

ГАЗЕТА
Зарулем ОБОЗРЕВАТЕЛЬ
репортаж



Ульяновский Кайдзен

текст: Илья Пименов, фото автора

С 1 января 2011 года гарантийный срок на UAZ Patriot, Patriot Sport и Pickup увеличили до 3 лет или 100 тысяч километров пробега. Это один из результатов действия системы непрерывного совершенствования производства и повышения контроля качества

Увеличение гарантии на год – подарок на 70-летний юбилей завода, который отмечают в этом году. И, как говорят на УАЗе, результат работы по совершенствованию легендарной производственной системы «кайдзен». Уазовцы гордятся тем, что начали осваивать кайдзен среди первых российских предприятий, еще в 2004 году, через несколько лет после того, как завод был куплен «Северсталью» и к руководству пришла новая команда менеджеров.

12 ЛЕТ СПУСТЯ

На УАЗе я впервые побывал еще до покупки его «Северсталью», в 1999 году. Тогда казалось, что заводу осталось недолго...

И вот новое приглашение, по случаю увеличения гарантии. Город тот же, околзаводская территория почти не изменилась, разве что больше иномарок стало. Но что вну-

три? Первым делом нас, московских и ульяновских журналистов, переодетых в рабочие комбинезоны, провели по главному сборочному конвейеру... Место узнается. Но обстановка – совершенно иная, новая. Чисто, светло, опрятные молодые рабочие. И кон-

вейер работает настолько быстро, что фотографировать оказалось сложно: ни оборудование, ни люди не ждут, пока ты выберешь нужный ракурс и настройки.

Начальник производственной системы Михаил Хижов и руково-



Герметичность проверяется в дождевой камере. В этот раз – пассажирами

На мой взгляд...

Чтобы снизить риски по поставке на конвейер бракованных деталей, мы ввели требования к производственной системе и процессу контроля качества у поставщиков. Каждый поставщик ежегодно проходит аттестацию для определения уровня соответствия нашим требованиям. В случае, если поставщик не соответствует заданным параметрам, мы переходим на альтернативного поставщика. К сожалению, на российском рынке не все производители автокомпонентов соответствуют стандартам. Именно по этой причине ключевые комплектующие, устанавливаемые на автомобили семейства Patriot, импортного производства.

Антон Карпов,
генеральный директор ООО
«Дистрибуторский центр «УАЗ»





Самое последнее, что нам показывают на производстве – пост-дизитивированной обработки автомобилей со шведским оборудованием. Его устройство тоже стало шагом к увеличению гарантии

На мой взгляд...

Внедряя новую производственную систему, мы столкнулись с недостаточной заинтересованностью сотрудников предприятия в преобразованиях. Персоналу не хватало не только желания что-то менять, но и знаний, опыта для этого. Мы разработали программы обучения для всех уровней и до сих пор проводим занятия, в том числе практические, с примерами, «что было» и «что стало». Это уже стимулирует

сотрудников. Кроме того, эффективно действует система мотивации с премированием за хорошую работу и предложения по улучшению производственных процессов.

Дмитрий Пришивин, исполнительный директор ОАО «УАЗ»



директора департамента управления качеством Сергей Смолькин комментирует каждую операцию. Самое любопытное – как работают инспектора по качеству. Это 50 человек на 13 постах контроля, установленных на ключевых участках сборки, постах самоконтроля «Обкатка на барабанах» и «Проверка токсичности», постах ОТК, «Сход с конвейера» и «Охотник». Каждый автомобиль сопровождает специальная книжечка – контрольная карта сборки, где ставятся отметки о выполнении операций, записи о дефектах и их устранении, а на последнем листе – штампы специалистов, ответственных за итоговые тесты. Все операции подробно регламентированы. Скажем, на посту с обкаточными барабанами каждую машину гоняют 1 км с выключенным передним мостом со скоростью до 60 км/ч и последовательным переключением передач, затем с включенным передним мостом 3 км с такой же скоростью и перебором передач, еще 1 км с включенным передним мостом, пониженной передачей раздаточной коробки, с разгоном на всех передачах. После проводят проверку токсичности и вно-

сят запись в карту. Если кто-то забудет, как выполняются операции, рядом с каждым постом есть большое информационное табло, где можно найти все данные...

НЕПРЕРЫВНЫЙ КАЙДЗЕН

Судя по всему, менеджеры Sollers своей работой довольны, но о полном успехе не говорят, конечно – не все владельцы УАЗов, ска-

жем так, удовлетворены качеством автомобилей. Что мешает? На заводе говорят о пресловутом «человеческом факторе», а также винят поставщиков. С другой стороны, вспомним массовые отзывы «Тойоты» с полувекowym кайдзеном и тотальной автоматизацией... Методами борьбы с «человеческим фактором» ульяновские менеджеры называют обучение и раз-

личные виды мотивации, в том числе повышение зарплаты и премирование.

Что же касается отзывов... Плохо, что на автомобилях оказались бракованные шланги. Хорошо, что их заменили оперативно в официальных сервисных центрах, а ошибки легко признали. Ульяновцы говорят, что это тоже элемент новой системы контроля качества. ■

Классические принципы кайдзен

- Концентрация на клиентах
- Непрерывные изменения
- Открытое признание проблем
- Пропаганда открытости
- Создание рабочих команд
- Управление проектами при помощи межфункциональных команд
- Формирование «поддерживающих» взаимоотношений
- Развитие самодисциплины
- Информирование каждого сотрудника
- Делегирование полномочий каждому сотруднику

改善

Японско-русский разговорник УАЗ

Андон – визуальный контроль качества выпускаемой продукции. В случае обнаружения дефекта рабочий обязан остановить конвейер для замены бракованной детали или устранения неисправности; **дзидока (джидока)** – встроенное качество, метод предотвращения возможных проблем; **канбан** – в буквальном переводе с японского «карточка», метод «вытягивающего производства» и поставок точно в определенный срок; **кайдзен** – постоянные изменения к лучшему, японская философия или практика, фокусирующаяся на непрерывном совершенствовании процессов производства, разработки, вспомогательных бизнес-процессов и управления. Впервые

была применена в ряде японских компаний (в т.ч. Toyota) в период восстановления после второй мировой войны; **кайдзен-предложения** – практические идеи работников предприятия, направленные на совершенствование производственных процессов, подающиеся в особой форме и рассматриваемые специальными комиссиями; **муда** – фактические потери рабочего времени и сил, непроизводительная деятельность сотрудников предприятия. Исполнительный директор Toyota Тайити Оно выделял семь видов муда. Западные маркетологи насчитывают восемь видов; **покайюке** – система предотвращения ошибок; **хедзун** – выравнивание потока.



В руках у инспектора по качеству мобильный терминал сбора информации Symbol, который мгновенно отправляет данные о дефектах автомобиля на центральный сервер

