ПРОЕКТЫ ГОДА

НЕ НАДО БОЯТЬСЯ ШАНСОВ!

Ольга ЕРАШОВА

«Очень приятно», – на хорошем русском произнёс господин Дирк Рённекке, когда Сергей Шанин, заместитель директора департамента качества, представил корреспондента «Вестей КАМАЗа». Было тоже «очень приятно», что в этот раз общение состоится напрямую. Великим и могучим наш гость из Германии овладел в своё время в студенчестве, учась в Тамбове. С той поры, по его словам, стал сторонником «крепкого и сильного ученья».
Очередная тема нашей встречи в рамках проекта рейнжиниринга, проводимого на «КАМАЗе» фирмой «Хёрманн-Равема» и её субподрядчиками (одним из них стал г-н Рённекке), посвящалась модулю «Качество». Труд частично завершён – рабочая группа уже выдала свои первые рекомендации.

ТРИ «КИТА»

– В ходе работы пришлось пересмотреть первоначально заявленную тему «Контроль качества продукции на финише производства», и теперь модуль, которым мы занимаемся с марта, называется просто «Качество продукции», – формулирует необходимую преамбулу Сергей Шанин. – Причина в том, что категория качества актуальна не только на заключительном этапе. Проблема как бы «сопровождает» весь жизненный цикл продукции. Международные стандарты качества подразумевают, что на конвейер вообще не должны попадать дефектные узлы и детали, что монтаж производится обученным персоналом на исправном оборудовании. Поэтому, проанализировав ситуацию не в теории, а на практике, совместно с представителями «Хёрманн-Равема» – гг. Вэнке (он специализируется на проектах рейнжиниринга более 40 лет и является руководителем нашего «стройственного союза») и Рённекке – пришли к выводу о «трансформации» темы и развитии её в трёх основных направлениях, при поддержке четвёртого – IT. Первое – постоянные улучшения в производстве (KVP), второе – предварительное планирование качества (APQP), третье – единая система управления (её пока на «КАМАЗе» нет, а существующие системы менеджмента качества не позволяют охватить вопросы всесторонне, комплексно).

УМ ПОМНОЖИТЬ НА НОУ-ХАУ

– Что на «КАМАЗе» выступает «за», а что – «против» изменений?

Г-н Рённекке: Проведя аудит, проанализировав положение вещей, мы сделали выводы. Во-первых, немало людей, которые очень стремятся к изменениям и уверены в успехе дела. Во-вторых, заметна некая боязнь ответственности, работники не видят в существующих недостатках шансов, возможностей что-то изменить к лучшему. Понятно, что в основе второй позиции – традиционная, исторически иная культура, но необходимо иметь в виду: демотивированный человек и в будущем может превратиться в тормоз развития.

– И что же делать? Сразу избавляться от таких людей?

– О нет! Напротив, развивать систему мотиваций, которая складывается из таких «узлов», как персоналоведение, экономика и ряд других. Мотивация и знание, высокая квалификация – две главные составляющие. «Вкладывать средства в людей, а не в железо» – лозунг «Равемы», который мы, как субподрядчики, поддерживаем. В производстве грузовых автомобилей в случае внедрения KVP-процесса отсутствие системы мотиваций символически равнозначно отсутствию масла в двигателе автомобиля КАМАЗ: какое-то время машина едет, но потом останавливается – навсегда!

– Тема – качество, а вы заговорили о персонаже…

– Потому что без персонала фирма – ничто, внедрить все методы и методики могут только люди. Качество есть культура – образования, оценки ситуации, принятия личных решений, ведущих к оптимизации «конечного качества». И в то же время качество всегда – экономический фактор. Это ответ на вопрос: «за какую цену я смогу произвести данный грузовик?». На автомобильном заводе мы прочли лозунг: «Построил КАМАЗ – прожил не зря». Это хорошо. А знаете, как он трансформируется в соответствии с методикой непрерывного улучшения? «Построил КАМАЗ – сделал выгоду себе, команде, клиенту и акционерам фирмы!» Последнее, кстати, в Европе – самое важное. Таким образом, оптимизация качества – это снижение затрат на процессы, эффективность которых тоже измеряется в денежном выражении. Основная цель – не допускать дефектные узлы на конвейер, и в этом плане мы очень тесно работаем с НТЦ, с блоком развития. Здесь, мы убедились, работают очень умные люди, которые видят пути урегулирования имеющихся проблем. Задача менеджмента – правильно эти резервы «КАМАЗа» использовать, образно говоря, помножить ум на ноу-хау, то есть на современные методики.

ЕСЛИ ДЕФЕКТЫ «ЗАКОДИРОВАТЬ»

– Какие основные принципы их внедрения вы бы выделили?

– Во-первых, делать это необходимо пошагово, используя методики предварительного планирования и формируя межфункциональные рабочие группы с участием конструкторов, экономистов, производственников, кадровиков – этот «четырёхугольник» и позволяет производству нормально работать. Здесь мы предлагаем пилотный проект. В Германии, например, если ты не используешь FMEA – анализ характера и последствий потенциальных отказов, ты не станешь поставщиком фирмы, работающей по мировым стандартам. Во-вторых, в мире маркетинга очень важна тема стандартизации и унификации (в данном случае, и для внутренних, и для внешних поставщиков стандарты должен диктовать НТЦ совместно с производством). В-третьих, необходимо формирование позволяют рассчитывать на достаточно быстрый эффект. Тогда вы избавитесь от вашей извечной «болезни»: перестанете тратить 60 процентов рабочего времени на споры и выяснение, кто виноват.

С. Шанин: Дело в том, что автоцентры, обслуживающие камазовскую технику, информируют ТФК о дефектах каждый по-своему, в меру своего понимания. Отсутствие единого кода опять-таки возвращает нас к плане культуры, до которой необходимо дорасти.

– Наверное, всё дело – в том, чтобы ввести для этого необходимые компьютерные программы?

– Когда к хаосу добавляется компьютер – знаете, что будет? Автоматизированный хаос! Сначала надо навести порядок в реальности, то есть описать реальные процессы.

Д. Рённекке: Со своей стороны, я уверен: компьютер и компьютерные программы хоть и помогут существенно повысить эффективность (нами предложено использовать программы, совместимые с SAP), но при этом не заменят творчество и волю человека – это в процессе вашего «переходного периода» надо понимать, все науки отводят «человеческому фактору» не менее 50 процентов в успехе любого начинания.

В ОДНОЙ ЛОДКЕ

– Как правило, любая крупная концептуальная программа или проект вяжут за собой подпрограммы.

– И в этом случае тоже. Подпрограммы также должны соответствовать требованиям названных выше методик, содержать элементы тренинга, обучения, коучинга – сопровождения процесса изменения до получения результата. Специалисты в области рейнжиниринга определяют тех, кому можно поручить ответственность, помогают, чтобы результат был достигнут к определённому сроку.

– Господин Рённекке, понятно, что ваш «тройственный союз» подготовил целый пакет документов. Но с ним ознакомится руководство. А что, по вашему мнению, необходимо знать каждому камазовцу?

– К KVP-процессу, процессу непрерывных улучшений, должны стремиться совместно все сотрудники предприятия, от генерального директора и руководящего состава до рабочих на конвейере. Изменение к лучшему должно быть желательным для всех. Руководящий состав и сотрудники должны видеть себя в качестве команды: всё, что происходит на предприятии, является групповой работой, видимой в целом и приносящей пользу и фирме, и им самим. Мне представляется, людям надо перестать бояться наказаний, найти в себе мужество и время, чтобы открыто обсуждать между собой недостатки, в которых, я повторяю, и скрыты ваши возможности для улучшений, то есть шансы. Любые фирмы в мире базируются именно на этой культуре и методах – чем создаётся качество и прибыль. И ещё мне бы хотелось и от себя, и от всех коллег из Германии поблагодарить «КАМАЗ» за прекрасные условия, созданные нам для работы по программе рейнжиниринга.

НОВОСТИ АВТОПРОМА

Российские автомобили станут дешевле? Вице-премьер И. Сечин считает, что снижение металлургами цен на свою продукцию для автопроизводителей – факт положительный, но недостаточный: «Я разговаривал с автопроизводителями, они уже получили первую реакцию металлургов, и металлурги обещают как минимум на 5% снизить цены на свою продукцию для них. Я не хочу сказать, что этого достаточно, но это положительный тренд, положительная динамика». ДЗиЛ «КАМАЗа» прокомментировал это сообщение так: «Пока блеф!!! ММК, когда мы им предложили рассмотреть снижение, даже обиделись…».

Продажи новых легковых иномарок в России в т.г. вырастут до 1838 тыс. (по прогнозу Минпромторговли на конференции «Автобизнес» в рамках Московского автосалона). Годом ранее этот показатель составил 1,6 млн. Сейчас на рынке примерно 19% занимают иномарки, импорт составляет около 47%. Основные продажи автомобилей приходятся в сегменте $15-25 тыс. Только 24% эксплуатируемых сейчас в России автомобилей соответствуют «Евро-2».

«ВАЗ» пустит производство первого совместного с Renault автомобиля в ноябре 2011 г. (на год позже, чем объявлялось ранее). Одновременно появится в производстве 5- и 7-местный универсал на базе Renault Logan, его ориентировочная стоимость – от $12-14 тыс. Инвестиции в модернизацию производства на предприятии в ближайшие 4 года составят не менее €1,5 млрд.

«ВАЗ» принял решение о покупке 100% акций «ИжАвто» у группы «СОК» и ведет переговоры о покупке «Азия-Авто» в Усть-Каменогорске.

По отчетам крупных европейских автопроизводителей за 1 пол. т.г.: ситуация схожа с «крушением поезда». У Mercedes – значительное перепроизводство, как следствие – большие запасы. В начале августа Daimler заявил, что до конца года сократит выпуск на 45000 тыс. ед. Аналитики UniCredit понизили прогнозы по прибыли Daimler (EBITDA) на 15% в 2008 г. и на 20% в 2009 г.

Авторынок США в 1 пол. т.г. упал на 10,1% к АППГ. Падение связывают, прежде всего, с ростом цен на бензин: в середине лета цены в Америке поднялись, по сравнению с прошлым годом, на 40%. От этого страдают, прежде всего, те автопроизводители, которые делают ставку на большие машины и внедорожники. Например, продажи Chrysler упали в июне на 36%, Ford снизил продажи на 30%. Производители, которые выпускают модели с экономичными моторами, наоборот, вышли в плюс: Honda увеличила продажи по итогам полугодия на 4,1%.

Правительство США намерено спасать «большую тройку»: в Белом доме прошли переговоры представителей Ford, GM и Chrysler с представителями конгресса. По предварительной информации, правительство планирует предоставить «детройтской тройке» кредит в $25 млрд под 4,5% годовых (сейчас банковская ставка по кредитам автокомпаний не менее 12%) с отсрочкой первого платежа на 5 лет. Но этого мало – они хотят получить $50 млрд – Барак Обама тут же пообещал кредиты выдать. В пику ему, республиканец Джон Маккейн рекомендовал прощать по $5 тыс. налоговых платежей покупателям американских машин.

Toyota под влиянием плохой конъюнктуры в США отказалась от планов выйти в 2009 г. на 1-е место в мире: план продаж снижен с 10,4 млн д/м до 9,7 млн. В т.г. планы глобальных продаж урезаны с 9,85 млн до 9,5 млн. В то же время корпорация намерена увеличивать объем продаж на растущих рынках – в Китае, на Ближнем Востоке, в России. Она планирует переносить центр тяжести на производство экономичных небольших автомобилей и машин с гибридными двигателями. По итогам 1 пол. т.г. GM продал 4,8 млн а/м, Toyota – 4,54 млн, Volkswagen впервые вышел на 3-е место по продажам в мире – 3,31 млн, обогнав Ford – 3,22 млн. Продажи VW выросли на 7,2%, однако в России – на 55%.

На рынок Украины хлынет поток старых иномарок: упразднён запрет на ввоз автобусов, грузовых и легковых автомобилей, возраст которых свыше 8 лет. Документ был подготовлен с целью адаптации украинского законодательства к требованиям ВТО.

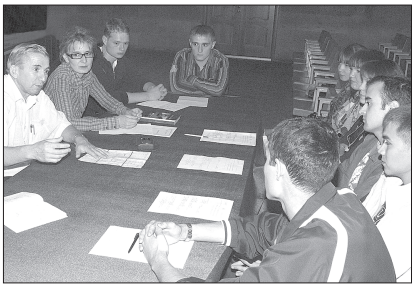
По материалам аналитической службы ОАО «КАМАЗ»

ТЕОРИЯ / ПРАКТИКА

ПРОШЛИ СТАЖИРОВКУ

Радик ГАБИТОВ

В конце августа молодые специалисты ОАО «КАМАЗ» прошли стажировку на сборочном конвейере завода двигателей, во время которой получили возможность окунуться в производственную сферу, понять принципы работы конвейера и на практике применить теоретические знания.



По итогам недельной стажировки (напомним, в прошлом году молодые специалисты проходили её в течение месяца) с ними был организован «круглый стол». Участие в нем приняли ведущий инженер по работе с молодежью завода двигателей Лира Красноборова и заместитель начальника цеха сборки двигателей Григорий Евсеев.

Молодые специалисты поделились своим мнением и впечатлениями. «Нас обучили, познакомили с производством, – отметил, например, Антон Новиков. – Я работаю инженером-исследователем в НТЦ, и мне было интересно изнутри узнать работу конвейера. Появились новые методы работы, и я считаю, что это полезно для дальнейшего роста. Желательно, чтобы мастера, за которыми закрепляют стажеров, почаще навещали своих подопечных и давали рекомендации…»

Рина Мавлявиева, специалист корпоративного университета, напротив, заметила, что, придя в бригаду 111 цеха сборки двигателей, она ощутила радушный прием. К ней постоянно подходили и интересовались, как идет работа и нужна ли помощь. Помогали освоиться дружеские, человеческие отношения. В целом все было просто отлично.

В качестве пожелания молодые специалисты порекомендовали, чтобы будущим стажерам меняли операции, на которых они будут работать. Григорий Евсеев, в свою очередь, отметил, что это, конечно, возможно, но довольно затруднительно, в связи с тем, что стажировку они проходят всего лишь неделю, а за такой короткий срок дать поработать на всех операциях невозможно физически, и это нецелесообразно, так как возможны простои из-за постоянного обучения. В итоге, после небольших обсуждений участники «круглого стола» пришли к общему мнению, что за неделю можно поменять 1-2 раза операции в целом и этого будет достаточно.

Сборочный конвейер двигателей – эталонный участок, и здесь идет большая работа со стороны администрации завода по улучшению производственной системы. Основная проблема, с которой столкнулись молодые специалисты, это, конечно же, большая разновидность модификаций двигателей. В завершение «круглого стола» молодым специалистам вручили сертификаты об окончании курса «Школы молодого специалиста».

КАЧЕСТВО

КОАГУЛЯНТ ПРОТИВ ШЛАКОВЫХ РАКОВИН

Эльвира НАСИБУЛЛИНА

В производстве чугунного литья литейного завода реализуется новое направление работ, нацеленное на снижение одного из самых распространенных видов брака – шлаковых раковин на отливках «блока цилиндра». В технологический процесс изготовления отливок внедряется новый вид технологического материала – коагулянт. Его действие основано на принципе объединения мелких частиц в более крупные. Собирая жидкоподвижный шлак в единую массу, он облегчает процесс удаления примесей из металла. И тем самым, способствует снижению уровня дефектов. Испытания уже подходят к концу. И по заявлению специалистов, положительная динамика налицо.

Проблему образования шлаковых раковин в производстве чугунного литья пытаются решить давно. «Блок цилиндра» – одна из самых ответственных и одновременно одна из наиболее тоннажных позиций. Поэтому даже незначительное количество брака серьезным образом сказывалось на показателях литейного завода по качеству. Если принять во внимание, что шлаковые раковины нельзя назвать редким дефектом, картина вырисовывалась неутешительная.

– Шлаковые раковины относятся к тому разряду дефектов, которые выявляются уже после того, как отливка подвергалась механической обработке в ОАО «КАМАЗ-Дизель», – говорит Владимир Хованцев, начальник техбюро ВЧ ПЧЛ. – Поэтому отследить и отсечь бракованную продукцию здесь, на литейном заводе, мы не могли. Пытались решить проблему при помощи пенокерамических фильтров. Но их использование не принесло желаемых результатов. Тогда было принято решение об использовании коагулянта.

Коагулянт – материал, связывающий расплавленный шлак в единую массу. Снять его после этой процедуры намного легче, чем в обычных условиях. И на литейном заводе с этим материалом знакомы давно. Он успешно используется в цехе точного стального литья.

Первую партию «блоков цилиндра» с использованием коагулянта отлили в мае этого года. Результаты теста оказались положительными – отмечено более эффективное удаление шлака перед заливкой и снижение количества бракованных отливок, выявленных после механической обработки. Это и послужило основанием для открытия карты опыта на более длительный срок работы с новым материалом. Почти за два месяца использования коагулянта заметно снизилось количество бракованных отливок.

Следующий шаг со стороны технологов по устранению шлаковых раковин – использование коагулянта и керамических фильтров.

– Мы уложились в нормативный показатель брака при использовании коагулянта в сочетании с пенокерамическим фильтром, – комментирует ситуацию Владимир Хованцев. – Теперь хотим попробовать применить связывающий материал в сочетании с керамическими фильтрами и сравнить результаты. Загадывать рано, но надеемся получить еще более высокие результаты.

ВОЗРАЖАЕМ ЛЮБОВЬ К РОДИНЕ