

На результат работает команда

С тандемом из Германии, который я про себя называю «Рённекке-Вэнке», мы познакомились летом прошлого года. Тогда, напомним, субподрядчики фирмы «Хёрманн-Равема» работали на «КАМАЗе» над одним из направлений в рамках программы реинжиниринга – «Качество продукции». Выдав свои рекомендации, консультанты пересекли границу в западном направлении... Но попрощались «до свидания», то есть до новых встреч. Их в этом году состоялась целая серия. Так что получилось нечто вроде коучинга – сопровождения процесса изменений до получения результата.

Дело в том, что в прошлый свой визит опытные специалисты в области реинжиниринга (г-н Михаэль Вэнке по этой теме имеет 40-летний опыт, ещё «Даймлер» в своё время консультировал) «откопали» на «КАМАЗе» настоящие клады. Правда-правда. Г-н Дирк Рённекке говорит, что в денежном выражении они составляют несколько миллиардов рублей. Вывозить наш «золотой запас» за рубеж никто не собирается. Более того: тандем старается сделать так, чтобы этим своим резервом «КАМАЗ» смог воспользоваться. Так что в развитие программы реинжиниринга родился новый проект – обучающий. Более того, он, подготовленный совместно с Корпоративным университетом «КАМАЗа», весьма органично вписался в федеральный формат.

Где же «залежи»? Не столь глубоко. «Три источника и три составных части», позволяющие снизить ущерб, - это, по мнению консультантов, переоснащение, переоборудование системы менеджмента на процессное мышление, предварительное планирование качества (APQP) и непрерывная оптимизация качества уже на конвейерах и производственных участках (KVP). Поскольку камазовцы к этим иноязычным аббревиатурам уже попривыкли, мы в материале тоже воспользуемся ими для краткости.

Повторение – мать учения

140 человек – это весь «поток» руководителей и специалистов с разных заводов и из подразделений «КАМАЗа», которые под руководством Рённекке и Вэнке на протяжении вот уже нескольких месяцев «множат умы на ноу-хау», то есть на методики, позволяющие усовершенствовать нашу камазовскую жизнь.

По старой привычке, мы обычно стремимся смикшировать «материальную составляющую» любого вопроса. А педантичные немцы – наоборот. Вот, например, на занятиях в учебном классе кузнечного завода в группе (присутствовало 20 человек) явно не по теме активизировались два студента.

Михаэль Вэнке, на первый раз постаравшийся «не заметить» их громкий шёпот, во второй просто предложил:

- Если вас этот предмет не интересует, здесь никто никого не задерживает. Я думаю, на «КАМАЗе» найдётся на кого потратить деньги из российского бюджета.

Дирк Рённекке, который на этот раз был и лектором-тренером, и переводчиком, перевёл эту фразу настолько убедительно, что «фондовый» урок дисциплины аудитория, по-моему, усвоила даже быстрее, нежели постулаты оптимизации.

И общение шло уже только по конструктивным темам. Повторение – мать учения, а потому вкратце – что осталось в головах производственников, качественников, конструкторов от вчерашнего занятия?

- В чём основная цель метода APQP?

- Удовлетворение потребностей нашего клиента!
- Это – наша зарплата!
- Получение требуемого качества предварительным путём, потому что мы не хотим иметь проблемы в производстве!
- Что такое «стабильность в процессе»?
- Совпадение допусков, которые разрешены конструктором, с ситуацией на производстве!

К своему удивлению, вместо той самой теории, о которой ещё великий Гёте говорил, что она «суха», я слышу из уст лекторов примеры самые что ни на есть жизненные, близкие уму и сердцу камазовцев. Например, припоминаются случаи, когда «по бумагам» всё в порядке – и СМК, и печати-штампы на месте, а изготовленный грузовик ну не хочет выезжать и всё тут. А организованная «справа налево» структура цеха, оказывается, работает не на экономию логистических расходов, а против неё.

«Какой смысл ругать людей, если мы как менеджмент не смогли организовать процесс?». «Качество на конвейере настолько велико, насколько качественные детали туда поступают». «Что лично я сделал, чтобы этот дефект не создавался на «КАМАЗе»?» - ко всем этим, в общем-то, прописным истинам студенты под руководством Рённеке-Вэнке приходят сами.

Не устранять, а предупреждать

В перерыве мы общаемся: Дирк Рённеке, Михаэль Вэнке и заместитель директора департамента качества Сергей Шанин. «Круглый стол» небольших размеров.

Корр.:

- Какие основные цели преследует нынешний проект?

Д. Рённеке:

- Техника в последние годы развивалась очень быстро, и если «КАМАЗ» хочет поставлять продукцию на крупнейшие рынки, то он должен отвечать их требованиям. Проект повышения квалификации, оплаченный государством – РФ, структурирован на три месяца. Это встречи, двухдневные семинары, плюс дополнительные семинары методического характера. В декабре мы выступаем здесь уже в качестве иностранных экспертов. Во время нашего отсутствия студенты в группах занимаются с местными тренерами – это методы самоподготовки.

М. Вэнке:

- Мы представили много предложений по оптимизации. Но их реализация возможна только при помощи проектов. Они важны для клиентов, чтобы у «КАМАЗа» всегда была возможность производить продукцию, то есть грузовые автомобили, в достаточном объёме, чтобы конвейер постоянно работал. Это хорошо, что сейчас все изменения, происходящие на «КАМАЗе», делаются именно в рамках проектов. APQP как раз и позволяет управлять проектами, и потому сегодняшняя наша аудитория – руководители и специалисты, так или иначе занятые в проектной деятельности.

Д. Рённеке:

- «КАМАЗу» необходимо повышать свою конкурентоспособность. А для этого нужно работать над проблемами – притом не только над их решением, но и предотвращая их. Ведь известно: на устранение выявленного дефекта продукции время почему-то находится, а вот на «превентивную» работу над ним, над тем, чтобы дефект не появился, - почему-то нет.

Корр.:

- На учёбе присутствуют представители разных подразделений, объединённых технологической цепочкой. Маркетологи, разработчики, непосредственно производственники, представители службы качества. По какому принципу формировались группы?

Д. Рённеке:

- Чтобы работать над проблемой, должно быть желание, то есть инициатива, компетентность – нужно знать, как это делать, и реальный проект. Вот и наши группы сформированы как межфункциональные, так, чтобы каждая имела возможность проявить себя в работе над реальными камазовскими проектами. Курирует эту деятельность лично первый заместитель генерального директора – исполнительный директор Юрий Клочков. К теоретическому курсу прибавили семь конкретных пилотных проектов, которые называют оптимизацией и предварительным планированием качества продукции. Среди них – рама, двигатель «Евро-5», коробка отбора мощности и другие. Задача – в «структурном дереве» грузовика, идя от анализа возможных рисков, добраться до так называемого плана управления производством, тем самым делать всё, чтобы продукт был бездефектным и легко собираемым на конвейере.

С помощью универсальной APQP-методологии от создания концепции продукта и до конечной стадии его изготовления можно отслеживать, чтобы потребности клиента (выраженные в техзадании, отражённые в технической документации) совпадали с серийным вариантом.

Корр:

- Что приобретут в результате этой учёбы камазовские студенты?

Д. Рённеке:

- Опыт, навыки APQP, плюс после согласованного с Корпоративным университетом теста, в итоге получают сертификат. Кроме того, состоится наша встреча с топ-менеджерами вашего предприятия, тема которой - взаимосвязь метода APQP с другими методами оптимизации.

М. Вэнке:

- Чтобы высшее руководство могло управлять любыми изменениями как комплексными проектами.

Корр.:

- А если говорить о «сверхзадаче» студентов?

Д. Рённеке:

- Названные проекты имеют для «КАМАЗа» стратегическое значение. На отрезке «от «А» до «Б» мы сопровождаем их в рамках повышения квалификации. Но реалистичными, то есть до «Я», они станут, когда к ним прибавятся соответствующие изменения в вашей структуре. основополагающий принцип процессного мышления – любая деятельность должна управляться как процесс. Чтобы «КАМАЗ» был успешным и прибыльным, наш грузовик должен удовлетворять требованиям клиентов, Создать это возможно, когда процессы, начиная с конструкторского, переходя в производственный и заканчиваясь на финише конвейера, становятся «прочными». Управлять ими и способствовать им должны люди, прошедшие «высокое обучение». Это APQP – как таковой, как метод.

С. Шанин:

- Мы уже говорили о том, что система управления предприятием должна строиться на процессных принципах. У нас сейчас – функциональный принцип. Это значит, что в технологической цепочке между подразделениями постоянно

происходят «разрывы»: один уже «сбросил» с себя задачу, другой её ещё «не принял». APQR позволяет предусмотреть риски, заблаговременно их выровнять и в конечном счёте всем работать на одну цель.

Корр.:

- Помню, однажды услышала, что конструктор сильно «абстрагируется» от созданного им же продукта...

С. Шанин:

- А такого быть не должно! Уже на этапе разработки конструктор должен «видеть и слышать», скажем, того же сервисника. У нас на «КАМАЗе» немало систем – СМК, экоменеджмент, и др., говорят даже об интегрированной системе управления, но должен быть изначально единый механизм, работающий на достижение единых целей. Консультанты как-то приводили аналогию из футбола: чтобы забить гол, вся команда работает на одного нападающего. Если же каждый будет бегать по полю и пытаться сделать это лично – результат нулевой. Очень точное сравнение.

Вместо послесловия

После «круглого стола» - практические занятия в группах. «Говорить на одном языке» у студентов уже получается, интерес неподдельный. Но и скепсиса ещё хватает: в перерыве кто-то проворчал, что, мол, с советских времён, из учебников 30-х годов все эти «новомодные методики» знаем. Мне подумалось: ну если и правда так замечательно всё знаем, то почему до сих пор не можем сделать, чтобы с конвейера сходили одни только качественные автомобили? Значит, и методики, как и всё в этой жизни, «не догма, а руководство к действию»? Опыт ведь тем и ценен, что даёт шансы для развития.