

Семь инструментов управления качеством

Инструменты управления качеством

- Лист сбора данных
- Причинно-следственная диаграмма
- Карты управления качеством
- Гистограмма
- Диаграмма Парето
- Диаграмма корреляции
- *Стратификация (расслоение данных)*
- *Диаграмма потока*

Инструменты управления качеством

- К. Исикава
- **Японский союз ученых и инженеров в 1979 г. «сформировал» состав семи методов контроля качества (инструментов управления качеством).**
- Статистические методы контроля качества
- Применяются как непосредственно в производстве, так и на различных стадиях жизненного цикла продукции.

Семь основных инструментов контроля качества

Цель:

- **Выявление проблем, подлежащих первоочередному решению, на основе контроля действующего процесса, сбора, обработки и анализа полученных фактов (статистического материала) для последующего улучшения качества процесса.**

Суть:

- **Контроль качества (сравнение запланированного показателя качества с действительным его значением) – это один из основных в процессе управления качеством, а сбор, обработка и анализ фактов – важнейший этап этого процесса.**
- **Научной основой современного технического контроля являются математико-статистические методы. Из множества статистических методов для широкого применения выбраны только семь, которые понятны и могут легко применяться специалистами различного профиля.**
- **Они позволяют вовремя выявить и отобразить проблемы, установить основные факторы, с которых нужно начинать действовать, и распределить усилия с целью эффективного разрешения этих проблем.**

Семь основных инструментов контроля качества

План действий:

- **Внедрение семи методов должно начинаться с обучения этим методам всех участников процесса.**
- **Последовательность применения методов может быть различной в зависимости от поставленной цели. Эти методы можно рассматривать и как отдельные инструменты, и как систему методов. Каждый метод может находить свое самостоятельное применение в зависимости от того, к какому классу относится задача.**

Результат:

- **Решение до 95% всех проблем, возникающих на производстве.**

Достоинства:

- **Наглядность, простота освоения и применения.**

Недостатки:

- **Низкая эффективность при проведении анализа сложных процессов.**

Семь основных инструментов контроля качества – набор системных методов сбора, обработки и анализа информации, позволяющих облегчить задачу контроля протекающих процессов и предоставить различного рода факты для анализа, корректировки и улучшения качества процессов.

- **Семь простых статистических методов – инструменты познания, а не управления.**
- **Способность рассматривать события с точки зрения статистики важнее, чем знание самих методов.**
- **На передовых зарубежных фирмах абсолютно все работники обязаны владеть семью простыми статистическими методами.**
- **Данные необходимо собирать так, чтобы облегчить их последующую обработку. Нужно понимать для каких целей осуществляется сбор и обработка данных. Обычно цели сбора данных в процессе контроля качества состоят в следующем:**
 - **контроль и регулирование процесса;**
 - **анализ отклонений от установленных требований;**
 - **контроль выхода процесса.**

Семь основных инструментов контроля качества (1)

- ***Контрольный листок*** – инструмент для сбора данных и их автоматического упорядочения для облегчения дальнейшего использования собранной информации.
- ***Гистограмма*** – инструмент, позволяющий зрительно оценить распределение статистических данных, сгруппированных по частоте попадания данных в определенный (заранее заданный) интервал.
- ***Диаграмма Парето*** – инструмент, позволяющий объективно представить и выявить основные факторы, влияющие на исследуемую проблему, и распределить усилия для ее эффективного разрешения.
- ***Диаграмма потока*** – инструмент, позволяющий наглядно представить последовательность действий при протекании процесса.

Семь основных инструментов контроля качества (2)

- ***Диаграмма разброса*** (рассеивания) – инструмент, позволяющий определить вид и тесноту связи между парами соответствующих переменных.
- ***Диаграмма Исикавы*** (причинно-следственная диаграмма) – инструмент, который позволяет выявить наиболее существенные факторы (причины), влияющие на конечный результат (следствие).
- ***Контрольная карта*** – инструмент, позволяющий отслеживать ход протекания процесса и воздействовать на него (с помощью соответствующей обратной связи), предупреждая его отклонения от предъявленных к процессу требований.
- ***Метод стратификации*** (расслаивания данных) – инструмент, позволяющий произвести разделение данных на подгруппы по определенному признаку.

Лист сбора данных

Дефект \ Месяц	Январь				Σ
	6	7	8	9	
Размер	▬▬▬	▬▬▬	▬▬▬ ▬▬▬	▬▬▬ ▬▬	26
Форма		▬▬▬	▬▬▬		9
Углубление	▬▬▬				8
Вес	▬▬▬ ▬▬▬ ▬▬▬	▬▬▬ ▬▬▬	▬▬▬ ▬▬▬ ▬▬	▬▬▬ ▬▬▬ ▬▬▬	52
Поверхность	▬▬	▬▬▬			7
Всего	29	22	25	26	102

Лист сбора данных (контрольный листок)

Цель:

- Сбор данных и их автоматическое упорядочение для облегчения дальнейшего использования собранной информации.

Суть:

Контрольный листок – это:

- - средство регистрации данных, как правило, в виде бумажного бланка с заранее внесенными в него контролируруемыми параметрами, соответственно которым можно заносить необходимые данные с помощью пометок или каких-либо символов;
- - инструмент, позволяющий облегчить задачу контроля протекающих процессов и предоставить различного рода факты для анализа, корректировки и улучшения качества процессов.
-

Лист сбора данных (контрольный листок)

План действий:

- **Прежде, чем начать собирать данные, надо решить, что с ними впоследствии делать, для каких целей осуществляется их сбор и обработка.**
- **Цели сбора данных в процессе контроля качества состоят в следующем:**
 - - контроль и регулирование процесса;
 - - анализ отклонений от установленных требований;
 - - контроль выхода процесса.
- **Когда цель сбора данных установлена, она становится основной для определения типа данных, которые нужно собрать. В процессе сбора важно тщательно упорядочить данные, чтобы облегчить их последующую обработку. Для этого надо:**
 - - зарегистрировать источник данных (время, оборудование и т.п.);
 - - регистрировать данные так, чтобы их было легко использовать.

Результат:

- **Собранные данные служат источником информации в процессе анализа с использованием различных статистических методов и выработки мер по улучшению качества процессов.**

Достоинства:

- **Наглядность, простота освоения и применения.**

Недостатки:

- **Большое разнообразие форм и размеров контрольных листков.**

Диаграмма потока

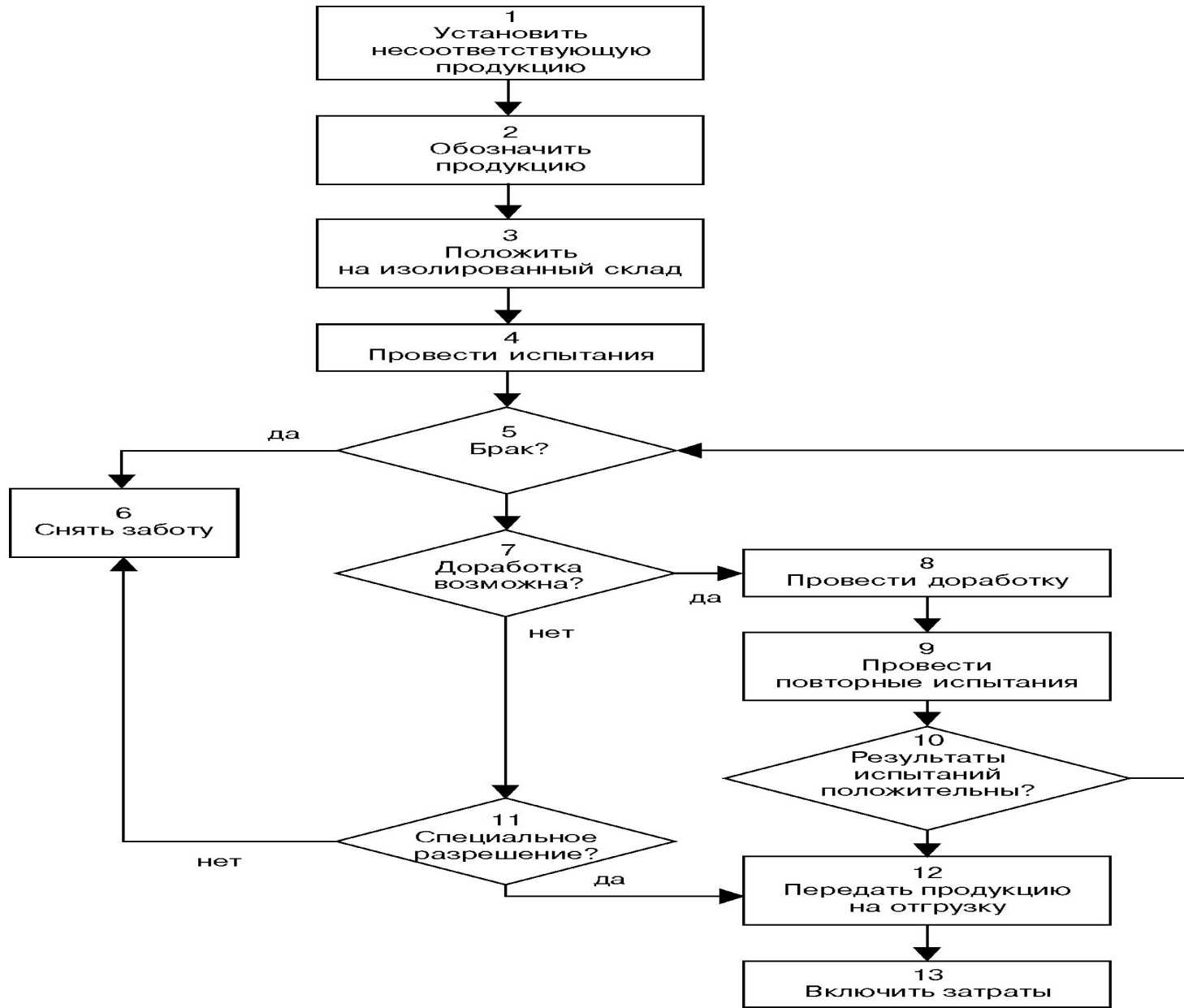


Диаграмма потока

Это графическое изображение процесса, показывающее последовательность выполняемых шагов.

Карты процесса лучше всего разрабатывают те, кто непосредственно занят в процессе:

непосредственные исполнители, мастера, менеджеры и потребители.

Для их эффективной разработки часто привлекается «посредник», который задает корректные вопросы и разрешает конфликтные ситуации. Посредник может направлять обсуждение, задавая следующие вопросы:

- что произойдет дальше?
- кто принимает решение по данному пункту?
- какая здесь выполняется операция?

Часто группа не соглашается с ответами отдельных лиц из-за разного понимания сущности процесса или отсутствия «общей картины».

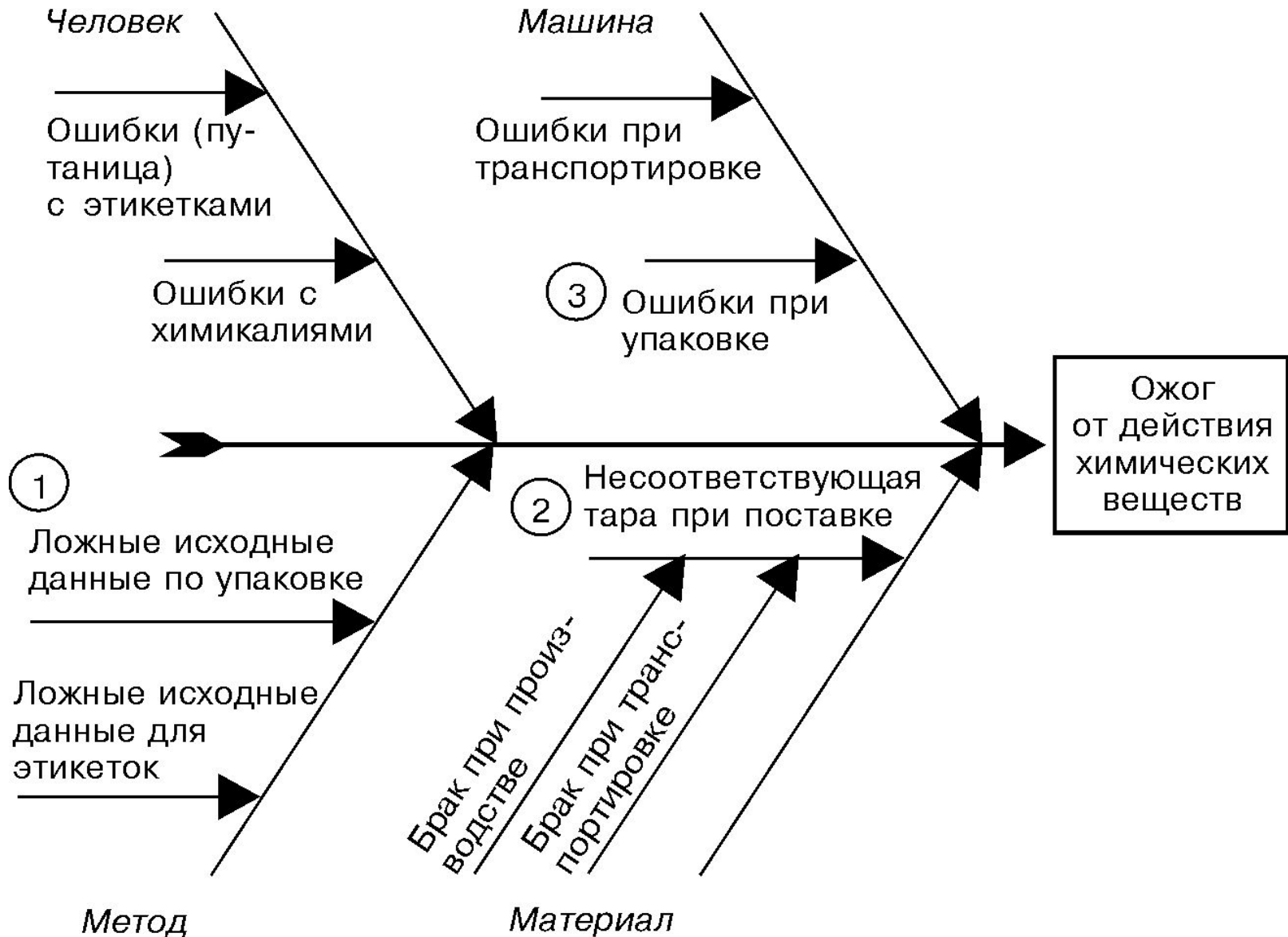
Диаграмма потока

- Диаграммы потока помогают людям, участвующим в процессе, более глубоко разобраться в его сущности, понять, насколько их подготовка соответствует процессу, а также кто поставщики и потребители.
- При участии в разработке у работников возникает чувство собственности в отношении этого процесса, и они с большей готовностью занимаются его совершенствованием.
- Их использование для подготовки сотрудников к выполнению стандартных процедур приводит к более стабильным показателям функционирования.
- Используется для выявления проблем, связанных с качеством, а также участков совершенствования.

Для их отыскания можно задать следующие вопросы:

- как эта операция влияет на потребителя?
- можем ли мы улучшить эту операцию или отказаться от нее?
- должны ли мы контролировать в данном месте важную характеристику, связанную с качеством?
- Схемы последовательности процесса помогают участникам наглядно увидеть простые, но важные изменения, которые можно сделать в процессе.

Причинно-следственная диаграмма



Причинно-следственная диаграмма (Диаграмма Ишикава)

ЦЕЛЬ:

- Изучить, отобразить и обеспечить технологию поиска истинных причин рассматриваемой проблемы для эффективного их разрешения.

СУТЬ:

- Причинно-следственная диаграмма — это ключ к решению возникающих проблем. Диаграмма позволяет в простой и доступной форме систематизировать все потенциальные причины рассматриваемых проблем, выделить самые существенные и провести поуровневый поиск первопричины.

Причинно-следственная диаграмма (Диаграмма Исикава)

ПЛАН ДЕЙСТВИЙ:

- В соответствии с известным принципом Парето, среди множества потенциальных причин (причинных факторов, по Исикаве), порождающих проблемы (следствие), лишь две-три являются наиболее значимыми, их поиск и должен быть организован. Для этого осуществляется:
- сбор и систематизация всех причин, прямо или косвенно влияющих на исследуемую проблему;
- группировка этих причин по смысловым и причинно-следственным блокам;
- ранжирование их внутри каждого блока;
- анализ получившейся картины.

Причинно-следственная диаграмма (Диаграмма Ишикава)

- **РЕЗУЛЬТАТ:**
- Получение информации, необходимой для принятия управляющих решений.
- **ДОСТОИНСТВА:**
- Диаграмма Ишикавы позволяет:
- стимулировать творческое мышление;
- представить взаимосвязь между причинами и сопоставить их относительную важность.
- **НЕДОСТАТКИ:**
- Не рассматривается логическая проверка цепочки причин, ведущих к первопричине, т. е. отсутствуют правила проверки в обратном направлении от первопричины к результатам. Сложная и не всегда четко структурированная диаграмма не позволяет делать правильные выводы.

Причинно-следственная диаграмма (Диаграмма Ишикава)

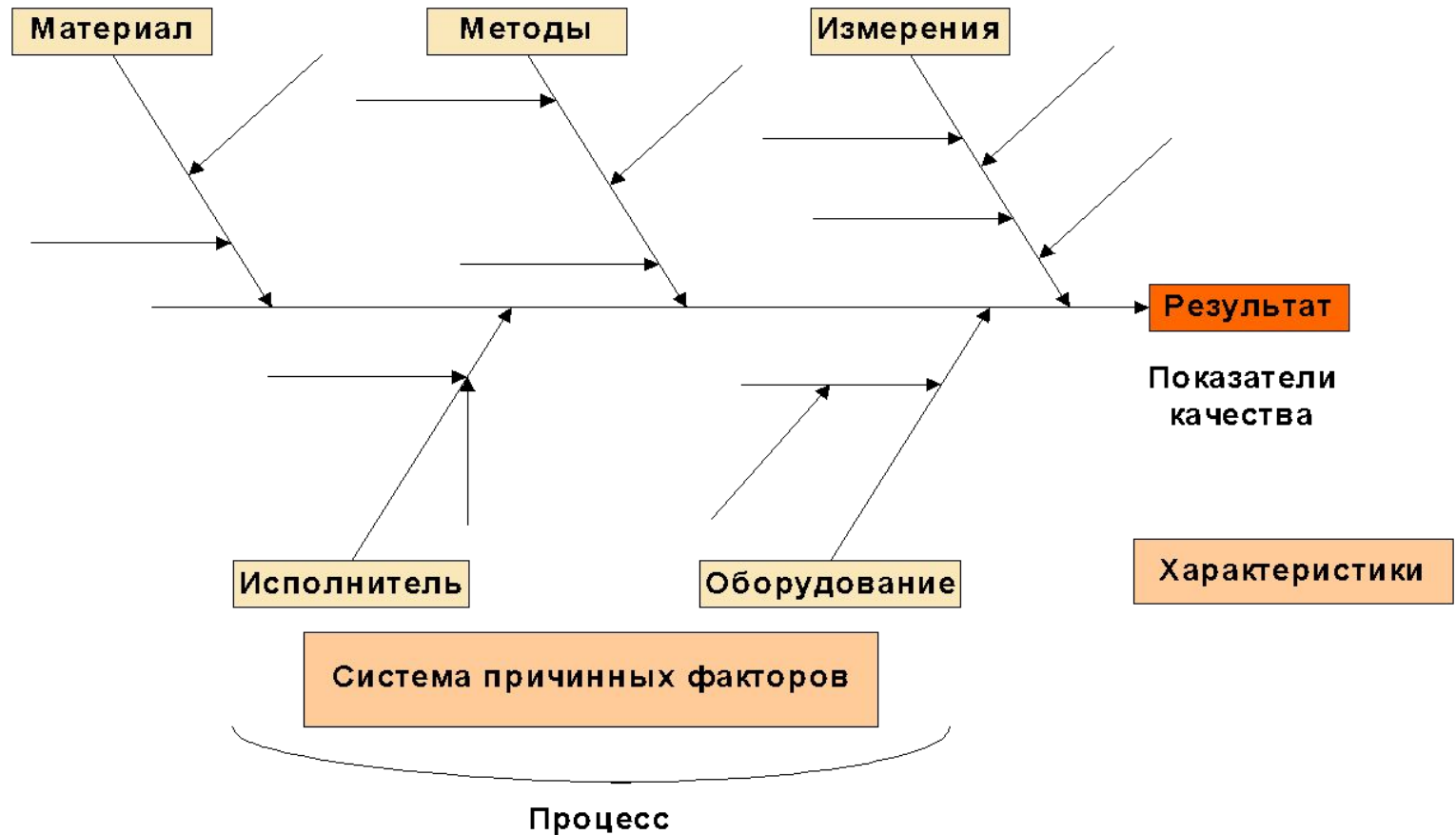


Диаграмма Ишикава

Общие правила построения (1)

- Прежде чем приступать к построению диаграммы, все участники должны прийти к единому мнению относительно формулировки проблемы.
- Изучаемая проблема записывается с правой стороны в середине чистого листа бумаги и заключается в рамку, к которой слева подходит основная горизонтальная стрелка — «хребет» (диаграмму Ишикавы из-за внешнего вида называют «рыбьим скелетом»).
- Наносятся главные причины (уровня 1), влияющие на проблему, — «большие кости». Они заключаются в рамки и соединяются наклонными стрелками с «хребтом».
- Далее наносятся вторичные причины (уровня 2), которые влияют на главные причины («большие кости»), а те, в свою очередь, являются следствием вторичных причин. Вторичные причины записываются и располагаются в виде «средних костей», примыкающих к «большим». Причины уровня 3, которые влияют на причины уровня 2, располагаются в виде «мелких костей», примыкающих к «средним», и т. д.

Диаграмма Ишикава

Общие правила построения (2)

- При анализе должны выявляться и фиксироваться все факторы, даже те, которые кажутся незначительными, так как цель схемы — отыскать наиболее правильный и эффективный способ решения проблемы.
- Причины (факторы) оцениваются и ранжируются по их значимости, выделяя особо важные, которые предположительно оказывают наибольшее влияние на показатель качества.
- В диаграмму вносится вся необходимая информация: ее название; наименование изделия; имена участников; дата и т. д.

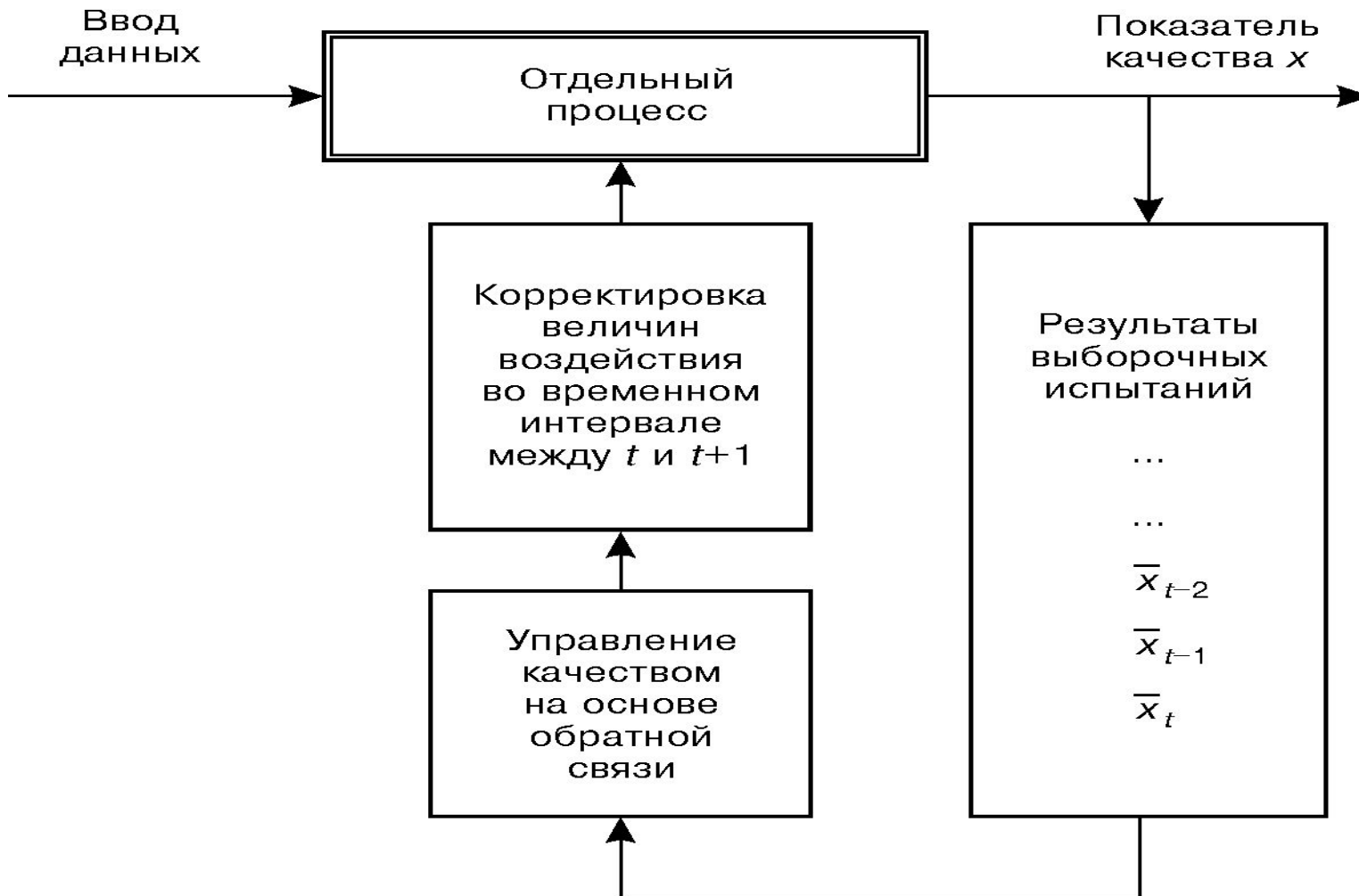
Причинно-следственная диаграмма (Диаграмма Ишикава)

- Процесс выявления, анализа и объяснения причин является ключевым в структурировании проблемы и переходе к корректирующим действиям.
- Задавая при анализе каждой причины вопрос «почему?», можно определить первопричину проблемы.
- Способ взглянуть на логику в направлении «почему?» состоит в том, чтобы рассматривать это направление в виде процесса постепенного раскрытия всей цепи последовательно связанных между собой причинных факторов, оказывающих влияние на проблему качества.

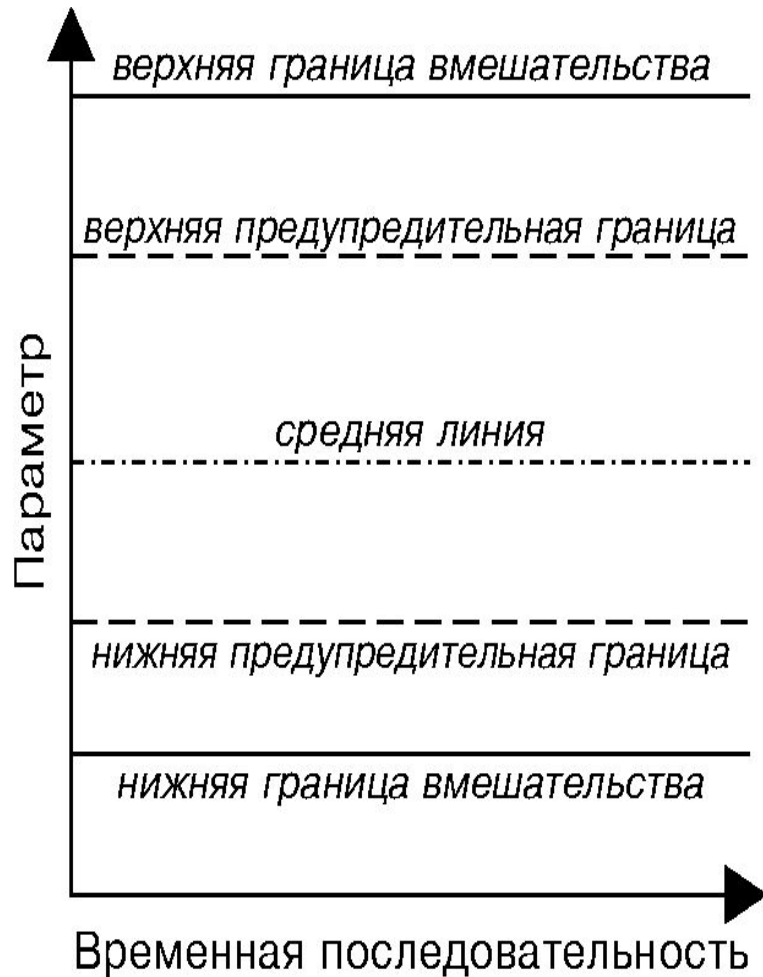
Контрольные карты

Карты управления качеством

Обратная связь в контуре регулирования



Общий вид карт управления качеством



Карта управления Шухарта



Карта управления приемкой

Контрольные карты

Применяются везде, где требуется отслеживать состояние процесса во времени и воздействовать на процесс до того, как он выйдет из-под контроля.

ЦЕЛЬ:

- Осуществлять оценку управляемости действующего процесса. В случае управляемости процесса — оценку его воспроизводимости. В случае статистически неуправляемого процесса осуществлять проведение корректирующего воздействия и проверку эффективности принятых мер.
- В период же запуска процесса осуществлять оценку возможностей процесса, т. е. способности удовлетворять техническим требованиям.

СУТЬ:

- *Контрольные карты* (КК) — инструмент, позволяющий отслеживать ход процесса и воздействовать на него (с помощью соответствующей обратной связи), предупреждая его отклонения от предъявляемых к процессу требований.

Контрольные карты

ПЛАН ДЕЙСТВИЙ:

- Выбор показателя, плана выборки, типа карты.
- Сбор данных.
- Вычисление выборочных статистик, центральной линии, контрольных пределов.
- Построение контрольной карты.
- Оценка управляемости процесса.
- Совершенствование системы.
- Пересчет КК (при необходимости).

Как правило, при анализе процессов метод КК используется совместно с гистограммами и методом расщепления данных (стратификации).

Контрольные карты

РЕЗУЛЬТАТ:

- Получение объективной информации для принятия решений об эффективности процесса.

ДОСТОИНСТВА:

- Указывает на наличие потенциальных проблем до того, как начнется выпуск дефектной продукции.
- Позволяет улучшить показатели качества и снизить затраты на его обеспечение.

НЕДОСТАТКИ:

- Грамотное построение КК представляет собой сложную задачу и требует определенных знаний.

Контрольные карты Шухарта

принято делить на две группы: по качественным и количественным признакам.

Виды контрольных карт по **количественному** признаку (для непрерывных величин):

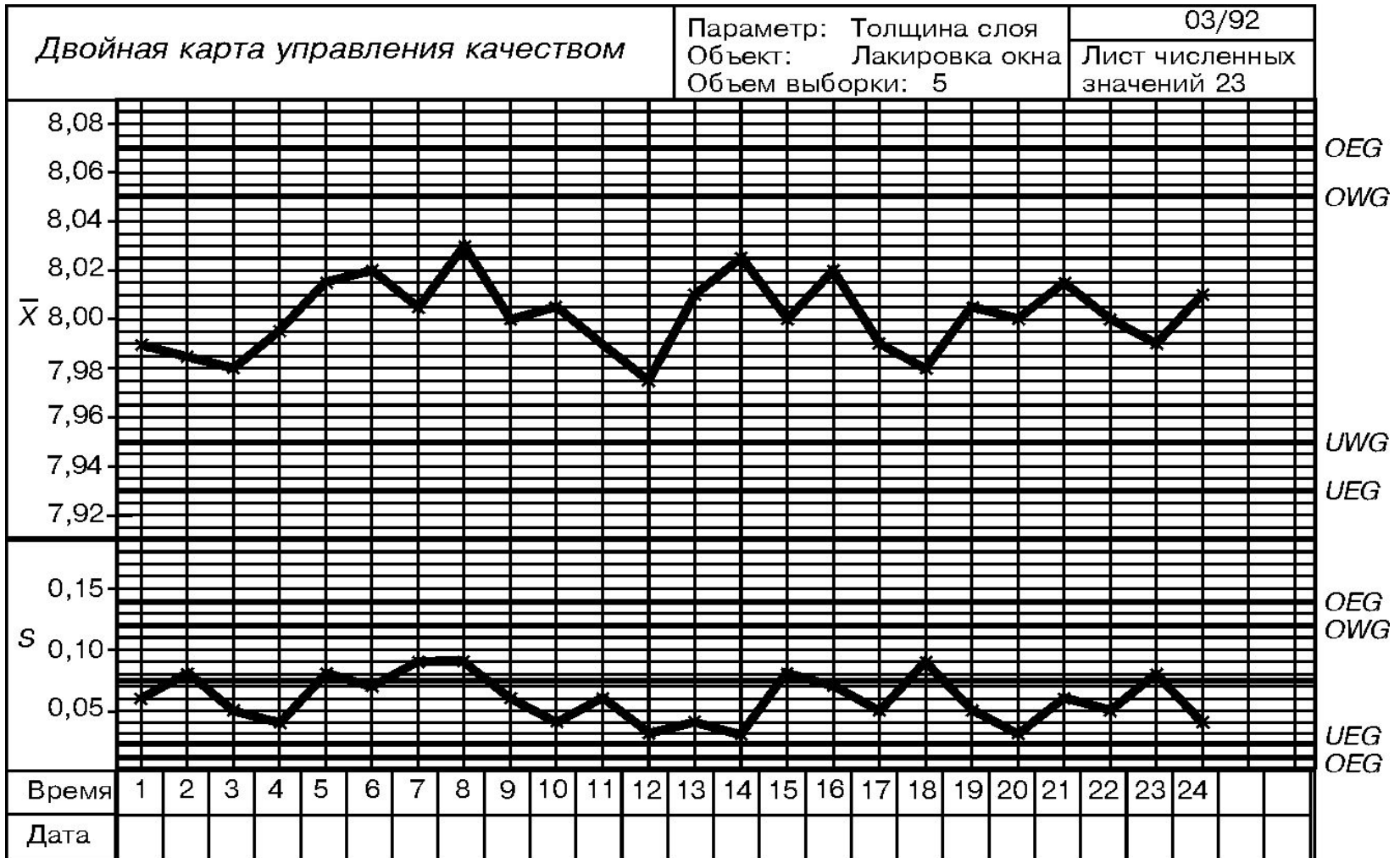
- средних значений и размахов ($\bar{x} - R$);
- медиан и размахов ($\bar{x} - R$);
- индивидуальных значений и скользящего размаха ($\bar{x} - mR$),

Виды контрольных карт по **качественному** признаку (для дискретных величин):

- доли числа дефектов/несоответствий в выборке (p);
- числа дефектов/несоответствий в выборке (pn);
- числа несоответствий в выборке (c);
- доли числа несоответствий на единицу измерения (u).

Пример карты управления Шухарта

при измерении толщины слоя с объемом выборочного контроля $n=5$



Гистограмма

А.М. Гэри (Франция), 1833 г.

Применяется везде, где требуется проведение анализа точности и стабильности процесса, наблюдение за качеством продукции, отслеживание существенных показателей производства.

Цель:

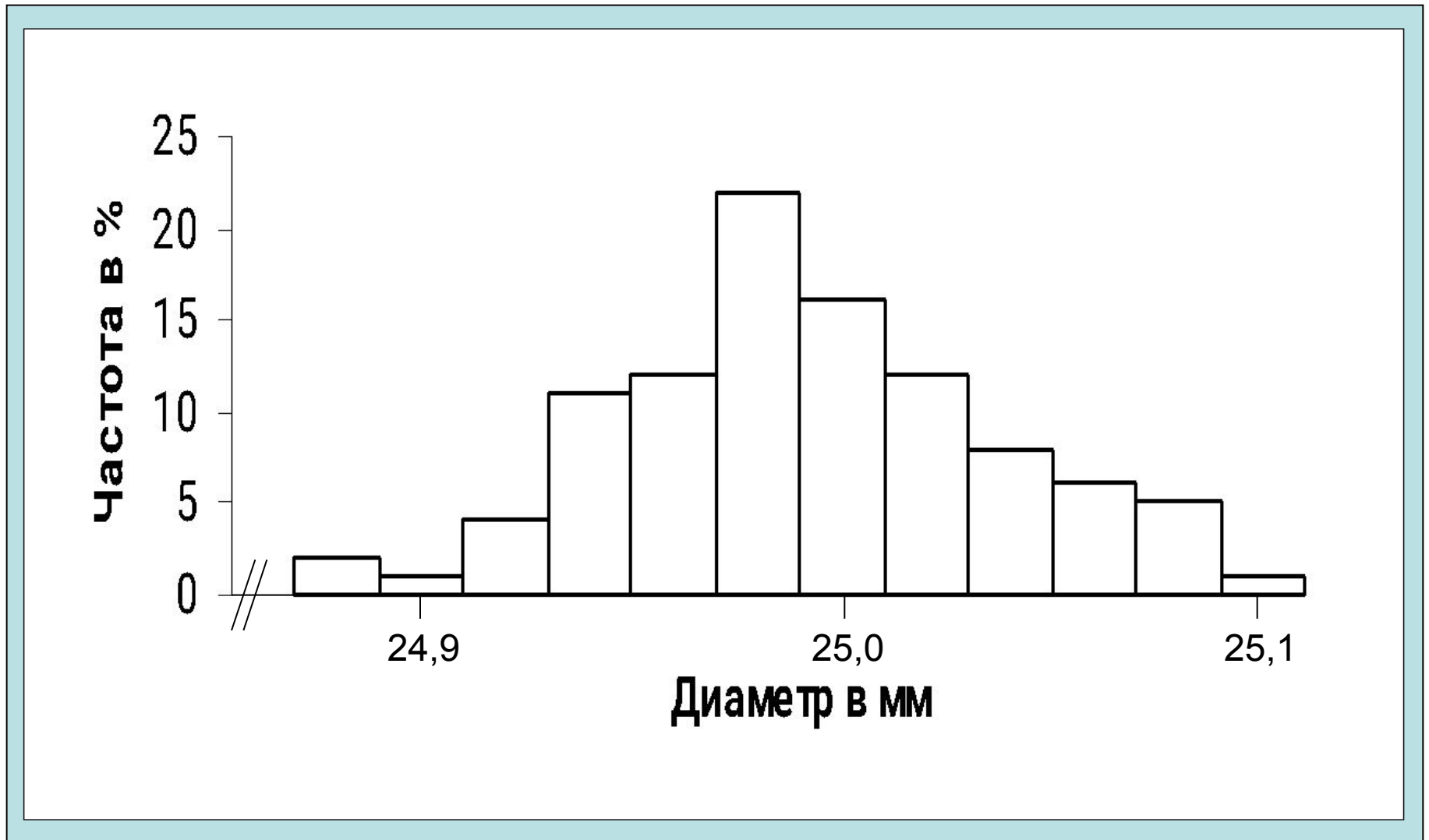
Контроль действующего процесса и выявление проблем, подлежащих первоочередному решению.

Суть:

- **Один из наиболее распространенных методов, помогающих интерпретировать данные по исследуемой проблеме.**
- **Благодаря графическому представлению имеющейся количественной информации, можно увидеть закономерности, трудно различимые в простой таблице с набором цифр, оценить проблемы и найти пути их решения.**

Гистограмма

Пример: Диаметр 150 деталей вращения



Гистограмма

План действий:

- 1. Собрать данные для измеряемых (контролируемых) параметров действующего процесса.**
- 2. Построить гистограмму.**
- 3. Проанализировать гистограмму:**
 - определить тип распределения данных (нормальное, несимметричное, бимодальное и т.д.);**
 - выяснить вариабельность процесса;**
 - при необходимости осуществить анализ нормального распределения с использованием математического аппарата.**
- 4. Ответить на вопрос: «Почему распределение именно такое, и о чем это говорит?»**

Результат:

- Собранные данные служат источником информации в процессе анализа с использованием различных статистических методов и выработке мер по улучшению качества процессов.**

Гистограмма

Достоинства:

- **Наглядность, простота освоения и применения.**
- **Управление с помощью фактов, а не мнений.**
- **Позволяет лучше понять вариабельность, присущую процессу, глубже взглянуть на проблему и облегчить нахождение путей ее решения.**

Недостатки:

- **Интерпретация гистограммы, построенной по малым выборкам, не позволяет сделать правильные выводы.**

Гистограмма – один из вариантов столбиковой диаграммы, позволяющей зрительно оценить распределение статистических данных, сгруппированных по частоте попадания в определенный (заранее заданный) интервал.

Порядок построения гистограммы

- Собрать данные, выявить максимальное и минимальное значения и определить диапазон (размах) гистограммы.
- Полученный диапазон разделить на интервалы, предварительно определив их число (обычно 5–20 в зависимости от числа показателей) и определить ширину интервала.
- Все данные распределить по интервалам в порядке возрастания: левая граница первого интервала должна быть меньше наименьшего из имеющихся значений.
- Подсчитать частоту каждого интервала.
- Вычислить относительную частоту попадания данных в каждый из интервалов.
- По полученным данным построить гистограмму — столбчатую диаграмму, высота столбиков которой соответствует частоте или относительной частоте попадания данных в каждый из интервалов:
 - наносится горизонтальная ось, выбирается масштаб и откладываются соответствующие интервалы;
 - строится вертикальная ось, на которой также выбирается масштаб в соответствии с максимальным значением частот.

Построение гистограммы

1. Проводят наблюдения за случайной величиной и определяют ее числовые значения. Чтобы получить достаточно достоверную гистограмму, n – число экспериментальных точек должно быть не менее 30.

Пример. Измерим коэффициент деформации металлического материала в процессе термообработки и составим таблицу его значений:

0,9	1,5	0,9	1,1	1	0,9	1,1	1,1	1,2	1
0,6	0,1	0,7	0,8	0,7	0,8	0,5	0,8	1,2	0,6
1,4	1,4	0,9	1,1	0,9	1,4	0,9	1,8	0,9	1,4
1,1	1,4	1,4	1,4	0,9	1,1	1,4	1,1	1,3	1,1
1,5	1,6	1,6	1,5	1,6	1,5	1,6	1,7	1,8	1,5

2. Определяют размах R (разброс случайной величины)

$$R = X_{\max} - X_{\min} = 1.8 - 0.1 = 1.7$$

Размах определяет ширину диаграммы.

3. Полученный размах делят на несколько интервалов (k).

Обычно $k = 5 - 20$.

$$\text{Выберем } k=9. \quad H = 1.7/9 = 0.1889$$

$$H = 0.2$$

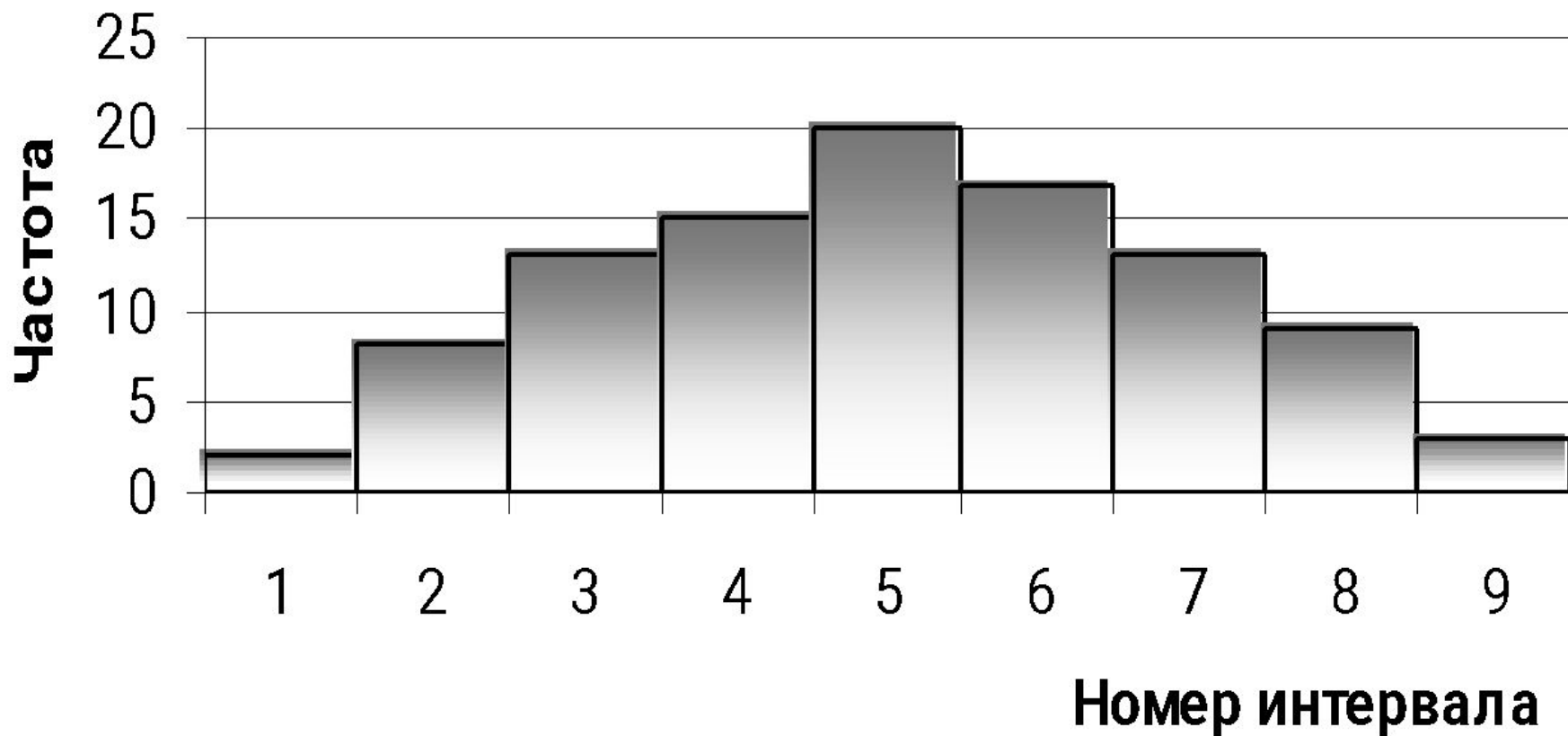
4. *Распределяют полученные данные по интервалам. Левая граница 1-го интервала = X_{\min} , правая граница = $X_{\min} + h$ и т.д. Определяют штриховыми отметками количество показателей, попавших в каждый интервал, и заносят их в специально подготовленный бланк регистрации.*

Бланк для приведенного примера следующий:

№ п/п	Интервалы	Середин а интерва ла	Штриховые отметки частоты	Частот а %	Накопленн ая частота
			//		
1	0,05 – 0,25	0,15	//// /	2	2
2	0,25 – 0,45	0,35	//// //// /	8	10
3	0,45 – 0,65	0,55	//// //// ////	13	23
4	0,65 – 0,85	0,75	//// //// //// ////	15	38
5	0,85 – 1,05	0,95	//// //// //// //	20	58
6	1,05 – 1,25	1,15	//// //// /	17	75
7	1,25 – 1,45	1,35	//// /	13	88
8	1,45 – 1,65	1,55	///	9	97
9	1,65 – 1,85	1,75		3	100

5. По полученным данным строят гистограмму. На оси ординат откладывают границы интервалов, а по оси абсцисс – частоты.

Для нашего примера получена гистограмма, приведенная на рисунке.



Гистограмма.

Комментарии по использованию

- Структуру вариаций легче увидеть, когда данные представлены графически в виде гистограммы.
- Прежде чем сделать выводы по результатам анализа гистограмм, убедитесь, что данные представительны для существующих условий процесса.
- Не делайте выводов, основанных на малых выборках. Чем больше объем выборки, тем больше уверенность в том, что три важных параметра *гистограммы* — ее центр, ширина и форма — представительны для всего процесса или группы продукции.
- Для каждой структуры вариаций (типа распределения) существуют свои интерпретации.
- Интерпретация гистограммы — это всего лишь теория, которая должна быть подтверждена дополнительным анализом и прямыми наблюдениями за анализируемым процессом.

Диаграмма Парето

В. Парето (Италия), 1897 г., М. Лоренц (США), 1907 г.

Один из инструментов статистического контроля качества.

Применяется практически в любых областях деятельности.

Цель:

- **Выявление проблем, подлежащих первоочередному решению.**

Суть:

- ***Диаграмма Парето* – инструмент, позволяющий выявить и отобразить проблемы, установить основные факторы, с которых нужно начинать действовать, и распределить усилия с целью эффективного разрешения этих проблем. Различают два вида диаграмм Парето:**
 - по результатам деятельности – предназначена для выявления главной проблемы нежелательных результатов деятельности;
 - по причинам – используется для выявления главной причины проблем, возникающих в ходе производства.

Принцип Парето (принцип 80/20) означает, что 20% усилий дают 80% результата, а остальные 80% усилий – лишь 20% результата

План действий:

Определить проблему, которую надлежит решить. Учесть все факторы (признаки), относящиеся к исследуемой проблеме.

Выявить первопричины, которые создают наибольшие трудности, собрать по ним данные и проранжировать их. Построить диаграмму Парето, которая объективно представит фактическое положение дел в понятной и наглядной форме.

Провести анализ диаграммы Парето.

Результат:

Принятие решения на основании анализа диаграммы Парето.

Достоинства:

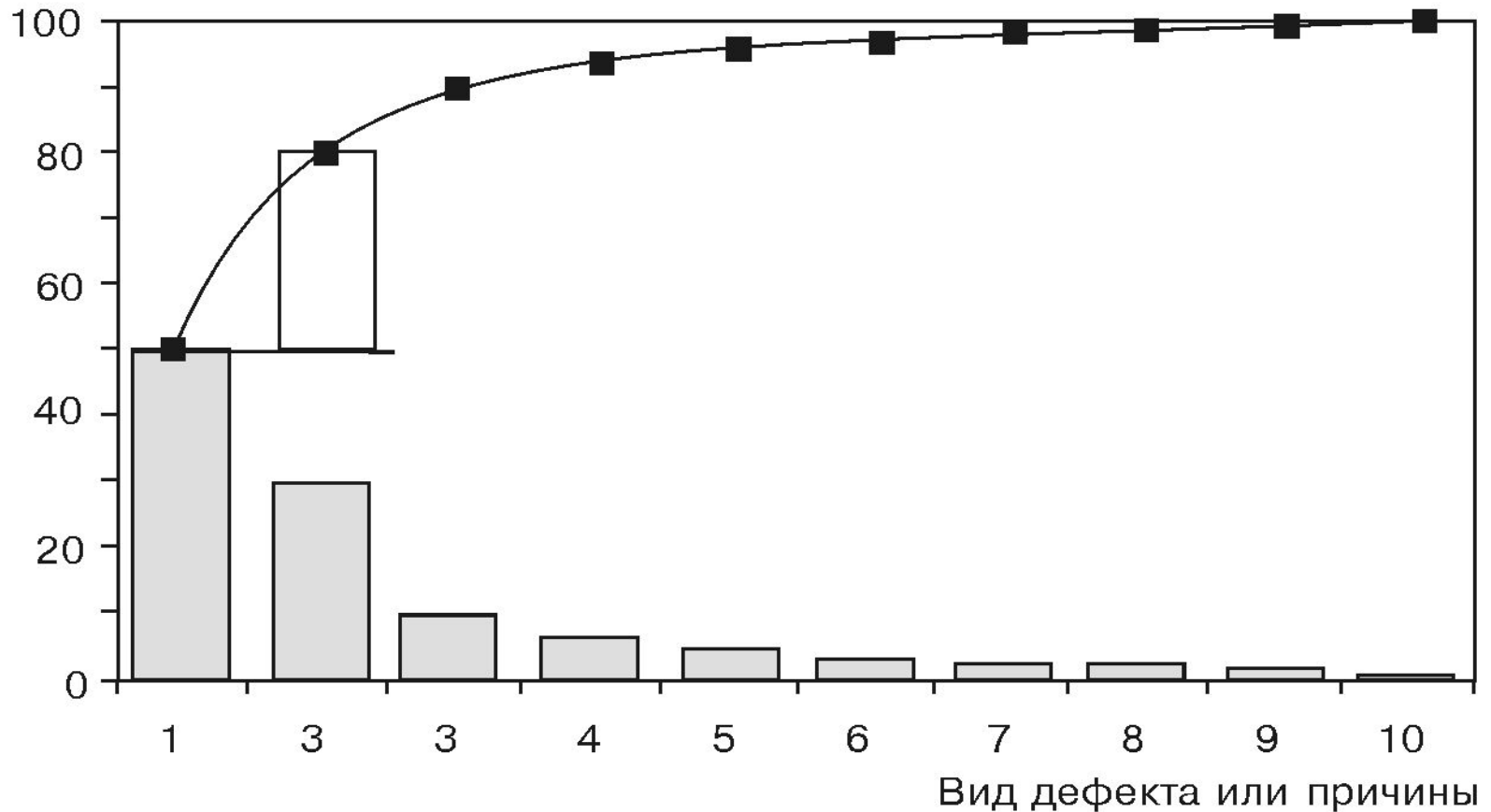
- **Простота и наглядность делают возможным использование диаграммы Парето специалистами, не имеющими особой подготовки.**
- **Сравнение диаграмм Парето, описывающих ситуацию до и после проведения улучшающих мероприятий, позволяют получить количественную оценку выигрыша от этих мероприятий.**

Недостатки:

- **При построении сложной, не всегда четко структурированной диаграммы, возможны неправильные выводы.**

Пример диаграммы Парето с суммирующей кривой

Проявление
(результат)
[%]

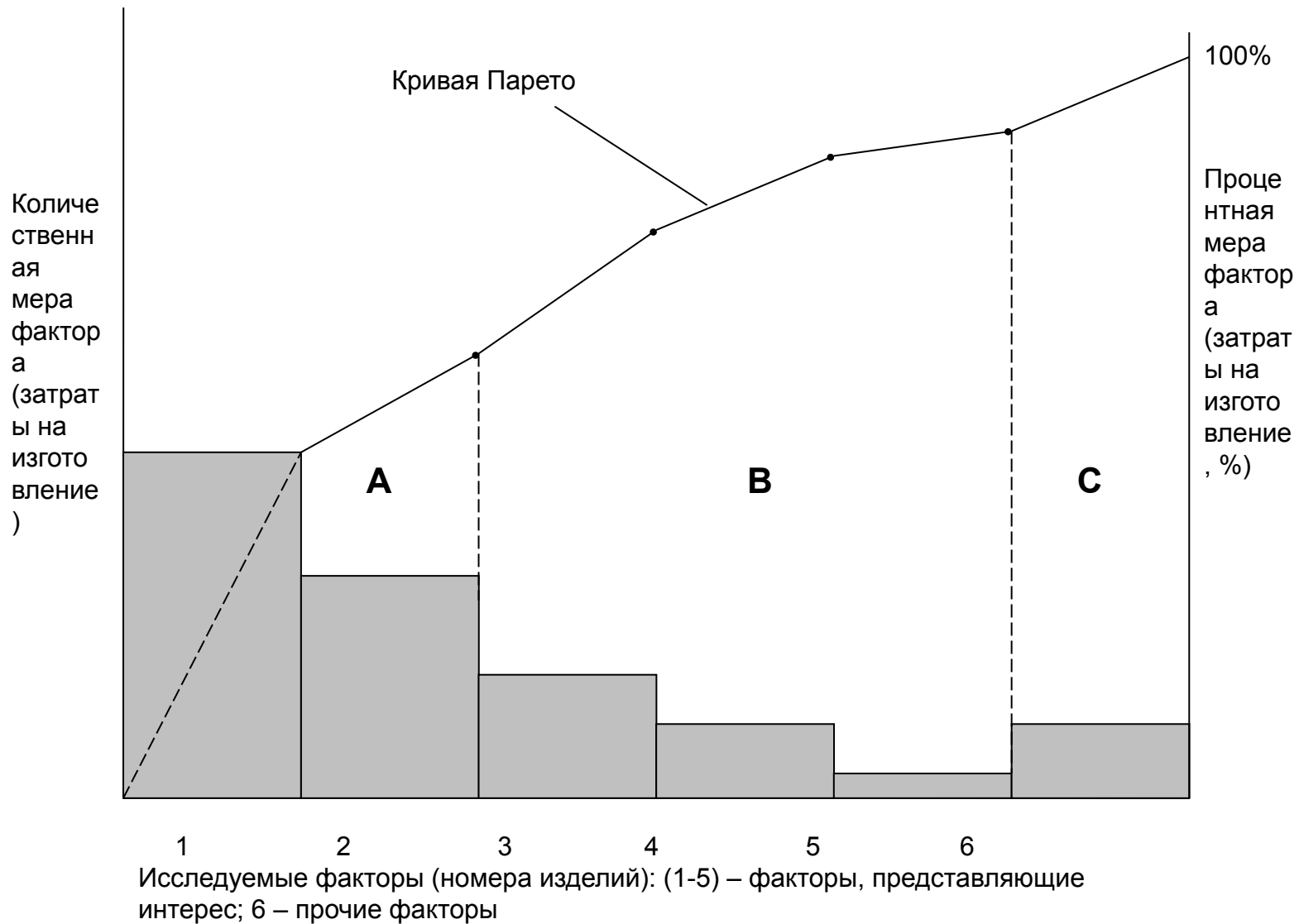


Правила построения диаграммы Парето (1)

- Решить, какие проблемы (причины проблем) надлежит исследовать, какие данные собирать и как их классифицировать.
- Разработать формы для регистрации исходных данных (например, контрольный листок).
- Собрать данные, заполнив формы, и подсчитать итоги по каждому исследуемому фактору (показателю, признаку).
- Для построения диаграммы Парето подготовить бланк таблицы, предусмотрев в нем графы для итогов по каждому проверяемому фактору в отдельности, накопленной суммы числа появлений соответствующего фактора, процентов к общему итогу и накопленных процентов.
- Заполнить таблицу, расположив данные, полученные по проверяемому фактору, в порядке убывания значимости.

Правила построения диаграммы Парето (2)

- Подготовить оси (одну горизонтальную и две вертикальные линии) для построения диаграммы. Нанести на левую ось ординат шкалу с интервалами от 0 до общей суммы числа выявленных факторов, а на правую ось ординат – шкалу с интервалами от 0 до 100, отражающую процентную меру фактора. Разделить ось абсцисс на интервалы в соответствии с числом исследуемых факторов или относительной частотой.
- Построить столбиковую диаграмму. Высота столбца (откладывается по левой шкале) равна числу появлений соответствующего фактора. Столбцы располагают в порядке убывания (уменьшения значимости фактора). Последний столбец характеризует «прочие», то есть малозначимые факторы, и может быть выше соседних.
- Начертить кумулятивную кривую (кривую Лоренца) – ломаную, соединяющую точки накопленных сумм (количественной меры факторов или процентов). Каждую точку ставят над соответствующим столбцом столбиковой диаграммы, ориентируясь на его правую сторону.
- Нанести на диаграмму все обозначения и надписи.
- Провести анализ диаграммы Парето



Деталь	Время доработки, мин	%	%
Заслонка	300,3	42,9	42,9
Реверсивная рукоятка	159,6	22,8	65,7
Ножной выключатель	106,4	15,2	80,9
Фиксатор	42,0	6,0	86,9
Сопротивление	27,3	3,9	90,8
Выключатель	12,6	1,8	92,6
Корпус	12,6	1,8	94,4
Рычаг	9,8	1,4	95,8
Вал	8,4	1,2	97,0
Пружина	6,3	0,9	97,9
Шайба	5,6	0,8	98,7
Магнит	4,2	0,6	99,3
Клавиша	2,8	0,4	99,7
Педаль	2,1	0,3	100,0
14 позиций	700,0	100,0	

Принцип Парето “правило 80-20” свидетельствует, что примерно 80% действий обуславливаются 20% возможных причин, или величин влияния.

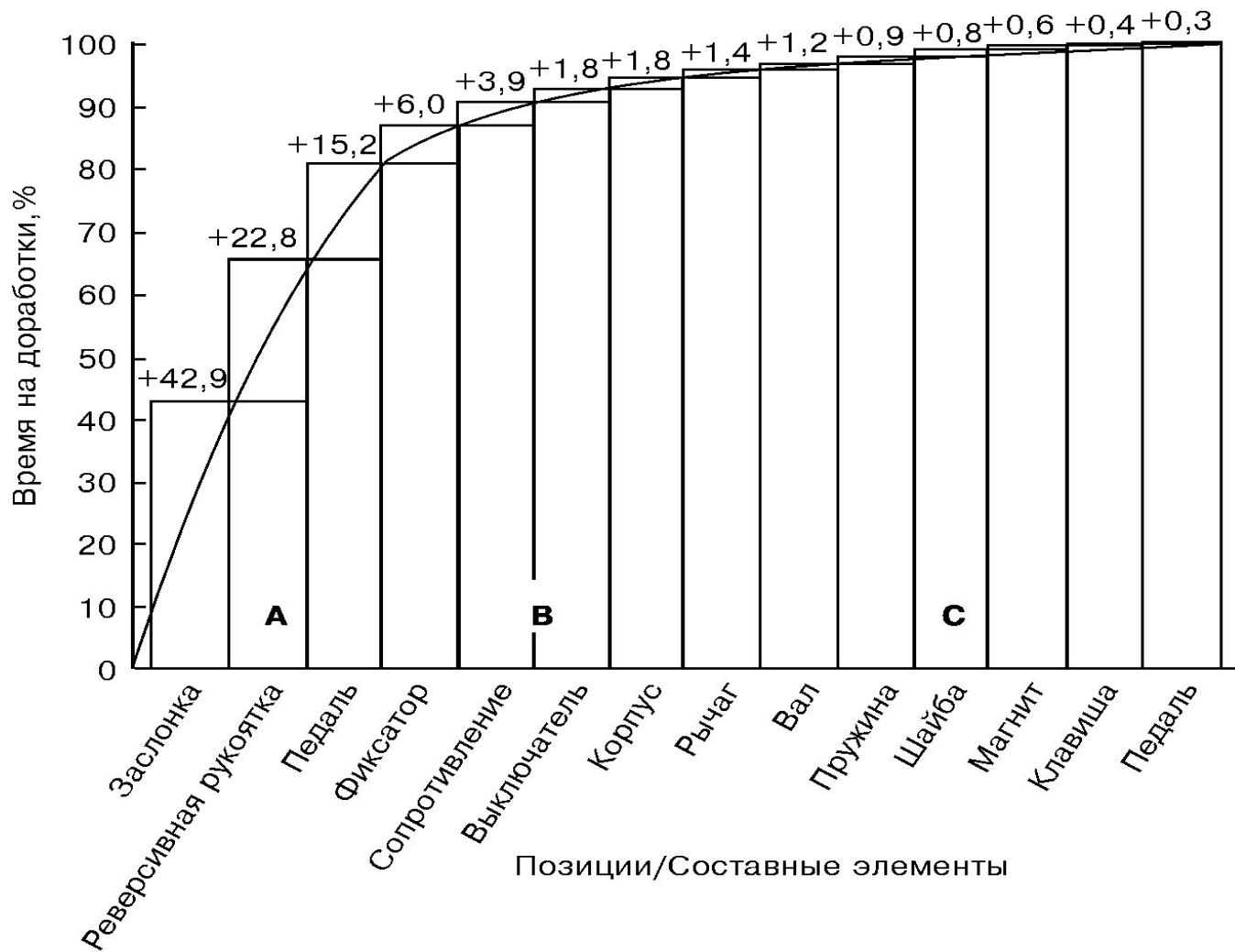


Диаграмма разброса (корреляции)

Применяется в производстве и на различных стадиях жизненного цикла продукции

ЦЕЛЬ:

- Выяснение существования зависимости и выявление характера связи между двумя различными параметрами процесса.

СУТЬ:

- *Диаграмма разброса* — инструмент, позволяющий определить вид и тесноту связи между парами соответствующих переменных. Эти две переменные могут относиться к:
 - характеристике качества и влияющему на нее фактору;
 - двум различным характеристикам качества;
 - двум факторам, влияющим на одну характеристику качества.
- При наличии корреляционной зависимости между двумя факторами значительно облегчается контроль процесса с технологической, временной и экономической точек зрения.
- Диаграмма разброса в процессе контроля качества используется также для выявления причинно-следственных связей показателей качества и влияющих факторов

Диаграмма разброса (корреляции)

(емкость как функция расстояния между проводниками)

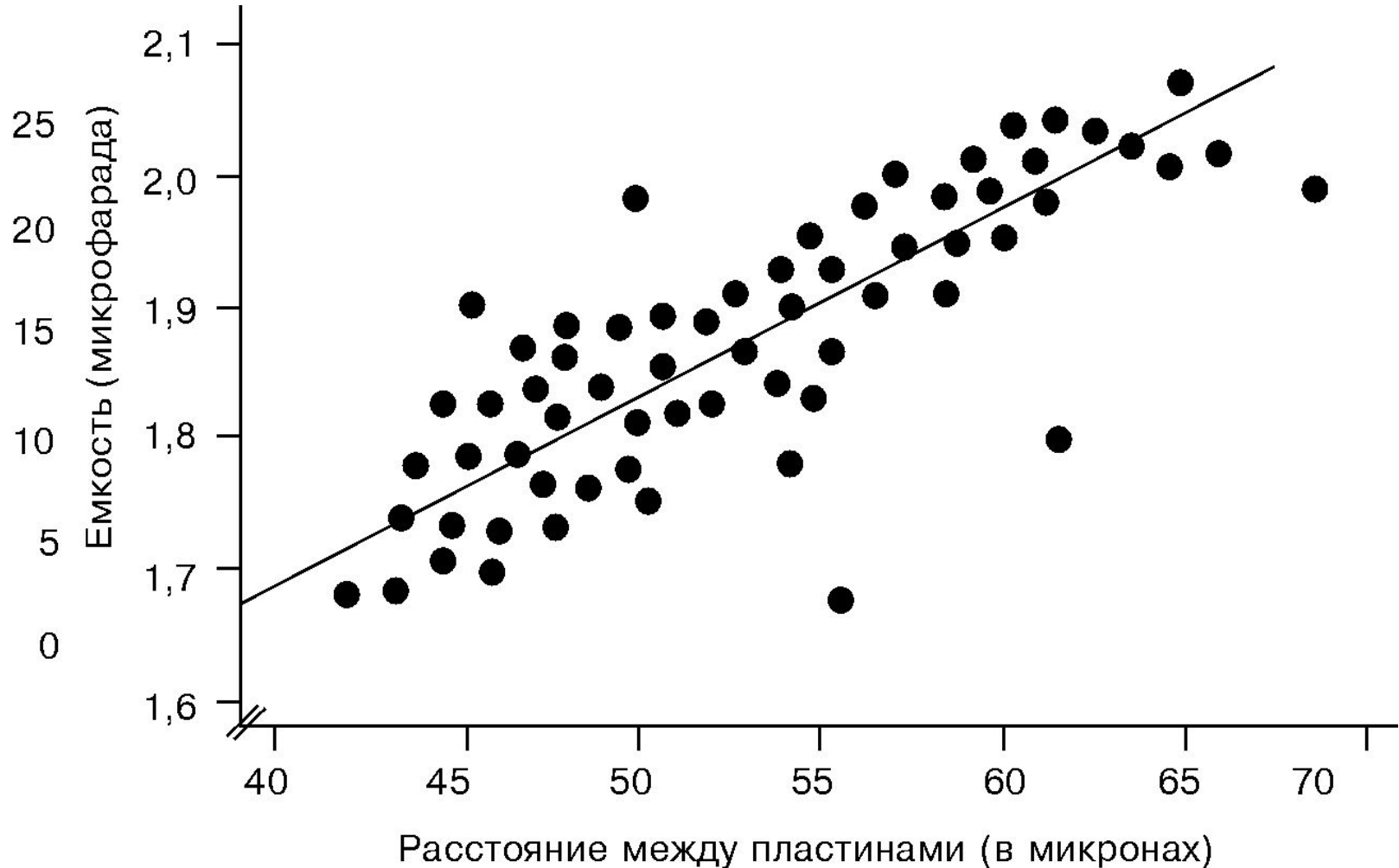


Диаграмма разброса (корреляции)

ПЛАН ДЕЙСТВИЙ:

- Для выяснения влияния одной переменной на другую следует собрать необходимые данные и внести их в листок регистрации.
- По полученным данным построить диаграмму разброса и провести анализ диаграммы. Иногда желательно получить количественную оценку тесноты или силы связи между случайными величинами.

РЕЗУЛЬТАТ:

- Принятие решения о проведении необходимых мероприятий на основании анализа диаграммы разброса.

ДОСТОИНСТВА:

- Наглядность и простота оценки связей между двумя переменными.

НЕДОСТАТКИ:

- К оценке диаграммы следует привлекать тех, кто владеет информацией о продукции, чтобы исключить неправильное использование этого инструмента.

Типичные виды корреляции

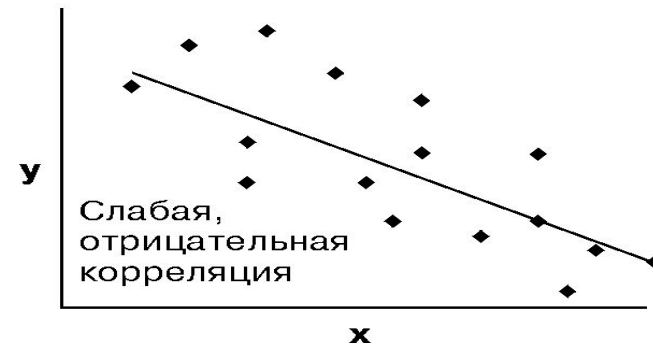
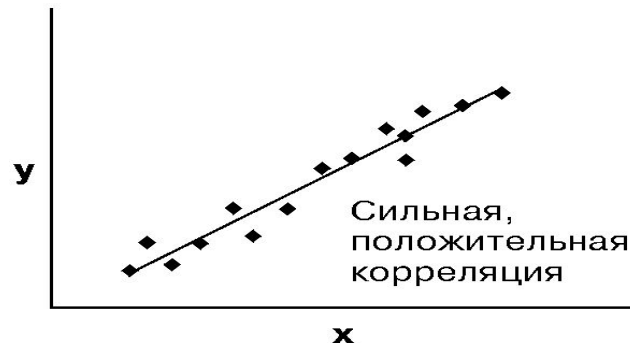
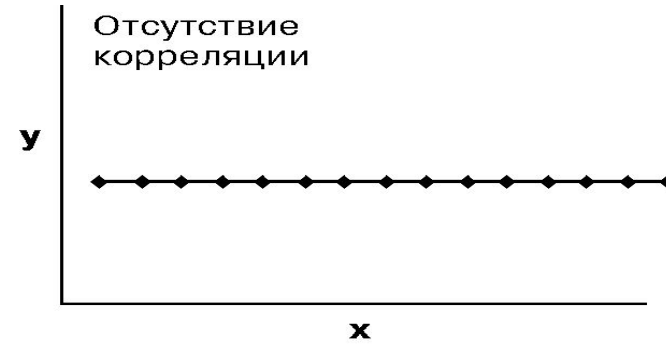


Диаграмма разброса (корреляции).

Правила построения

- Определить, между какими парами данных необходимо установить наличие и характер связи. Желательно не менее 25–30 пар данных.
- Для сбора данных подготовить бланк таблицы (листок регистрации), предусмотрев в нем графы для порядкового номера наблюдения i ; независимой переменной характеристики, называемой аргументом x ; зависимой переменной, называемой функцией (откликом) y .
- По результатам наблюдения заполнить листок регистрации данных.
- По полученным данным построить график в координатах x - y и нанести на него данные. Длина осей, равная разности между максимальными и минимальными значениями для x и y , по вертикали и по горизонтали должна быть примерно одинаковой, тогда диаграмму будет легче читать.
- Нанести на диаграмму все необходимые обозначения. Данные, отраженные на диаграмме, должны быть понятны любому человеку, а не только тому, кто делал диаграмму.
- В этом случае при осуществлении контроля причинных факторов x (откликов) характеристика y (функция) будет оставаться стабильной.

Диаграмма разброса (корреляции)

- *Диаграмма разброса* — это точечная диаграмма в виде графика, получаемого путем нанесения в определенном масштабе экспериментальных, полученных в результате наблюдений, точек. Координаты точек на графике соответствуют значениям рассматриваемой величины и влияющего на него фактора. Расположение точек показывает наличие и характер связи между двумя переменными (например, скорость и расход бензина, или выработанные часы и выход продукции).
- По полученным экспериментальным точкам могут быть определены и числовые характеристики связи между рассматриваемыми случайными величинами: коэффициент корреляции и коэффициенты регрессии.

Примечание

- Следует отметить, что если две переменные кажутся связанными, это не означает, что они таковыми являются. Если данные не кажутся связанными, это не означает, что они не связаны: просто приведено недостаточно данных или данные следует разбить по классам и построить по каждому классу свою диаграмму, а возможно допущена большая ошибка при измерении и т. д.

Метод стратификации (расслаивания данных)

Применяется везде, где требуется проведение анализа точности и стабильности процесса, наблюдение за качеством продукции, отслеживание существенных показателей производства.

ЦЕЛЬ:

- Контроль протекающих процессов и выявление проблем путем расслаивания (группировки) данных и обработки каждой группы в отдельности.

СУТЬ:

- *Метод стратификации* (расслаивания статистических данных) — инструмент, позволяющий произвести селекцию данных, отражающую требуемую информацию о процессе в соответствии с различными факторами.
- При разделении данных на группы в соответствии с их особенностями, группы именуют слоями (стратами), а сам процесс разделения — расслаиванием (стратификацией).

Метод стратификации (расслаивания данных)

- **ПЛАН ДЕЙСТВИЙ:**
- На практике *метод стратификации* используют многократно, расслаивая данные по различным признакам и анализируя возникающую при этом разницу.
- Сбор данных следует вести с применением *контрольных листов*.
- При проведении расслаивания необходимо, чтобы соблюдались два условия:
 - различия между значениями случайной величины внутри слоя (дисперсия) должны быть как
 - можно меньше по сравнению с различием ее значений в нерасслоенной исходной совокупности, т. е. разброс данных внутри слоев должен быть меньше, чем до их расслоения;
 - различие между слоями (различия между средними значениями случайных величин слоев) должно быть как можно больше.

Метод стратификации (расслаивания данных)

В Японии говорят:

«Без расслаивания нет прогресса контроля качества».

Существуют различные методы расслаивания данных, применение которых зависит от конкретных задач. Например, данные, относящиеся к изделию, производимому в цехе на рабочем месте, могут в какой-то мере различаться в зависимости от исполнителя, используемого оборудования, методов проведения рабочих операций, температурных условий и т. д. Если осуществлять стратификацию по факторам, порождающим эти различия, легко выявить главную причину их появления, уменьшить их и добиться повышения качества продукции.

В торговле может быть проведено расслаивание по районам, фирмам, продавцам, видам товара, сезонам и пр.

Метод стратификации (расслаивания данных)

- **РЕЗУЛЬТАТ:**
- Полученные данные служат источником информации в процессе анализа и улучшения качества процессов с использованием различных статистических методов: гистограмм, диаграмм Парето, причинно-следственных диаграмм, контрольных карт.
- **ДОСТОИНСТВА:**
- При умелой группировке по факторам можно быстро и с минимальными затратами находить решения достаточно сложных проблем.
- **НЕДОСТАТКИ:**
- Ошибки при выборе факторов расслаивания.

Метод стратификации (расслаивания данных)

Концепция пяти «М» используется для расслоения данных в производстве:

1. **Люди (man)**: мотивация; обучение; трудовой коллектив; квалификация; пол; стаж работы.
2. **Машины/оборудование (machine)**: новое/старое оборудование; марка оборудования; конструкции; фирма-производитель оборудования; приспособления.
3. **Материал (material)**: покупные материалы (сырье, комплектующие изделия); фирма-производитель; партия; качество сырья.
4. **Метод (method)**: системы; организация; стиль руководства; технология.
 - 5а. **Окружающая среда (milieu)**: условия работы
 - 5б. **Измерения (measurement)**: метод измерения; тип измерительных средств; точность измерительных средств.










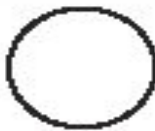

Концепция пяти «Р» используется для расслоения данных в сфере услуг и учитывает следующие факторы:

1. *Персонал (peoples)*: обучение персонала; мотивация персонала; отбор персонала (профессионализм; вежливость; коммуникабельность; надежность; оперативность; инициативность; уверенность; честность и порядочность).
2. *Процедуры услуг (procedures)*: быстрое обслуживание; индивидуализация обслуживания; создание сети отделений; стандартные сервисные модули; приемлемые условия ожидания; предварительные заказы; дифференцированное ценообразование.
3. *Потребители, «покровители», (patrons)*: отзывы других потребителей; личные потребности; опыт.
4. *Место производства и предоставления услуг (place)*: оборудование; помещение.
5. *Поставщики, осуществляющие снабжение (provision)*: уровень организации поставок (соблюдение графика поставок; ритмичность поставок; гарантия); степень лояльности, честность и порядочность; перспективность поставщика (способность к самофинансированию, инициативность при ужесточении нормативов по качеству, способность работать в условиях жесткой конкуренции); уровень качества поставляемой продукции (качество продукции в состоянии поставки, стабильность входного уровня качества).

Концепция четырех «Р» или программа-маркетинг – это совокупность маркетинговых решений, принимаемых руководителями для реализации стратегии позиционирования и решения поставленных задач:

1. *Решения в области товара (product)*: ассортимент товара; рабочие характеристики товара; особенности товара; конструкция товара; предоставление товара; размеры; торговая марка.
2. *Решения в области ценообразования (price)*: прейскурантная цена; скидки; компенсации; региональные цены; условия оплаты; условия выдачи кредита.
3. *Решения в области продвижения (promotion)*: торговый персонал; реклама; связи с общественностью; потребительское продвижение; торговое продвижение; прямой маркетинг.
4. *Решения в области распределения (place)*: выбор канала; охват рынка; многообразие каналов; направленность распределения; плотность распределения; дилерская поддержка.

Матричные диаграммы

A \ B	b_1	b_2	b_3	b_4	b_5
a_1					
a_2					
a_3					
a_4					

Матричные диаграммы

- Применяется в любой ситуации при разработке идей по решению проблем, связанных с качеством, затратами и поставкой.
- **ЦЕЛЬ:**
- Выявить взаимосвязи между различными элементами (задачами, функциями и характеристиками) в рамках рассматриваемой проблемы с выделением их относительной важности.
- **СУТЬ:**
- *Матричная диаграмма* — инструмент, позволяющий выявлять важность различных неочевидных (скрытых) связей, т. е. исследовать структуру проблемы. Этот инструмент обеспечивает промежуточное планирование, организуя огромное число данных, и помогает установить и графически проиллюстрировать логические связи между различными элементами.

Матричные диаграммы

- **ПЛАН ДЕЙСТВИЙ:**
- Сформировать команду из специалистов, владеющих вопросами по обсуждаемой теме.
- Определить факторы рассматриваемой проблемы и выявить признаки этих факторов.
- Подготовить карточки матричной диаграммы с заголовками — наименованием факторов (или объектов) и их признаков (компонентов).
- Установить логические связи между этими признаками, заполнив диаграмму символами, показывающими тесноту (силу) связей.
- Обсудить полученные результаты.
- **РЕЗУЛЬТАТ:**
- Определение наиболее важных факторов рассматриваемой проблемы с выделением компонентов (признаков) этих факторов для подготовки вариантов возможных решений.
- **ДОСТОИНСТВА:**
- Наглядность, простота освоения и применения.
- **НЕДОСТАТКИ:**
- Большая трудоемкость при обработке собранных данных.

Матричные диаграммы

- **Памятка**
- 1. Работа не с конкретными числовыми данными, а со словесными высказываниями.
- 2. Применение матричной диаграммы может быть полезным в случае, когда:
 - тема (предмет) настолько сложна, что связи между различными факторами не могут быть установлены при помощи обычного обсуждения;
 - требуется определение зависимости (или независимости) между компонентами отдельных факторов и установление их относительной важности.
- 3. В матричных диаграммах, которые могут иметь форму L и форму T , выделяются зависимости между функциями в легко прослеживаемом виде.
- 4. Определение силы связи позволяет выявить рычаги оптимального воздействия на факторы, влияющие на рассматриваемую проблему.

Различные версии матричных диаграмм

L-матрица

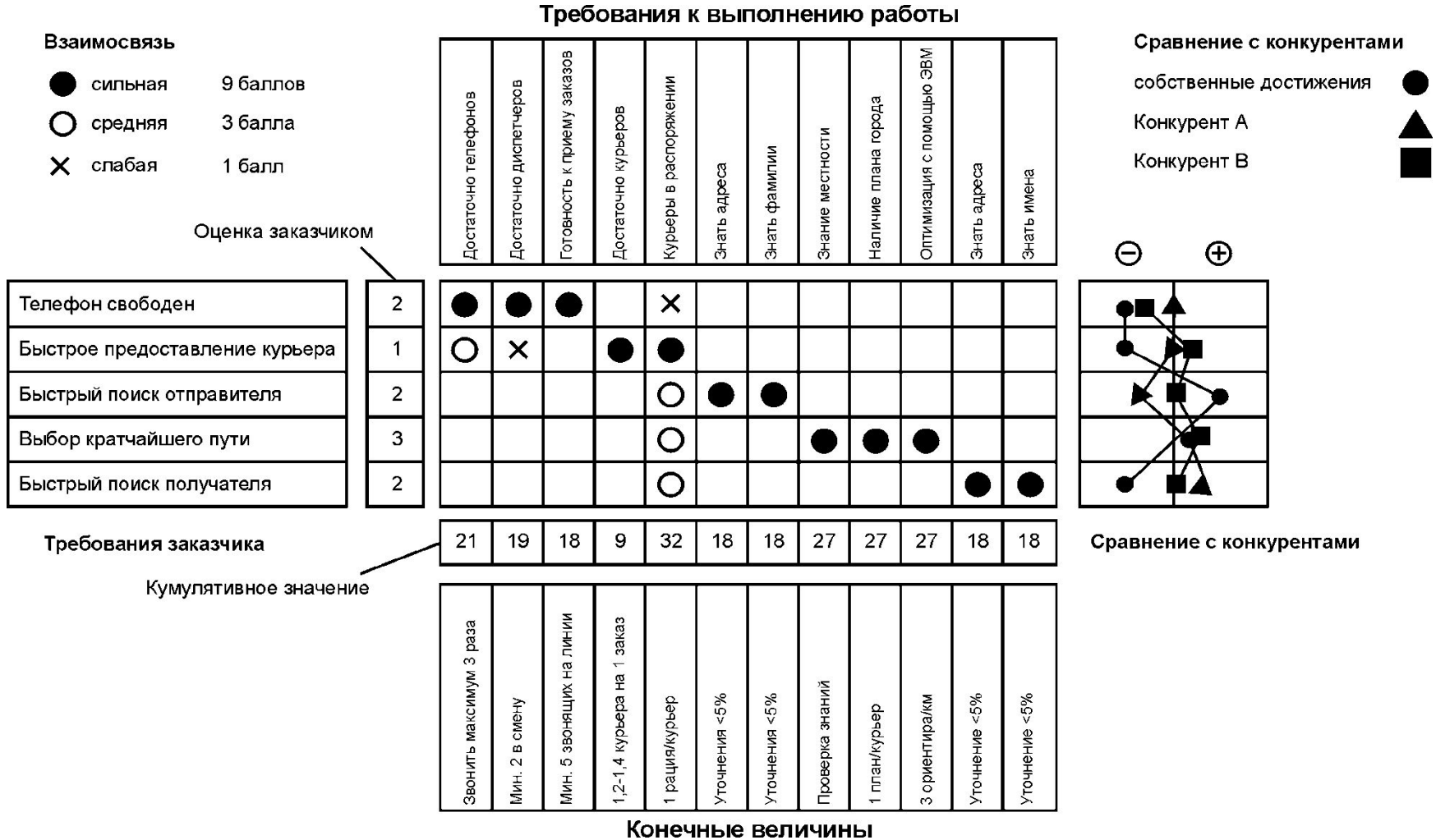
A/B	в1	в2	в3
а1			
а2			
а3			
а4			

T-матрица

с1			
с2			
с3			
A/B/C	в1	в2	в3
а1			
а2			
а3			

Матричная диаграмма

Вопрос: Как можно добиться быстрой доставки?



Матрица приоритетов

- ***Применяется для анализа числовых данных матричных диаграмм, когда возникает необходимость представить их в более наглядном виде***
- **ЦЕЛЬ:**
- **Выявление из большого количества числовых данных, полученных при построении матричных диаграмм (таблиц качества), наиболее важных для решения рассматриваемой проблемы.**
- **СУТЬ:**
- ***Матрица приоритетов*** видоизменяет и располагает данные матричной диаграммы так, чтобы информация была удобна для наглядного представления и понимания.
- ***Матрица приоритетов*** обеспечивает промежуточное планирование, способствует выявлению силы связи между переменными, которые были статистически определены, и помогает графически проиллюстрировать эти связи.

Матрица приоритетов

- **ПЛАН ДЕЙСТВИЙ:**
- Перегруппировать информацию, представленную в матричной диаграмме, таким образом, чтобы подчеркнуть силу корреляционной связи между переменными.
- На основании анализа полученной матрицы корреляции выявить приоритетные компоненты.
- Построить матрицу для приоритетных компонентов данных и проанализировать вошедшие в нее данные.
- **РЕЗУЛЬТАТ:**
- Принятие решения на основании анализа матричных данных.
- **ДОСТОИНСТВА:**
- Наглядность.
- **НЕДОСТАТКИ:**
- Поскольку требует серьезных статистических знаний, этот инструмент управления качеством значительно реже применяется на практике, чем другие инструменты, входящие в состав семи методов управления качеством.

Матрица приоритетов

$$W_j = \sum_{j=1}^p [I_j X]_j$$

Матрица приоритетов

- *Матрица приоритетов* позволяет:
- • анализировать процессы производства, тесно связанные между собой;
- • анализировать причины несоответствий, которые связаны с большим объемом данных;
- • по результатам рыночных исследований выявлять требуемый уровень качества;
- • постоянно определять характеристики, способные изменяться под влиянием каких-либо условий;
- • выполнять комплексные оценки качества;
- • анализировать нелинейные данные.

Матрица приоритетов

- Результаты анализа статистических данных могут быть представлены графически в виде схемы предпочтений в зависимости от важнейших компонент данных, отложенных соответственно на осях абсцисс и ординат.
- Пример оформления результатов анализа матричных данных, собранных для оценки действия различных болеутоляющих средств в зависимости от их «эффективности» и «мягкости» — двух важнейших компонент.
- **Памятка**
- Единственный числовой метод анализа из семи инструментов управления качеством. Однако результаты анализа обычно представляют в виде диаграммы. Анализ матричных данных часто рассматривается как факультативный.

Графическое представление результатов анализа матричных данных

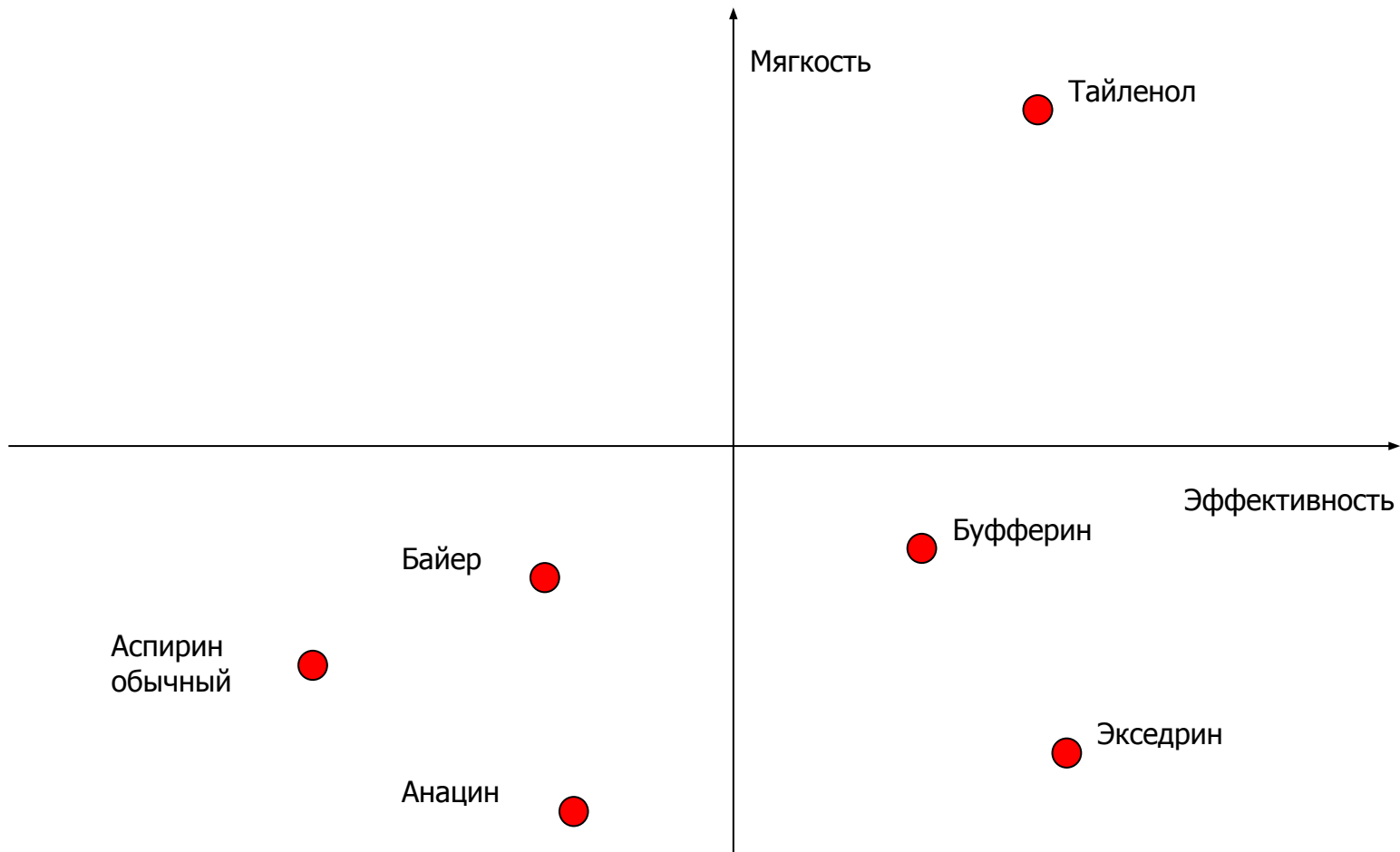
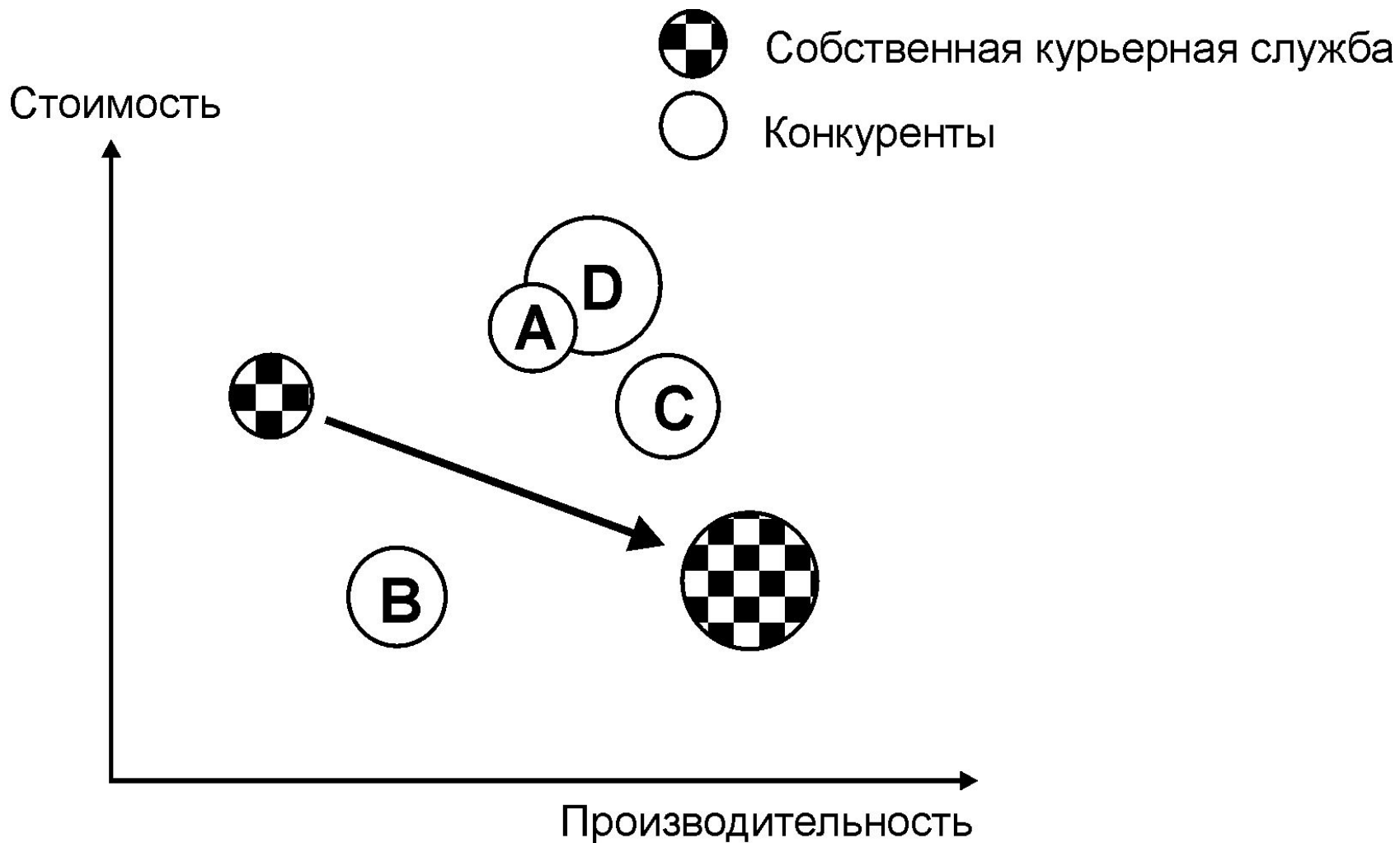
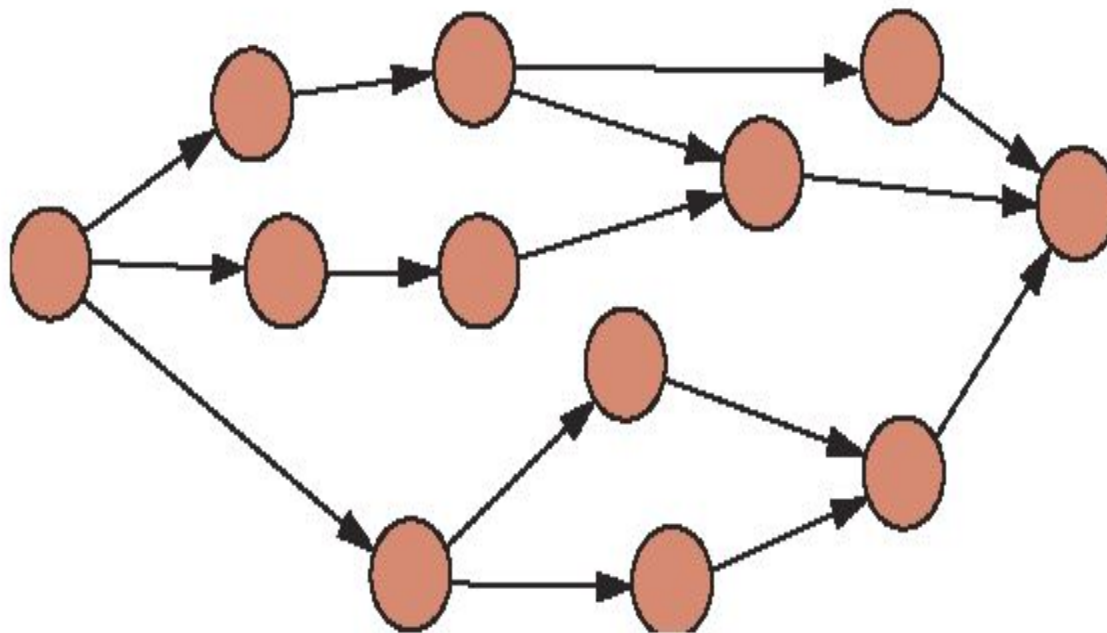


Диаграмма “Портфолио”

Вопрос: Какие существуют пути развития?



Стрелочная диаграмма общий вид



Стрелочная диаграмма

- **ЦЕЛЬ:**
- Детальное планирование оптимальных сроков выполнения всех необходимых работ для реализации поставленной цели и последующий эффективный контроль хода проведения работ.
- **СУТЬ:**
- Наглядное и системное графическое отображение последовательности и взаимозависимости действий (работ, решений или мероприятий), обеспечивающих своевременное и планомерное достижение конечных целей.
- *Стрелочная диаграмма* представляет собой диаграмму хода проведения работ, из которой наглядно видны порядок и сроки проведения различных этапов. Этот инструмент используется для обеспечения уверенности, что планируемое время выполнения всей работы и отдельных ее этапов по достижению конечной цели является оптимальным. Инструмент применяется как для планирования, так и для контроля работ.

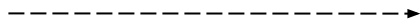
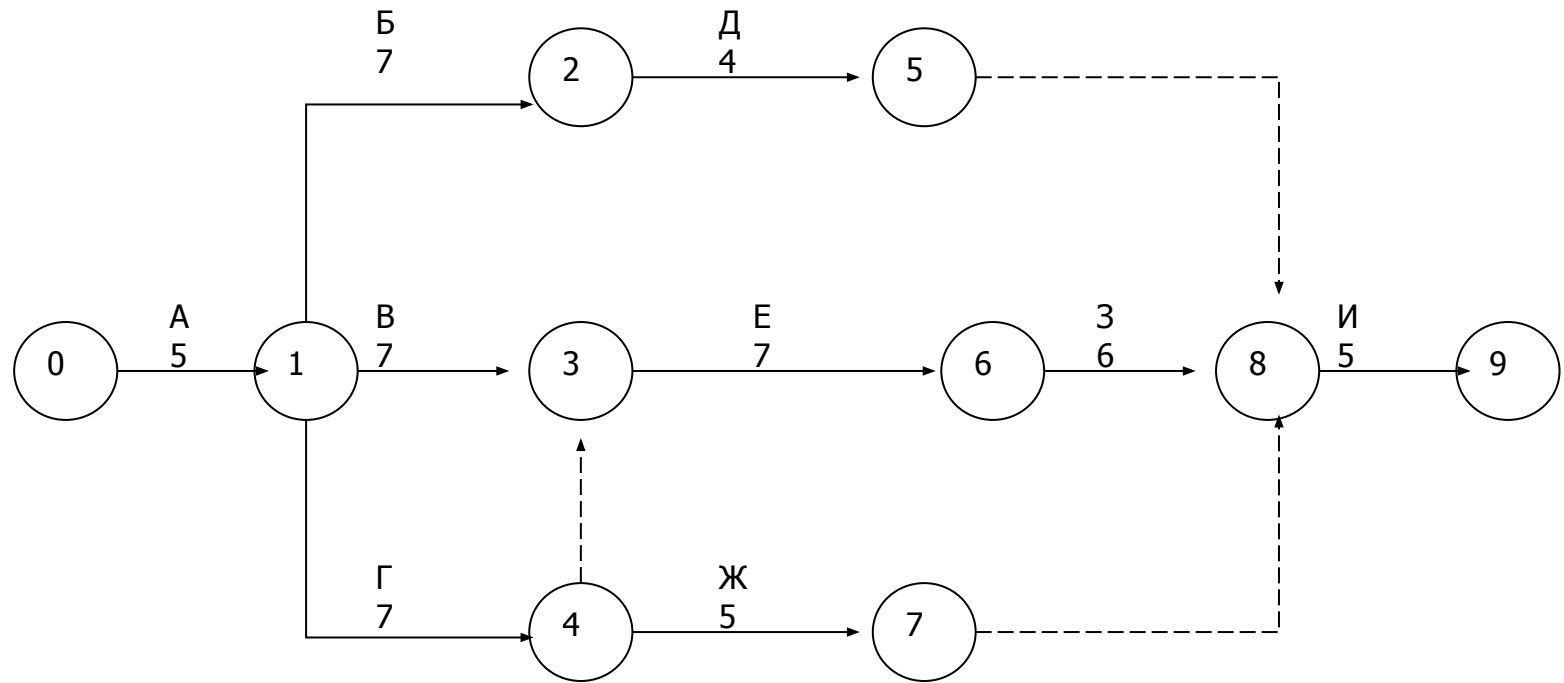
Стрелочная диаграмма

- **ПЛАН ДЕЙСТВИЙ:**
- Сформировать команду из специалистов, владеющих вопросами по обсуждаемой теме.
- Четко сформулировать проблему, требующую решения.
- Определить необходимые меры, сроки и этапы выполнения работ.
- Построить диаграмму хода проведения работ, отобразив последовательность действий, необходимых для получения требуемого результата.
- Осуществить эффективный контроль за ходом выполнения работ.
- **РЕЗУЛЬТАТ:**
- Конкретный план выполнения работ, обеспечивающий своевременное и планомерное достижение конечных целей.
- **ДОСТОИНСТВА:**
- Наглядность, простота освоения и применения.
- **НЕДОСТАТКИ:**
- Отсутствие правил отбора и критериев оценки перспективности и эффективности вариантов выполнения всех необходимых работ.

Стрелочная диаграмма

- По сути, это хорошо известный *метод сетевого планирования*, в основе которого лежит метод критического пути (МКП) и метод оценки и пересмотра планов (PERT), в котором для отображения и алгоритмизации тех или иных действий или ситуаций используются сетевые модели, простейшие из которых – *сетевые графики*. Кроме этого, в тех же целях используются еще и *диаграммы Ганта*, которые оказались вполне подходящими для визуализации процессов.
- *Диаграмма Ганта* – горизонтальная линейная диаграмма, на которой задачи проекта представляются протяженными во времени отрезками, характеризующимися датами начала и окончания, задержками и, возможно, другими временными параметрами.

Стрелочная диаграмма



Стрелочная диаграмма

- На *сетевом графе* показана последовательность работ и влияние той или иной операции на ход выполнения последующих операций. Поэтому сетевой граф более удобен для контроля за ходом выполнения работ, чем диаграмма Гантта, рассматривающая работы так, как будто они независимы друг от друга.
- **Памятка**
- Работа не с конкретными числовыми данными, а со словесными высказываниями.
- Диаграмма позволяет устанавливать понимание между специалистами различного профиля и облегчает достижение согласия среди них.

Стрелочная диаграмма



Принципы и стратегия РФК

Основной принцип РФК – управлять разработкой продукции на основе требований потребителя.

РФК имеет много форматов, наиболее существенное различие которых – глубина анализа.

Система «Упорядочение»

Российский аналог системы 5S

Что такое 5S?

- Сэйри
- Сэйтон
- Сэйсо
- Сэйкэцу
- Сицукэ
- Упорядочи
- Приведи в порядок
- Наведи чистоту
- Личная
чистоплотность
- Дисциплина

FORD

- Сортировка
- Упорядочивание
- Чистота
- Стандартизация
- Дисциплина

Ждите...Я
все найду!

**Необходимо
разобраться:
что есть и что
надо...**



Сортировка

- *“Устранение беспорядка. Обнаружение скрытых предметов и снабжение рабочего места только теми материалами, которые действительно нужны для выполнения работы.”*
- *Каждый предмет в рабочей области должен быть исследован:*
 - Исследовать рабочую область
 - Определить что является необходимым
 - Удалить ненужные предметы

Сортировка

- Что делать с ненужными предметами:
 - Избавиться от ненужных предметов
 - Прикрепить Красные Ярлыки на предметы в отношении которых надо определить дальнейшие действия
 - Переместить в Центральный Склад

Маркируйте все оборудование

- **Красный Ярлык** = Не используются и перемещаются в специальную область для дальнейшей утилизации. Информация на ярлыке: Откуда появился предмет. Количество имеющегося в наличие предмета. Кто должен участвовать в рационализации. Когда предмет был маркирован.
- **Желтый ярлык** = Направляются на хранение в Центральный Склад. Обозначение даты и места откуда предмет поступил и куда перемещается.
- **Зеленый ярлык** = Временный ярлык обозначающий оборудование, которое остается в области. На ярлыке обозначено время и положение предмета.

Упорядочивание

- «Место для каждого предмета и каждый предмет на лучшем месте.»
 - *Все предметы расположены таким образом, чтобы большую часть времени способствовать удовлетворению потребителей, а не на поиск или возврат. Другими словами, это сокращает нерабочее время предмета.*
- Расставляйте предметы так, чтобы:
 - Быстро и легко находить
 - Видеть что за предмет и количество предмета
 - Доставать и возвращать

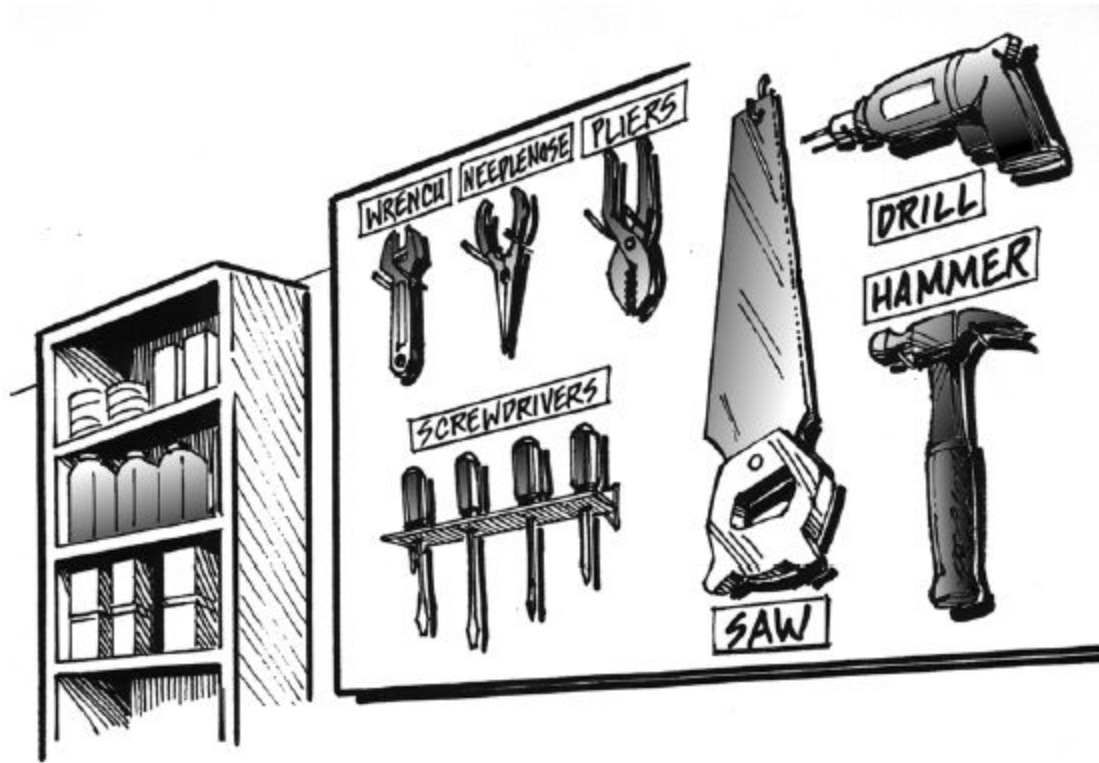
Упорядочивание

- Организуйте все предметы так, чтобы их назначение и расположение стало интуитивным
- Организуйте все предметы так, чтобы их было легко находить, доставать, использовать и возвращать на место
- Используйте цветовой код для интуитивного поиска и использования
- Определите как будут маркированы оборудование, материалы и проходы

Упорядочивание

- Установить что находится на данном месте
 - Сколько предметов?
 - Отсутствует ли что-нибудь?
 - Разработайте временный идентификационный ярлык и прикрепляйте к каждому передвигаемому предмету в данной области.
 - Где располагается когда не используется.
 - Где располагается когда используется.

Упорядочивание



Чистота

- Убирайте рабочее место
- Убирайте пыль, грязь и мусор
- Раскрашивайте если необходимо
- Заботьтесь о здоровье и безопасности людей и оборудования
- Уборка – форма проверки

Стандартизация

- Распространить на все рабочие места
- Ввести в число производственных процессов
 - Графики уборки
 - Задания 5S

Стандартизация

- Придумать план как содержать рабочую область в чистоте.
- Установить стандартное расписание уборки принимая во внимание частоту, временные рамки для каждого и для рабочей смены.
- Установить стандарты чистоты.
 - Стандарты определяют как должна выглядеть чистая рабочая область.

Стандартизация

- Разработать и распространить план реагирования для каждого обнаруженного несоответствия в течение производственного или уборочного циклов.
- Кто должен быть оповещен первым.
- Кому следует сообщить о несоответствии.
- Может ли несоответствие быть исправлено немедленно?
- Кому следует сообщить о корректирующих процедурах.

Дисциплина

- «5S» процесс принимается, используется и исполняется каждым.
 - Сделайте уборку интуитивным способом устранять загрязнения.
- Контролируется и исполняется каждым
- Самодисциплина

Выгоды для сотрудников

- Благоприятная рабочая среда
- Стандартизированная работа
- Безопасное рабочее место

Выгоды для организации

- Снижение издержек
- Повышение безопасности
- Повышение качества
- Легкость управления несоответствиями
- Вовлечение персонала
- Быстрое реагирование
- Основа улучшений
- Доверие покупателей, поставщиков и работников

Система «Упорядочение»:

**путь к созданию качественного
рабочего места**

методология внедрения

Система «Упорядочение»: методология внедрения

Наибольшая сложность при внедрении

От понимания принципов необходимо перейти к их реализации, постоянному выполнению требований, правил и договоренностей, достигнутых в коллективе.

Систему нельзя внедрить быстро по приказу высшего руководства.

Она требует терпеливого и скрупулезного труда не только менеджеров всех уровней, но и каждого работника фирмы.

Основные методологические подходы к внедрению системы «Упорядочение».

1. Участие всей команды

Система «Упорядочение» — это своего рода командный вид спорта.

Систему нельзя эффективно внедрить на одном рабочем месте или в одном подразделении, по воле одного человека. Она требует решимости и слаженных действий всего коллектива.

Каждое правило системы, которое необходимо выполнить, само по себе несложно. Трудность заключается в том, чтобы не прекращать его выполнения. Это требует решительности, настойчивости и сотрудничества, что, в свою очередь, создает ощущение принадлежности к команде и улучшает корпоративный климат.

Основные методологические подходы к внедрению системы «Упорядочение».

1. Участие всей команды

Работа по внедрению системы «Упорядочение» позволяет создать из рядового подразделения настоящую команду, в которой сумма двух игроков равна не двум, а трем, где каждый участник, ответственно выполняя свою работу, ориентируется и на общие командные цели: независимо от своего должностного статуса прилагает усилия к тому, чтобы круг обязанностей команды был выполнен наилучшим образом.

Основные методологические подходы к внедрению системы «Упорядочение».

2. Легкость — кажущаяся

Принципы системы «Упорядочение» кажутся понятными и легко осуществимыми. Но почему же их так непросто реализовать?

Они трудны потому, что выглядят чрезвычайно легкими, а именно:

- убрать все лишнее;
- разместить все наиболее удобным образом;
- регулярно проводить тщательную уборку и проверку исправности оборудования и инвентаря;
- выработать стандарты (правила) хранения, использования и уборки-проверки;
- постоянно и сознательно следовать принятым правилам.

Основные методологические подходы к внедрению системы «Упорядочение».

2. Легкость — кажущаяся

Эти принципы — трудны потому, что люди не до конца понимают, что же представляет собой система «Упорядочение».

Это не разовая генеральная уборка, а принципиально новый стиль отношения к рабочей среде, ее организации и безопасности — *стиль постоянного поддержания высокоорганизованного, чистого и безопасного рабочего пространства.*

Основные методологические подходы к внедрению системы «Упорядочение».

3. От исправлений — к профилактике

- Часто много времени тратят на исправление того, что было сделано неправильно или несвоевременно. Это реакция на неприятности постфактум.
- Своевременно замеченные нарушения в работе оборудования, выявленные неисправности оснастки или инвентаря могут предотвратить большие потери и несчастные случаи.

Основные методологические подходы к внедрению системы «Упорядочение».

4. От управления по результатам — к управлению по процессу

- Очень часто менеджеры видят только результаты деятельности и по ним судить об эффективности работы.
- При реализации системы «Упорядочение» необходимо научиться видеть причины, приводящие к тем или иным результатам, видеть весь процесс в целом, его сильные и слабые стороны.
- Эффективно организованный процесс всегда дает на порядок более высокий и стабильный результат, чем процесс, ориентированный на достижение цели во что бы то ни стало.

Основные методологические подходы к внедрению системы «Упорядочение».

5. Упор на выполнение элементарных требований

При реализации системы «Упорядочение» персонал должен привыкнуть к постоянному выполнению элементарных требований.

- Например, постоянная проверка наличия всех надписей и этикеток на емкостях, в которых хранятся различные ингредиенты, используемые для получения конечного продукта, а также соответствия надписей содержимому емкостей и т. п.

Основные методологические подходы к внедрению системы «Упорядочение».

- **5. Упор на выполнение элементарных требований**
Эти требования мелкие, но существенные. Пренебрежение подобными вещами не вызывает появления дефектов сразу же. Должно пройти какое-то время, чтобы выявились проблемы.

Например, если при эксплуатации оборудования нарушены режимы его смазки и чистки или применяются некачественные смазочные материалы, это вызывает излишнее трение, нагрев и износ деталей, что может повлечь серьезную поломку оборудования или даже аварию на производстве.

Основные методологические подходы к внедрению системы «Упорядочение».

6. Усиление ответственности каждого работника за результаты своего труда

Генри Форду принадлежит фраза о том, что даже самый тупой работник сможет найти сто способов, как обмануть самого квалифицированного мастера.

К этому выводу он пришел в конце своей жизни, когда вынужден был признать, что фактор личной ответственности и заинтересованности работника может играть в производстве гораздо большую позитивную роль, чем постоянная скрупулезная регламентация всех работ и жесткий контроль за каждым работником.

Основные методологические подходы к внедрению системы «Упорядочение».

6. Усиление ответственности каждого работника за результаты своего труда

Это означает, что требуется изменить поведение работников.

Система «Упорядочение» не предполагает перекладывания всей ответственности за конечный результат на рядового работника. Напротив, она предусматривает четкое распределение сфер ответственности и состава принимаемых решений на каждом уровне.

Например, одним из обязательных условий работы оборудования без сбоев является правильная смазка машин. Но рабочий не несет ответственности за полное отсутствие проблем с оборудованием. Он отвечает лишь за то, чтобы согласно инструкции регулярно и правильно его смазывать.

Основные методологические подходы к внедрению системы «Упорядочение».

6. Усиление ответственности каждого работника за результаты своего труда

- Однако администрация, которая просто разрабатывает правила и контролирует их выполнение, не сможет добиться ощутимых результатов во внедрении системы.
- Необходима атмосфера, когда люди помогают друг другу, и каждый старается выполнить работу хорошо.
- Для реализации системы «Упорядочение» требуется высший уровень ответственного поведения — ответственное поведение каждого работника на индивидуальной основе.

Основные методологические подходы к внедрению системы «Упорядочение».

7. Понимание инструкций и следование их требованиям

- Очень часто инструкции и требования не соблюдаются не только потому, что работники пренебрегают ими, а из-за того, что инструкций либо не знают, либо не понимают до конца сути содержащихся в них требований или рекомендаций. Вот почему так важно достичь во взаимодействии между членами команды не просто ответа: «Да, я слышу», а уровня понимания: «Я согласен».
- Система «Упорядочение» позволяет работникам самостоятельно вырабатывать конкретные правила и инструкции по отношению к своим рабочим местам, тем самым подтверждая уверенность администрации в том, что все достигли высшего уровня понимания.

Основные методологические подходы к внедрению системы «Упорядочение».

8. Постепенный (пошаговый) подход

Система «Упорядочение», ориентированная в первую очередь на изменение поведенческих стереотипов работников, не может быть реализована быстро и сразу же после начала внедрения принести весомые материальные результаты.

Ее действие можно сравнить с предупреждением болезней: применение профилактических средств плюс правильный образ жизни и определенная система питания позволяют человеку долгие годы сохранять здоровье и работоспособность.

Основные методологические подходы к внедрению системы «Упорядочение».

8. Постепенный (пошаговый) подход

- Система «Упорядочение» — это первый шаг в направлении долгосрочной программы хорошего здоровья для вашей компании. Однако данная система не является панацеей и не сможет спасти фирму, находящуюся в глубоком кризисе.
- Технология внедрения системы предполагает методичное, постепенное, пошаговое освоение ее принципов, оценку и закрепление результатов каждого шага, постоянное подтверждение и укрепление достигнутых результатов и навыков персонала.

Основные методологические подходы к внедрению системы «Упорядочение».

9. Система «Упорядочение» — это трудный путь
Система «Упорядочение», как и японская система «5С», функционирует по принципу:

«Действия говорят громче, чем слова».

Самым эффективным способом сделать что-то являются не рассуждения о том, как все должно быть, а строгий взгляд на реальность и последующие изменения в реальных условиях на предприятии.

Чтобы «разбудить» коллектив, нужно у всех создать ощущение причастности к общему делу, создать ощущение чуда и свершения.

В такой ситуации важно начать действовать, и начать с чего-то простого.

Основные методологические подходы к внедрению системы «Упорядочение».

9. Система «Упорядочение» — это трудный путь

Теория, на которую она опирается, совсем не сложна. Но теория не имеет никакого значения до тех пор, пока она не подтверждается практикой.

Только действия могут дать результаты. И эти действия обладают силой менять взгляд людей на вещи.

Результатом внедрения системы «Упорядочение» должна стать новая атмосфера в коллективе фирмы:

- исключение из производства всего лишнего, ненужного; наведение порядка;
- бережное отношение к здоровью и жизни друг друга;
- поддержание и сохранение работоспособного состояния оборудования — все это позволяет людям проявлять свои лучшие качества, создавать обстановку доброжелательного отношения друг к другу, формировать позитивный настрой не только на работе, но и в жизни.

TPM- методология

Total Productive Maintenance

Total Productive Maintenance (TPM)

- Словосочетание появилось в 60-е годы в Японии
- По смыслу этот термин можно перевести как **обслуживание оборудования, позволяющее обеспечить его наивысшую эффективность на протяжении всего жизненного цикла с участием всего персонала**

Total Productive Maintenance (TPM)

В японских компаниях широко применялась американская система профилактики оборудования

- четкое разделение труда между операторами, использующими оборудование, и специалистами, осуществляющими его техническое обслуживание.

В этот же период в Японии начала формироваться собственная оригинальная концепция обеспечения качества, согласно которой ставку необходимо делать не на контроль качества извне, а на создание высокого качества непосредственно в процессе работы.

Одним из естественных этапов реализации этого подхода стало появление **кружков качества**, в которых не обходили вниманием и такой существенный фактор обеспечения качества, как оборудование.

Total Productive Maintenance (TPM)

Автоматизация производства в компании привела к возникновению проблемы эффективного использования сложного оборудования.

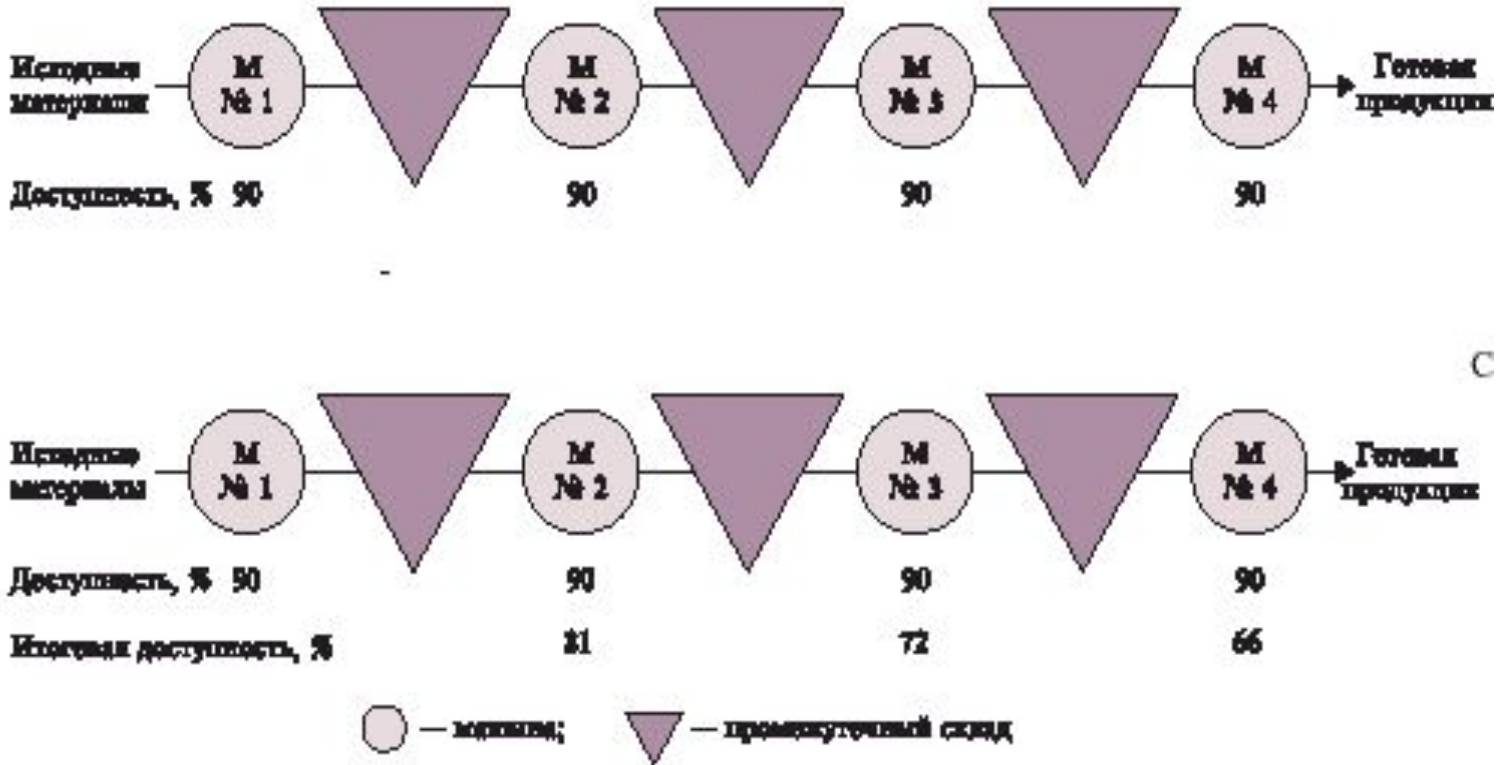
Решение нашли с помощью двух основных идей.

Во-первых, операторам было вменено в обязанность не только использовать оборудование, но и осуществлять его текущее обслуживание.

Во-вторых, на основе кружков качества была создана система поддержания в нормальном состоянии всего оборудования компании всем ее персоналом.

Создавшая эту систему компания «Ниппон дэнсо» в 1971 г. стала первым лауреатом премии TPM.

Total Productive Maintenance (TPM)



Total Productive Maintenance (TPM)

- Сначала было дано развернутое определение TPM для производственных подразделений.
- Позднее система TPM охватила не только производственные, но и конструкторские, коммерческие, управленческие и другие подразделения компании, т. е. стала общекорпоративной.
- С учетом этих обстоятельств в 1989 г. определение было скорректировано, и содержание TPM было представлено в следующем виде:

Total Productive Maintenance (TPM)

- Целью TPM является создание предприятия, которое постоянно стремится к предельному и комплексному повышению эффективности производственной системы.
- Средством достижения цели служит создание механизма, который, охватывая непосредственно рабочие места, ориентирован на предотвращение всех видов потерь («нуль несчастных случаев», «нуль поломок», «нуль брака») на протяжении всего ЖЦ производственной системы.
- Для достижения цели задействуются все подразделения: конструкторские, коммерческие, управленческие, но, прежде всего, производственные.
- В достижении цели участвует весь персонал – от высшего руководителя до работника «первой линии».
- Стремление к достижению «нуля потерь» реализуется в рамках деятельности иерархически связанных малых групп, в которые объединены все работники.

Total Productive Maintenance (TPM)

Первое измерение TPM (улучшение работы оборудования)	Второе измерение TPM (улучшение процессов)	Третье измерение TPM (улучшение деятельности компании)
<ol style="list-style-type: none">1. Повышение эффективности обслуживания (устранение потерь шести основных видов).2. Самостоятельное обслуживание оборудованием операторами.3. Плановое обслуживание.4. Повышение квалификации производственного и ремонтного персонала.5. Управление оборудованием на ранней стадии жизненного цикла.	<ol style="list-style-type: none">1. Повышение эффективности оборудования (устранение потерь шести основных видов).2. Самостоятельное обслуживание оборудованием операторами.3. Плановое обслуживание.4. Повышение квалификации производственного и ремонтного персонала.5. Управление оборудованием на ранней стадии жизненного цикла.6. Улучшение работ обеспечивающих подразделений и качества планирования производственной деятельности.	<ol style="list-style-type: none">1. Повышение эффективности оборудования (устранение потерь шести основных видов).2. Самостоятельное обслуживание оборудованием операторами.3. Плановое обслуживание.4. Повышение квалификации производственного и ремонтного персонала.5. Управление оборудованием на ранней стадии жизненного цикла.6. Реализация системы TPM в управлении и обслуживающих подразделениях.7. Управление качеством продукции.8. Обеспечение благоприятного состояния окружающей среды и обеспечение производственной безопасности.

Total Productive Maintenance (TPM)

Что может дать предприятию TPM?

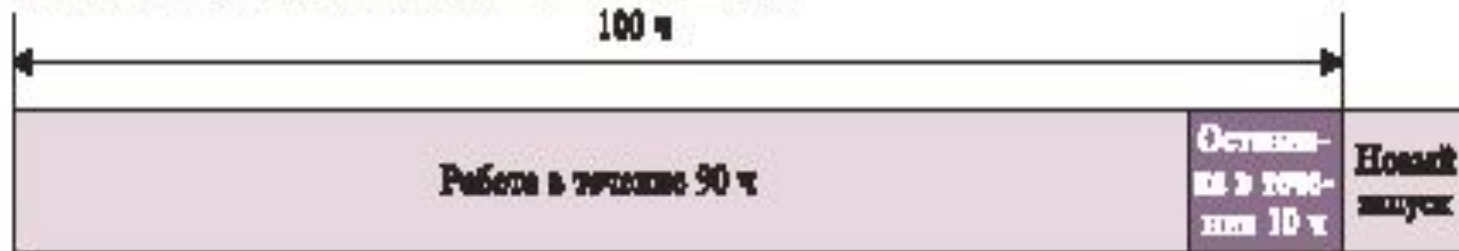
Максимально возможный результат в отношении:

- объема производства (Production — *P*),
 - качества продукции (Quality — *Q*),
 - себестоимости (Cost — *C*),
 - сроков поставок (Delivery — *D*),
 - безопасности рабочих мест (Safety — *S*)
- и инициативы персонала (Moral — *M*)

при минимальном использовании человеческих, материальных и финансовых ресурсов.

Total Productive Maintenance (TPM)

Ситуация 1: 10 ч простоя на протяжении каждого 90 ч



Ситуация 2: остановки на 1 ч каждые 10 ч



Ситуация 1

Доступность: 90%
 Время простоя: 10%
 Средняя длительность ремонта: 10 ч

Ситуация 2

Доступность: 90%
 Время простоя: 10%
 Средняя длительность ремонта: 1 ч

Total Productive Maintenance (TPM)

Качественное улучшение состояния предприятия достигается за счет согласованного изменения двух факторов.

- *Первый* – профессиональное развитие человека:
 - операторы должны уметь самостоятельно производить ежедневное обслуживание оборудования,
 - «работники поддержания» (механики и др.) — непрерывно поддерживать работоспособность высокотехнологичного оборудования,
 - инженеры — проектировать оборудование, не требующее поддержания и ремонта.
- *Второй* — усовершенствование оборудования: повышение эффективности использования имеющегося оборудования за счет его непрерывного улучшения и проектирование нового оборудования с учетом полного ЖЦ с последующим выводом его в кратчайшие сроки на полную проектную мощность.

Total Productive Maintenance (TPM)

Согласно концепции TPM, главные препятствия эффективному использованию оборудования составляют два вида поломок:

- поломки, вызывающие останов оборудования,
- поломки, приводящие к отклонению от нормального хода работы и, как следствие, влекущие за собой брак или другие потери.

«Нуль поломок» достигается в TPM за счет ***поэтапного, систематического и непрерывного осуществления пяти групп мероприятий***

Total Productive Maintenance (TPM)



Total Productive Maintenance (TPM)

Пять групп мероприятий:

- создания базовых условий для нормальной работы оборудования;
- соблюдения условий эксплуатации оборудования;
- восстановления естественного износа;
- устранения конструктивных (обусловленных проектом) недостатков оборудования;
- повышения мастерства операторов, специалистов по ремонту и обслуживанию, инженеров-проектировщиков.

Следует еще раз подчеркнуть, что в реализации этих мероприятий участвуют абсолютно все подразделения предприятия.

Total Productive Maintenance (TPM)



Total Productive Maintenance (TPM)

Несмотря на то что в основе TPM лежат в общем-то простые идеи, ее освоение требует немалых усилий и времени – от 3 до 10 лет, поскольку предполагает коренное изменение как мировоззрения и психологии отдельного работника, так и всей совокупности отношений между сотрудниками предприятия.

Однако, как показывает опыт предприятий, внедривших эту систему, результаты именно такого рода перемен и составляют сегодня одно из главных преимуществ в конкуренции на мировом рынке.