



АО «ТРАНСМАШХОЛДИНГ»

Отрасль **Транспортное машиностроение**

Тип производства **Выталкивающее**

Численность персонала **41 500 человек**

Управление качеством

Проблемы

Низкий уровень знаний в области TQM

Неэффективное применение инструментов управления качеством

Низкий уровень решения проблем в производстве.

Отсутствие понимание важности инструментов управления качеством

Отсутствие лидерства руководства при внедрении инструментов управления качеством

Низкий уровень владения ИУК

Решения

Разработка и проведение семинара по теме TQM (Всеобщее управление качеством) с практической отработкой инструментов.

Оценка навыков владения базовыми инструментами у сотрудников после проведенного семинара.

Проведение аудита предприятия заказчика для выявления точек роста в системе TQM

Перезапуск проекта по адаптации СМК на предприятиях (не на всех)

Результаты

Формирование навыков использования инструментов TQM у сотрудников компании (SMARTER, X-Matrix (Hoshin Kanri), 5 Why? (5 почему?), Диаграмма Исикавы, диаграмма парето, мозговой штурм, техника номинальной группы, QRQC (Quick Response Quality Control), PDCA, 4M, 8D ...)

Обратная связь в виде точек роста внутри дивизиона компании с целью развития системы управления качеством

Проблемы

Отсутствие вовлеченности персонала в работу по внедрению инструментов управления качеством

Выражен формальный подход к СМК и работе с инструментами управления качеством (ИУК)

Слабая вовлеченность персонала к внедрению любого рода изменений

Отсутствие однозначной стандартизации по ИУК (нет ясности что и когда применять)

Отсутствует возможность влияния на поставщиков (проверки и развитие поставщика со стороны предприятия)

Системная проблема в приемке инженерных изменений со стороны технологического отдела и производства (чертежи получены и приняты, анализ не проведен и как следствие выявление проблемы на производстве)

Системная проблема в учете и управлении документацией (очень часто на рабочих местах встречаются устаревшие документы)

Решение проблем сводится к поиску виновника

Слабая информированность персонала о внедрении новых инструментов - это относится как ИУК так и к бережливому производству

Визуализация проблем не информативна (приходится долго разбираться где на фото проблема.)

Явно выраженная разница в компетенциях между сотрудниками эталонной линии и др. (имеется ввиду владение ИУК и Инструментами бережливого производства)

Нет единого подхода к внедрению инструментов бережливого производства, набор используемых инструментов везде разный

Решения

Переработка методологии мониторинга за результативностью использования ИУК

Проработка системы наставничества с лидерством высшего руководства

Переработка и систематизация методологий ИУК

Запуск проекта по мониторингу и развитию поставщиков

Пересмотр процесса приемки инженерных изменений (внедрение инструмента APQR для реализации проектов по изменениям)

Переработка системы мониторинга всех показателей и процессов на предприятии (перекрестная проверка, проверки между заводами)

Адаптация системы обучения на предприятии

Проведение регулярных тренингов с руководством и всеми сотрудниками на предмет владения ИУК

Проведение тренинга по лидерству руководства

Проведение тренинга по преодолению саботажа

Создание кружков качества (не на всех предприятиях)

Проведение детальной стандартизации процессов

Отработка механизма реакции сотрудников при возникновении проблемы

Результаты

Получить работоспособную СМК

Создание эффективно работающей системы мониторинга

Создание Работающей системы управления изменениями

ИУК одинаково понимаются и работают на всех этапах производства

Снижение уровня дефектов на ПКИ

Вовлечение персонала на всех уровнях предприятия

Снижение уровня дефектов на предприятии