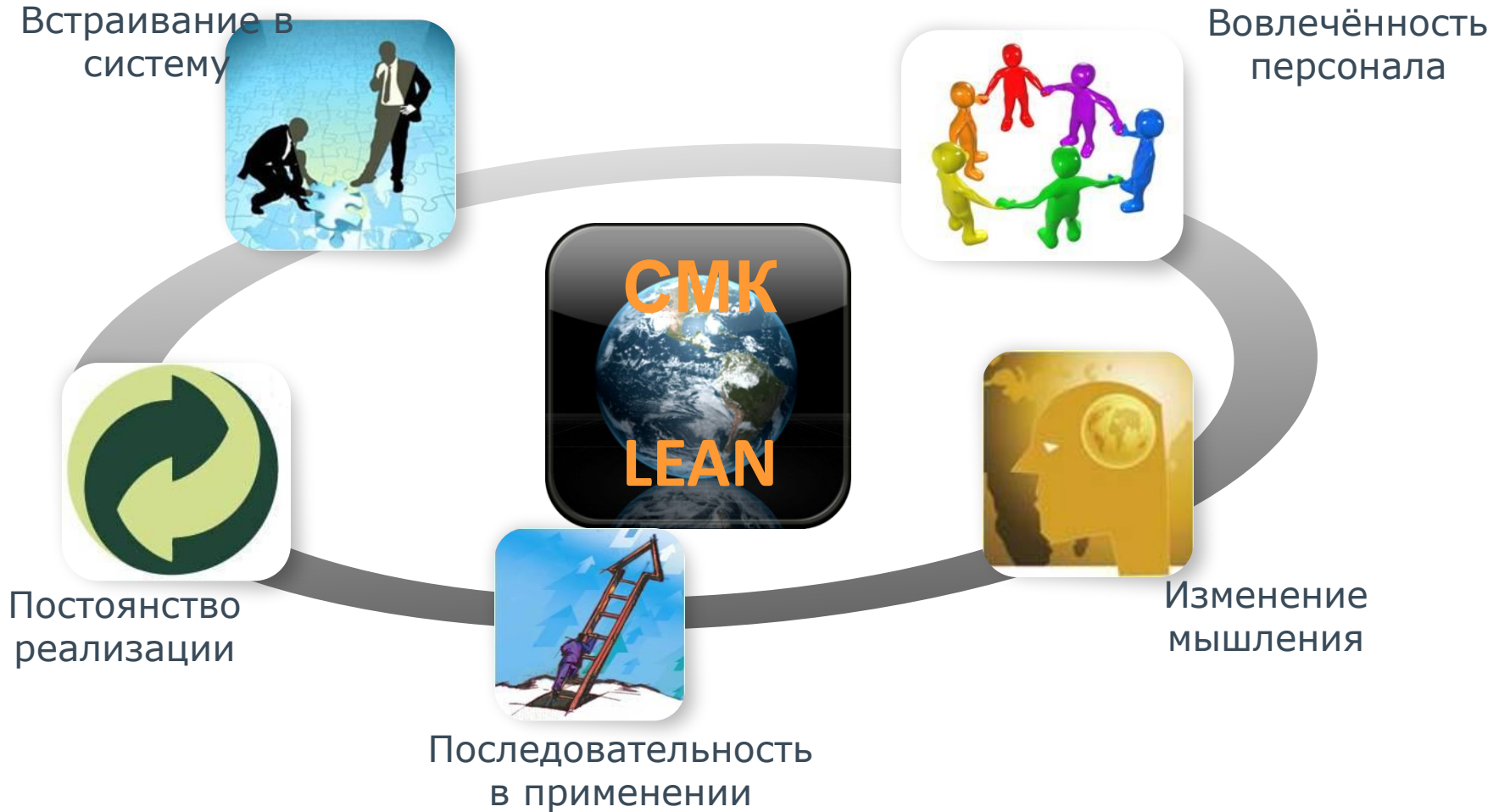


БП
Порядок на местах



**«Порядок»
в головах!!!**

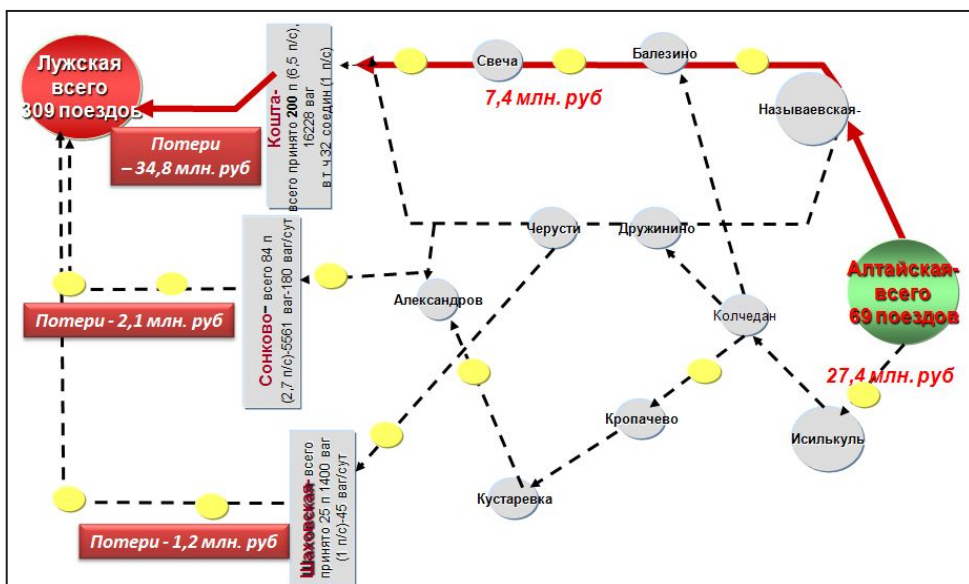
Основные принципы функционирования систем менеджмента



Результаты внедрения Бережливого производства на полигоне ОЖД

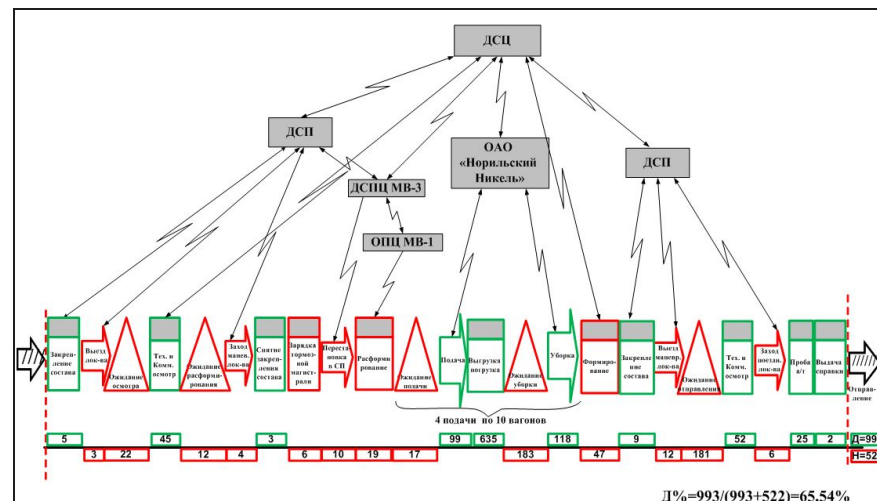
Распространение инструментов Бережливого производства

Внедрение «полигонных технологий»



Экономия эксплуатационных затрат может составить 38,1 млн. руб. в месяц

Картирование маршрутов на полигоне Октябрьской железной дороги



До конца 2014 года запланировано картирование 18 маршрутов в границах программы «7 шагов»

Обучение сотрудников ОАО «РЖД» инструментам бережливого производства на полигоне ОЖД

Лидеры

обучались 1 неделю с целью вовлечения в реализацию Программы и оказания поддержки **ЭКСПЕРТАМ** в реализации проектов (руководители линейных предприятий – начальники депо, главные инженеры)



**Всего обучено 22367
работников на всех уровнях
управления**

● Лидеры
● 207
Новаторы 1195 Эксперты 78

Эксперты

обучаются бережливому производству с выполнением конкретных заданий в течение 6 месяцев (технологи, инженеры, снабженцы, экономисты и др.)



Новаторы

обучались 2 недели с целью вовлечения их в те работы, которые проводят эксперты, во избежание сопротивления изменениям (мастера участков/цехов, слесари)

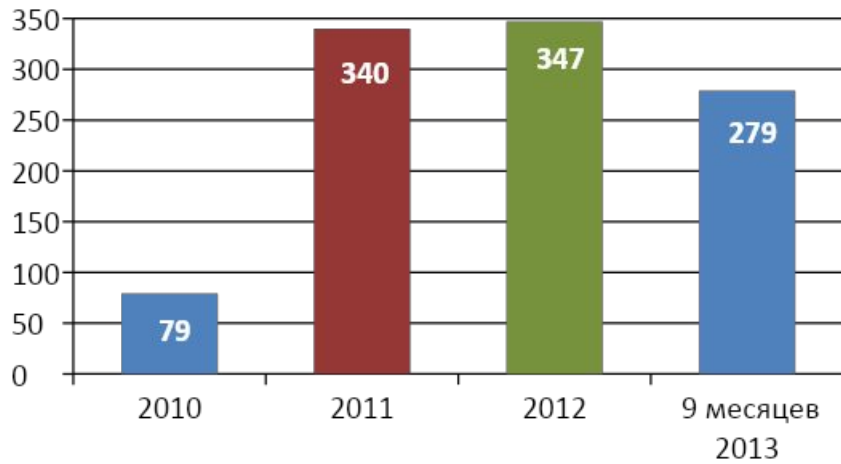


**Вводный
курс
20887**

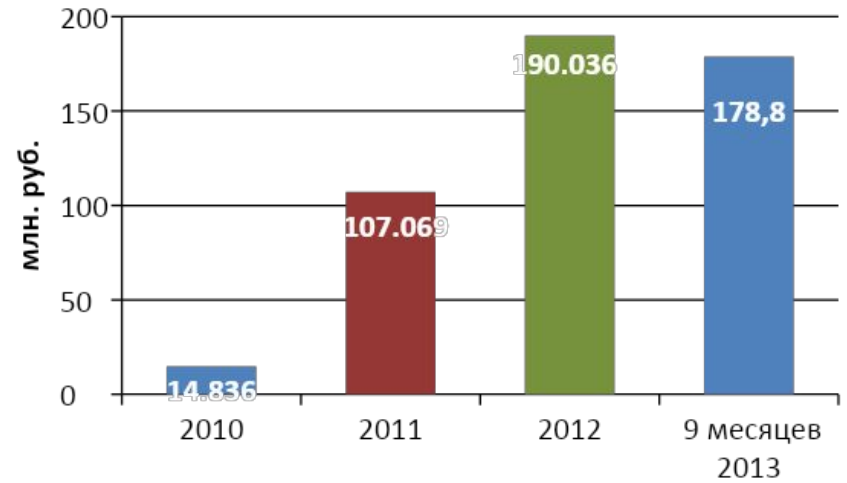


Реализация проектов улучшений на полигоне ОЖД

Количество проектов принятых к реализации

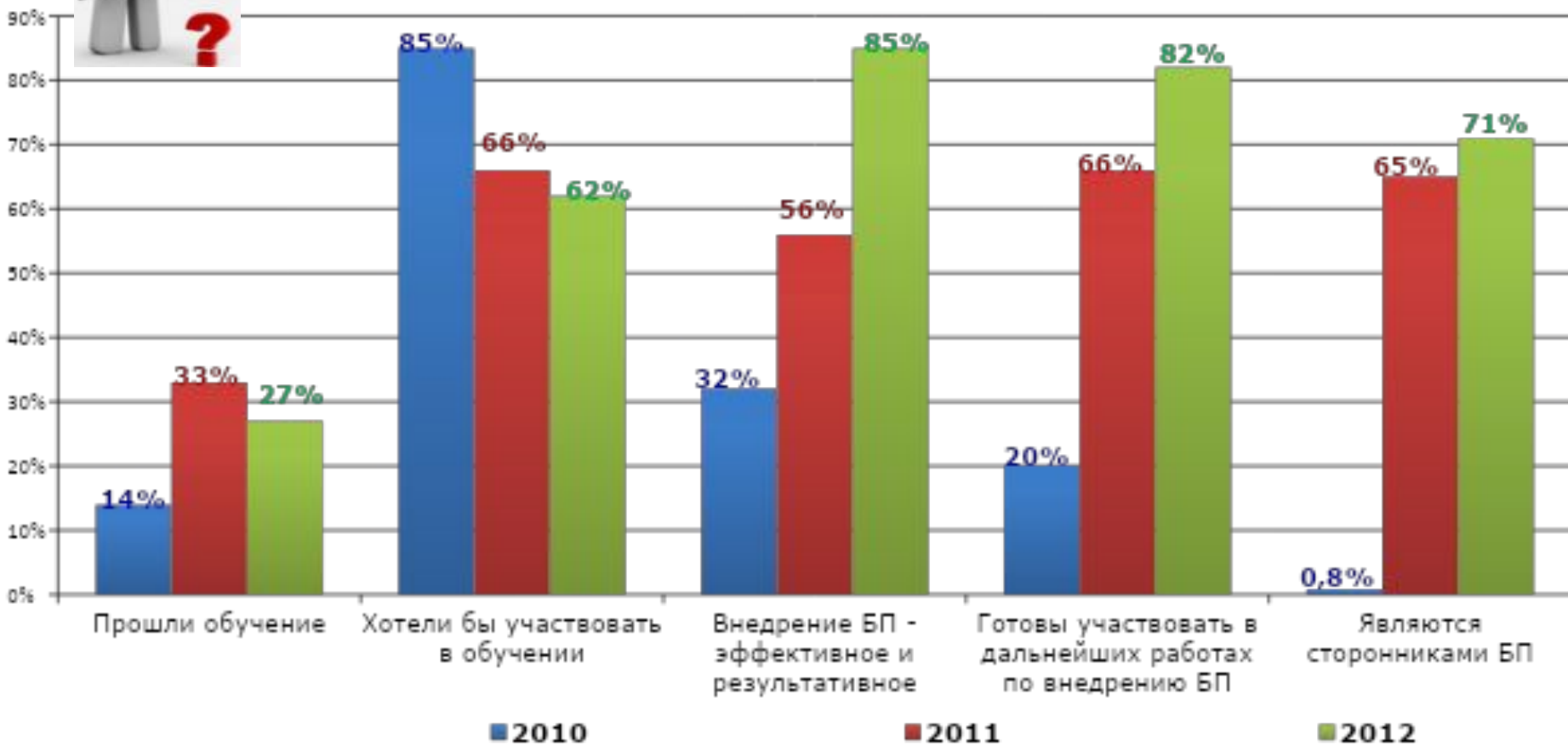


Экономический эффект от проектов улучшений



Вовлеченность персонала дороги в процесс внедрения бережливого производства

Результаты анкетирования 2012/2011/2010 гг.



Результаты внедрения Бережливого производства на ОЖД

Участие в общероссийском конкурсе на Кубок им. А.К. Гастева

2010

Компания ОАО «РЖД» в лице команды ОЖД – победитель первого Лин-турнира, проведённого в рамках V Российского Лин-форума

2011

ТЧр-24 – 3-е место

ТЧ-15 – 5-е место

ОАО «РЖД» – лауреат в номинации «Производственная система отрасли»

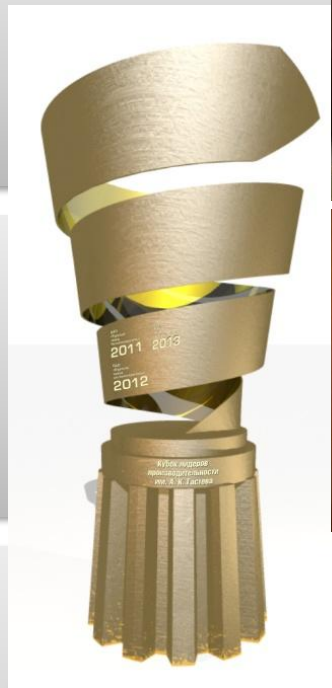
2012

ТЧр-24 – Лауреат III степени

Конкурс «Лучший участник проекта по РПС ОАО «РЖД» на полигоне ОЖД»:

Номинация «Эксперт» – 1-ое место Гречушкин Д.

Номинация «Лин-команда» - 1-ое место ЭЧ-3



Спасибо за внимание