

ЛУЧШЕ ДЕШЕВЛЕ БЫСТРЕЕ

методика

«20 ключей управления»

в России



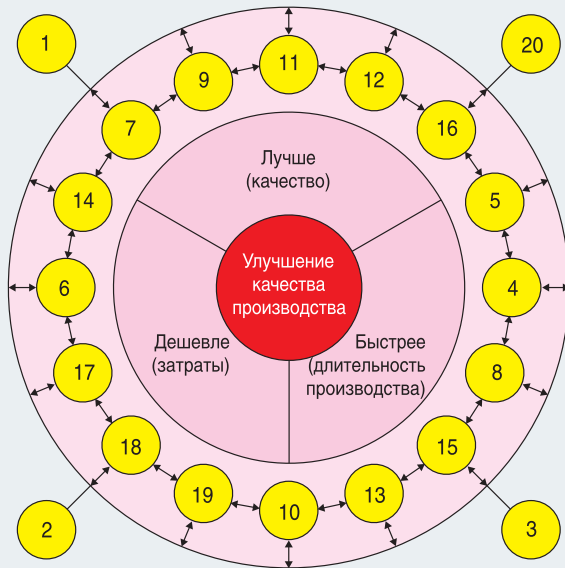
Компании, лидирующие на мировых рынках, достигают успеха путем проведения долгосрочных улучшений более чем в одной области одновременно. Они осознают важность синергии различных действий по улучшению и необходимости работы на всех уровнях компании для достижения общего подъема системы.

Из опыта по изучению компаний, пытающихся внедрить тот или иной подход к повышению производства, очевидно, что конкретные методы и подходы, применяемые в отдельности, часто не приводят к реальному, долговечному улучшению. В самом деле, гораздо важнее производить поэтапные и синхронные улучшения во всех сферах (так принято в успешных компаниях мирового масштаба), чем обращать внимание всего на один момент для того только, чтобы потерпеть неудачу, когда вы осознаете, что ключевые системы обеспечения находятся не там, где следовало бы. Часто упускается из виду, что успешные компании следуют всеобъемлющему исчерпывающему подходу к постоянному совершенствованию и интегрируют воедино все предприятия по улучшению.

Как следует из рисунка, применение традиционных методик улучшения в каждом случае может принести определенные выгоды, но через некоторое время возникают препятствия, которые усложняют внедрение методики, а поставленные цели, таким образом, становятся недостижимыми. «Сила ППРПП» на основе 20 сбалансированных ключевых направлений продвигает компанию к недостижимому прежде уровню, приближая ко все более высоким целям. Подход «20 ключей» предлагает компаниям 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.

Практическая программа революционных преобразований на предприятиях

20 КЛЮЧЕЙ УПРАВЛЕНИЯ ИВАО КОБАЯСИ



- Ключ 1 Наведение чистоты и порядка
- Ключ 2 Рационализация системы управления
- Ключ 3 Деятельность малых групп
- Ключ 4 Сокращение материально-производственных запасов
- Ключ 5 Технология быстрой переналадки
- Ключ 6 Стоимостной анализ производственных операций
- Ключ 7 Производство без постоянного присмотра
- Ключ 8 Совместное производство
- Ключ 9 Обслуживание машин и оборудования
- Ключ 10 Учет и распределение рабочего времени
- Ключ 11 Система контроля качества
- Ключ 12 Помощь поставщикам в повышении качества их продукции
- Ключ 13 Устранение потерь с помощью «карты горы сокровищ»
- Ключ 14 Наделение рабочих полномочиями проводить улучшения
- Ключ 15 Обучение смежным профессиям
- Ключ 16 Планирование производства
- Ключ 17 Управление производительностью труда
- Ключ 18 Использование информационных систем (микропроцессоров)
- Ключ 19 Сбережение энергии и материалов
- Ключ 20 Общая технология, технология производства

Вы спросите, почему 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.

Эта система изложена в книге Ивао Кобаяси «Практическая программа революционных преобразований на предприятиях». Система «20 ключей» демонстрирует, каким образом улучшения в таких сферах, как качество, стоимость и поставки согласуются в совершенствовании и повышении конкурентоспособности компании. Она позволяет оценить в баллах прогресс собственной компании, а также помогает разработать стратегию улучшения по всем показателям в том порядке, какой отвечает особенностям конкретного предприятия.

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. Опыт показывает, что предприятия, только приступающие

к внедрению методики «20 ключей», начинают с 20-30 баллов, набирая каждые последующие 3-4 года в среднем по 20 баллов. Как подсчитал создатель «20 ключей» Ивао Кобаяси, каждые полученные в процессе усовершенствования 20 баллов сопровождаются повышением продуктивности на 100 %.

Главная идея этой работы заключается в том, что компании, 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 любой компании.

Лучший способ внедрения «20 ключей» различается от компании к компании. Именно поэтому в задачу консультантов входит в первую очередь адаптация этого метода с учетом особенностей каждой организации.

Многие люди спрашивают: «Не сложно ли внедрять все ключи одновременно?». Ответ будет таким: так как 20 ключей тесно взаимосвязаны, 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.

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 компания 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.

Стоит отметить, что здесь сравниваются не только компании одной отрасли, а может быть использован лучший опыт компаний из различ-

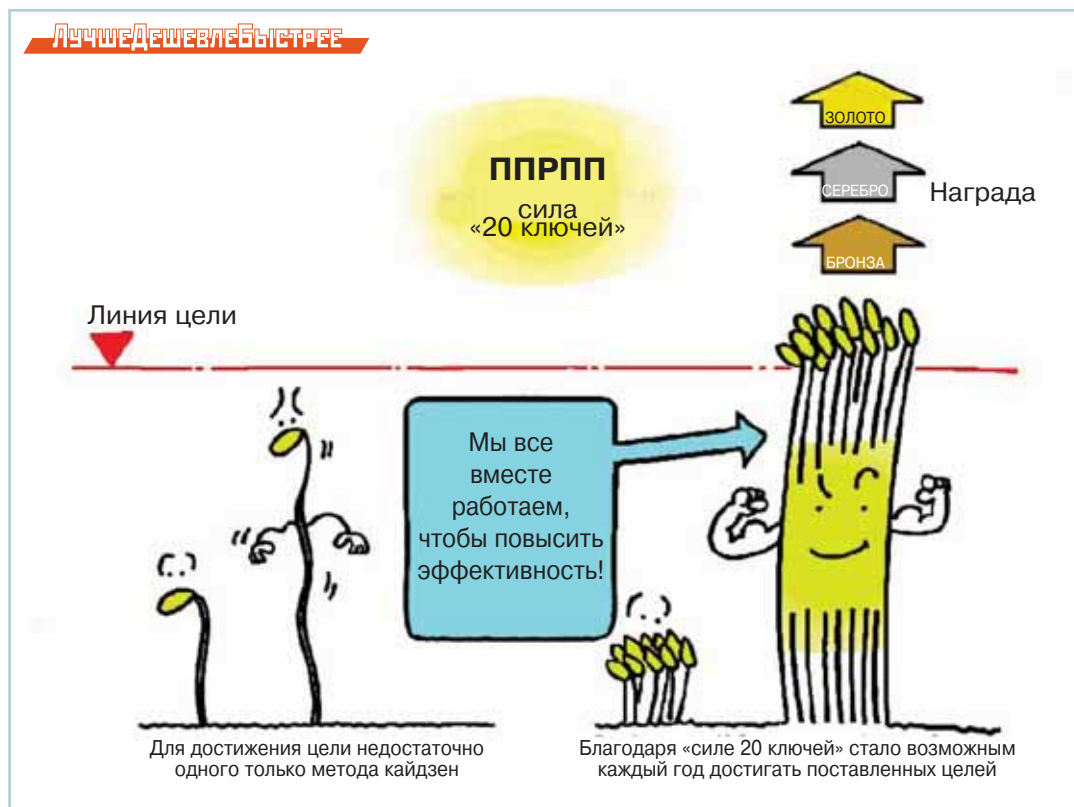
ных отраслей по всему миру. Ведь возможно, то, что пригодно в целом для отрасли, к которой принадлежит ваша компания, не является пределом ее развития.

Общеизвестно, что даже некоторые достигшие высокого уровня в рамках подхода *QCD*² (качество, стоимость и поставка) компании недостаточно четко осознают реальную необходимость внимательного отношения к проблеме удовлетворенности потребителей. Система «20 ключей» объединяет подход *QCD* с фокусом на потребителя с целью создания востребованной продукции.


Как работает система

Вы начинаете с оценки текущего уровня вашей компании (предположим, вы достигаете второго уровня). Далее по аналогии с действиями альпиниста вы размышляете о том, как покорить вершину. Самый быстрый способ — скалолазание с использованием веревок и технической экипировки. Но этот способ требует неоднократности

* *Quality, Cost, Deliver*



применения и не обеспечивает поддержки тем, кто будет следовать за вами. Если вы возглавляете группу альпинистов, лучше создавать точки опоры, чтобы ваши последователи могли карабкаться с меньшими усилиями. Для их создания придется потратить некоторые усилия, но таким образом можно проложить более простой путь к вершине для других. Программа «20 ключей» — путь к созданию этих точек опоры на пути к вершине производственной горы.

После проведения ранжирования предприятия по всем ключам, компания начинает видеть взаимосвязь ключей, что позволяет ей определить, с какого ключа начать процесс внедрения системы. Как правило, компания 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 

Материал подготовила
А. Саяхова

СЕМИНАР

10-11 марта в Таллине состоялся семинар по изучению методики «20 ключей». Его проводил Йохан Бенади (*Johan Benadie*) — управляющий директор компании *ODI**, официального партнера школы Кобаяси и держательницы лицензии на распространение методики в Европе и Африке. Семинар предназначался для руководителей компаний из Финляндии, Швеции и Эстонии. Сосредоточенная ранее в странах Юго-Восточной Азии и, прежде всего, в стране своего происхождения, Японии, методика начинает свое триумфальное шествие по всему миру.

В ближайшее время к системе «20 ключей» намерена присоединиться и Россия. От имени Всероссийской организации качества на семинаре в Таллине присутствовал исполнительный директор департамента «Деловое совершенство» ВОК Самойлов Ю.Н. Поскольку ВОК намерена сделать бенчмаркинг и методику «20 ключей» одними из основных направлений своей деятельности, на семинаре в Таллине также было заявлено об интересе к данным вопросам в России. На сегодняшний день прорабатывается вопрос о получении лицензии от фирмы *ODI* для осуществления работы по этой системе в Российской Федерации. В случае успешного результата переговоров «Деловое совершенство» намерено проводить активную деятельность по внедрению и распространению методики «20 ключей управления» в России, главным образом, как основы для проведения бенчмаркинга. В рамках департамента «Деловое совершенство» ВОК создан Российский национальный центр бенчмаркинга (РНЦБ), который будет систематизировать и распространять передовые принципы делового совершенства и методы их реализации. РНЦБ намерен развивать свою деятельность через сеть филиалов в Российской Федерации и странах СНГ с широким использованием возможностей международного объединения профессионалов бенчмаркинга – Глобальной сети бенчмаркинга (*Global Benchmarking Network*), членом которой он является. По вопросу внедрения методики «20 ключей» департамент «Деловое совершенство» тесно сотрудничает с известным экономистом, бывшим вице-премьером правительства Молдовы Георгием Эфросом.

* *Organization Development International* (ЮАП)



На фото (слева направо):
Георгий Эфрос, Йохан Бенади, Юрий Самойлов

ЛУЧШЕ ДЕШЕВЛЕ БЫСТРЕЕ

Книжная редакция РИА «Стандарты и качество» приступила к работе над книгой «Практическая программа революционных преобразований на предприятиях» («*Zen-in sanku niyuru koto kakushin: porufu jissensho*»), которая стала бестселлером в Японии.

Книга была переведена на английский, французский, испанский, итальянский, корейский, китайский, тайский и тагальский языки. Английский вариант книги «*20 keys to workplace improvement*» («20 ключей к проведению улучшений на рабочих местах») вызвал такой интерес, что уже через два года после первой публикации книга была переиздана с переработанным и дополненным текстом. Популярность книге обеспечивают легкая доступность для понимания и высокая результативность при применении описанной в ней методики.