



Россия и ВТО: Повышение конкурентоспособности российских предприятий



08 февраля 2013
Москва, ТПП РФ, Ильинка 6

Современные методы повышения конкурентоспособности предприятий. Фундаментальные принципы Программы «20 Ключей»



Самойлов Юрий Николаевич –

*Вице-президент Клуба бенчмаркинга «Деловое совершенство»,
Исполнительный директор Всероссийской Организации Качества,
Директор программы «20 ключей» на территории Российской Федерации и стран СНГ*

Орлов Кирилл Александрович –

*кандидат технических наук, ведущий эксперт по программе «20 Ключей», член правления
Всероссийской Организации качества, Член комитета по качеству продукции ТПП РФ*



Расширенное заседание
Правительства РФ 31 января 2013 г.



Источник:
президент.рф/новости/17396

Уровень безработицы в России сейчас беспрецедентно низкий – 5,4 процента. Это хорошо, но это также означает, что свободных рук у нас практически нет. **Развиваться можно только за счёт качества. И потому инвестиции в человека, в его квалификацию, в повышение производительности труда, в обновление производства становится главнейшим источником экономического роста страны. Нужно не просто механически увеличивать количество рабочих мест, а создавать эффективные, следовательно, высокооплачиваемые рабочие места взамен старых.**

В.В. Путин



**Вы можете не
изменяться.
Выживание не
является
обязанностью.**



«Россия вступила в ВТО, поэтому нам предстоит **конкурировать не с предприятиями с «соседней улицы» или «соседнего райцентра», а с **самыми современными предприятиями** США, Европы, Азии.**



Волков Олег Гаврилович, заместитель директора Чебоксарского политехнического института, профессор, кандидат химических наук

Повышение конкурентоспособности

- **ISO 9001 (и производные) - система менеджмента качества**
- **Lean Production - бережливое производство**
- **Модель совершенства - EFQM**
- **TQM (Total Quality Management) – всеобщее управление качеством**
- **6 Sigma – концепция шесть сигм**
- **BSC (Balanced scorecard) – сбалансированная система показателей**

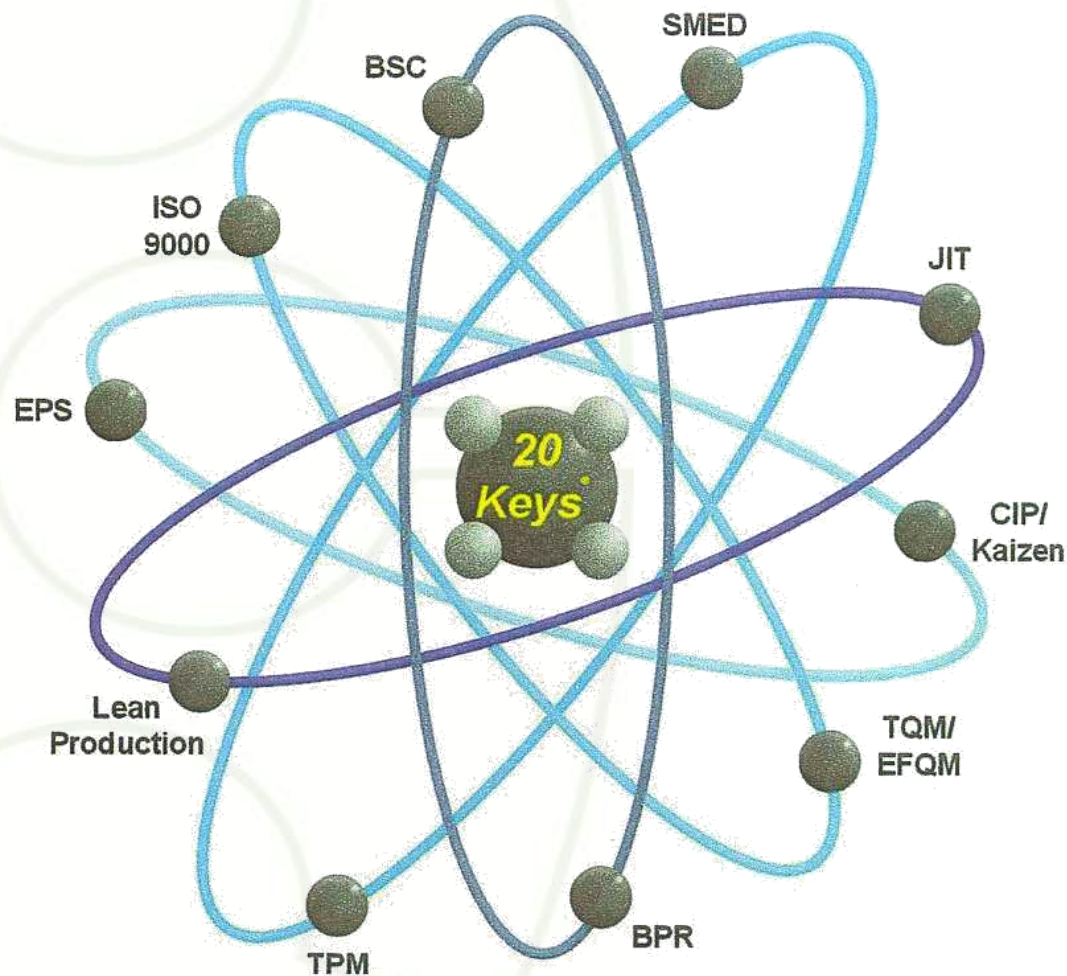
ПРОБЛЕМЫ

- Стремление «собственников» к поиску **сиюминутных решений** проблем путем **принятия полумер**, не создавая целостных систем совершенствования;
- **Отсутствие желания** и времени у первых лиц предприятий **глубоко и серьезно вникать** в истинное значение системы совершенствования;
- Попытка **копирования международного опыта** без адаптации к условиям своего бизнеса;
- Формальный подход к внедрению стандартов, инструментов и систем;
- Реализация преимущественно проектов, нацеленных в основном **не на людей, а на оборудование, документирование, формализацию процессов и пр.;**
- **Принуждение** сотрудников к деятельности по улучшениям.

ИНТЕГРАЦИОННАЯ РОЛЬ ППРПП. 20 КЛЮЧЕЙ®

ПРАКТИЧЕСКАЯ
ПРОГРАММА РЕВОЛЮЦИОННЫХ
ПРЕОБРАЗОВАНИЙ НА
ПРЕДПРИЯТИЯХ

«ППРПП.20 КЛЮЧЕЙ®»
аккумулирует все хорошо
известные подходы в
улучшении деятельности
организации и работает
как **интегратор**

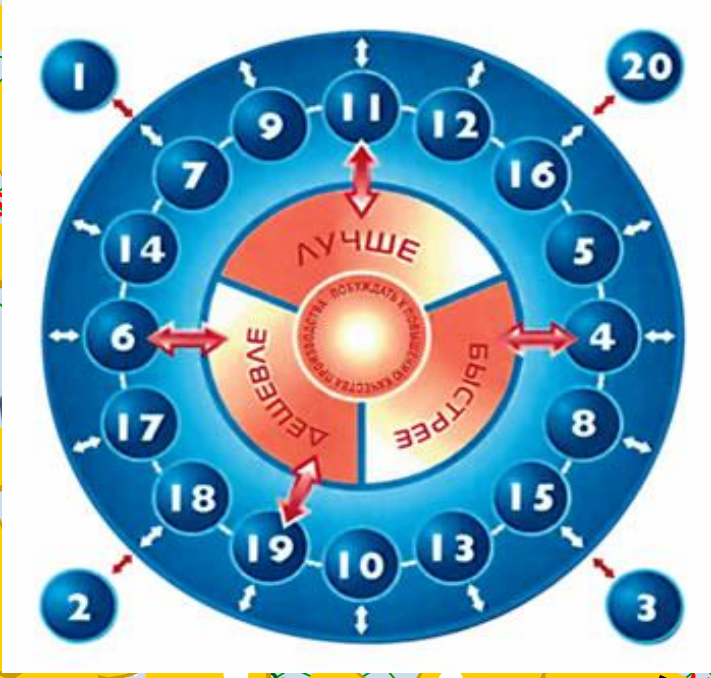
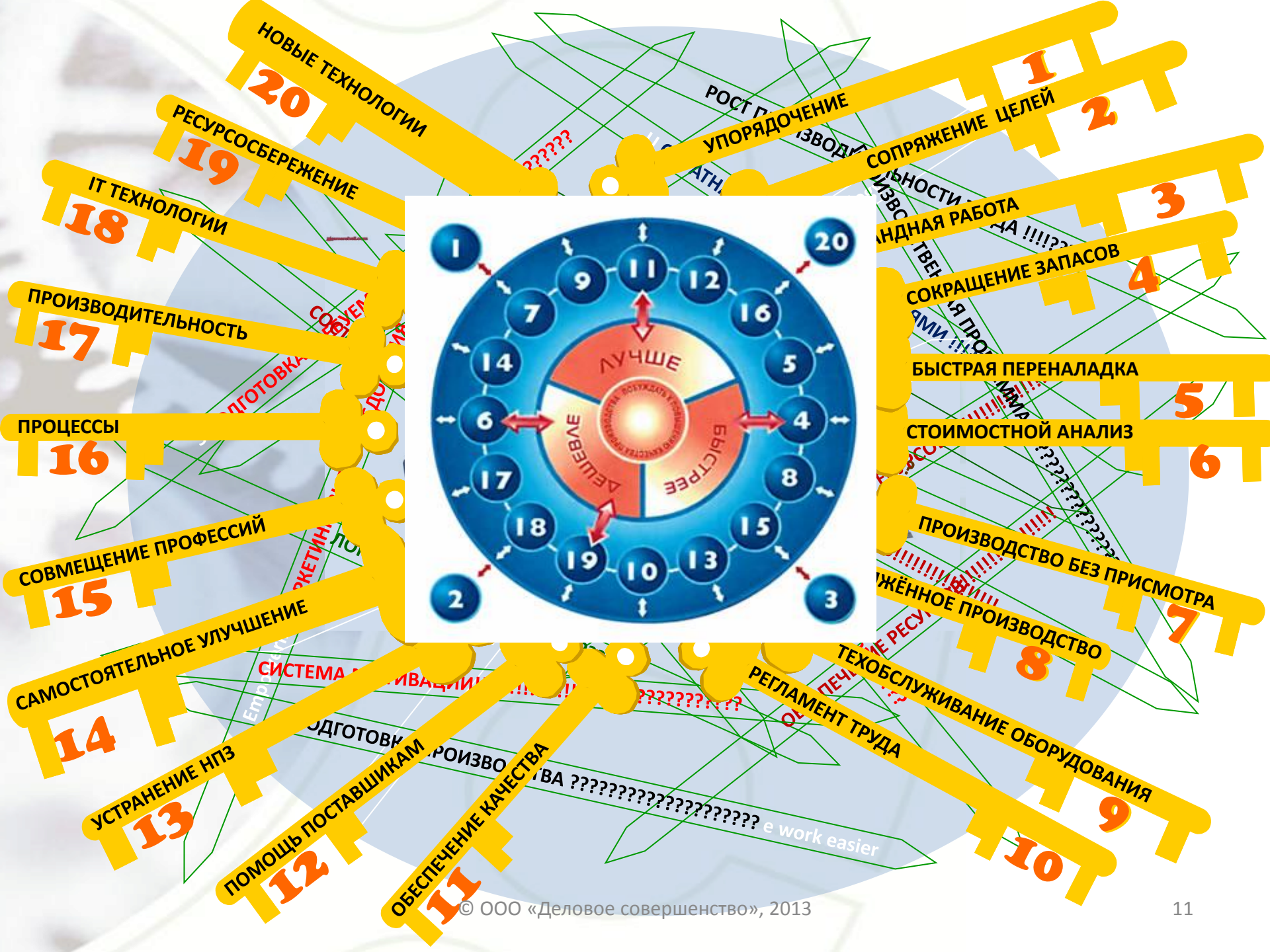


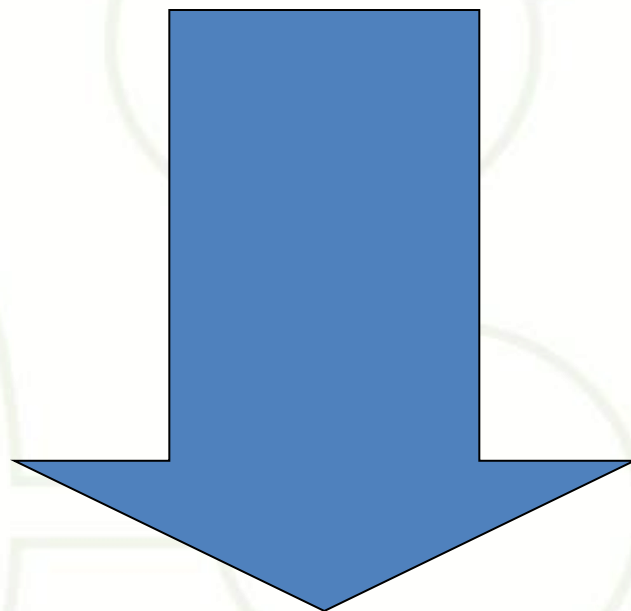
КАК ВНЕДРИТЬ 20 КЛЮЧЕЙ?

- **НЕ НАДО ВНЕДРЯТЬ 20 КЛЮЧЕЙ!**

КАК ВНЕДРИТЬ 20 КЛЮЧЕЙ?

- **НАДО НАЧАТЬ РЕШАТЬ ПРОБЛЕМЫ!**





Q

КАЧЕСТВО

D

ПОСТАВКА

C

СТОИМОСТЬ

S

БЕЗОПАСНОСТЬ

M

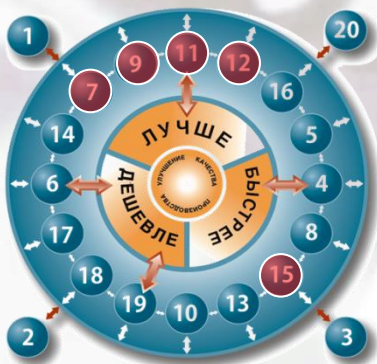
МОРАЛЬ

T

ТЕХНОЛОГИЯ

Q - D - C - S - M - T

Повышение качества



7

Производство без постоянного присмотра.

9

Техническое обслуживание оборудования.

11

Система обеспечения качества.

12

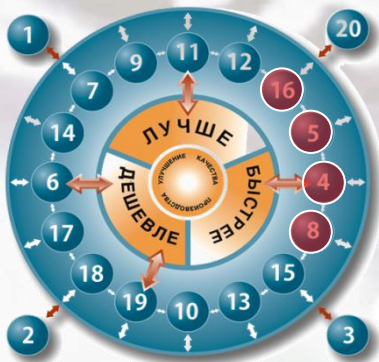
Развитие поставщиков (помощь поставщикам в повышении эффективности производственной системы).

15

Совмещение профессий.

Q - D - C - S - M - T

Усовершенствование технологического процесса (сокращение запасов незавершённого производства) и ускоренное изготовление и поставка продукции



5	Технология быстрой переналадки.
4	Сокращение запасов незавершённого производства.
16	Управление планированием производства.
8	Сопряжённое производство (промежуточные накопители между организационно-технологическими переделами).

Q - D - C - S - M - T

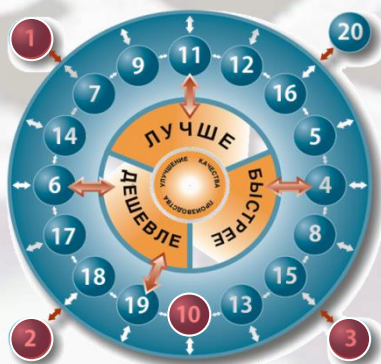
Снижение себестоимости (повышение производительности, увеличение доли добавленной стоимости и цены товара)



13	Устранение потерь (непроизводительных затрат) с помощью карты «горных сокровищ».
14	Создание благоприятных условий для самостоятельной работы по усовершенствованию.
6	Усовершенствование производственных операций (стоимостной анализ производства).
17	Управление повышением производительностью труда.
19	Энерго- и ресурсосбережение.

Q - D - C - S - M - T

Повышение энтузиазма



- | | |
|----|--|
| 1 | Упорядочение. Организация эффективного рабочего места. |
| 2 | Совершенствование вертикальной структуры управления. Сопряжение целей. |
| 3 | Командная работа. Деятельность малых групп. |
| 10 | Регламент труда и отдыха. Приверженность. |

Q - D - C - S - M - T

<p>Разработка технологий</p> 	<p>18</p>	<p>Использование информационных технологий.</p>
	<p>20</p>	<p>Характеристические навыки и новые технологии.</p>

Как быть конкурентоспособным?



«Если в 80-е годы все решало качество, а в 90-е реинжиниринг бизнеса, то ключевая концепция нынешнего десятилетия — «скорость». Здесь и скорость изменения характера бизнеса, и вопросы оперативности управления бизнес-процессами, и динамика изменения образа жизни потребителей и их запросов под влиянием все большей доступности информации»

«Бизнес со скоростью мысли», Нью-Йорк, 1999



Нужно! ВЫПУСКАТЬ ПРОДУКЦИЮ!

- **ВЫСОКОГО КАЧЕСТВА!**
- **С НИЗКОЙ СЕБЕСТОИМОСТЬЮ!**
- **ТОЧНО В СРОК!**

**ТО ЕСТЬ
ЛУЧШЕ – БЫСТРЕЕ - ДЕШЕВЛЕ
КОНКУРЕНТА!**

Фокус на конкурентоспособность

ЧТОБЫ БЫТЬ КОНКУРЕНТОСПОСОБНЫМ, ПРЕДПРИЯТИЮ НУЖНО ОТВЕЧАТЬ ТРЕБОВАНИЯМ СЕГОДНЯШНЕГО ДНЯ И БЫТЬ

ЛУЧШЕ

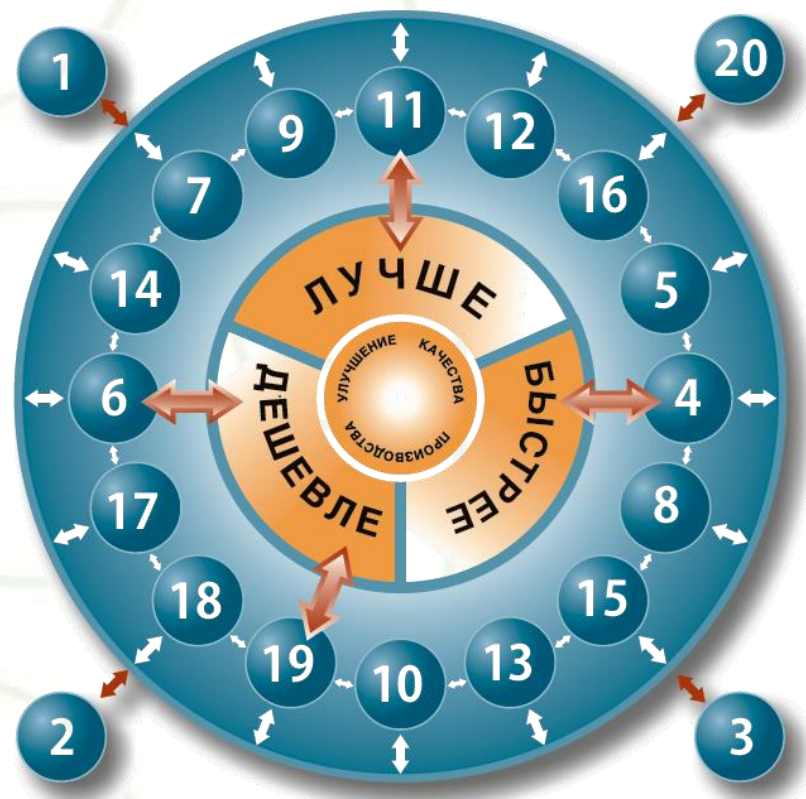
Повысить качество товаров и услуг, максимально удовлетворить потребителя

БЫСТРЕЕ

Снизить длительность цикла производства без увеличения его себестоимости

ДЕШЕВЛЕ

Максимально возратить полученную прибыль в развитие средств производства





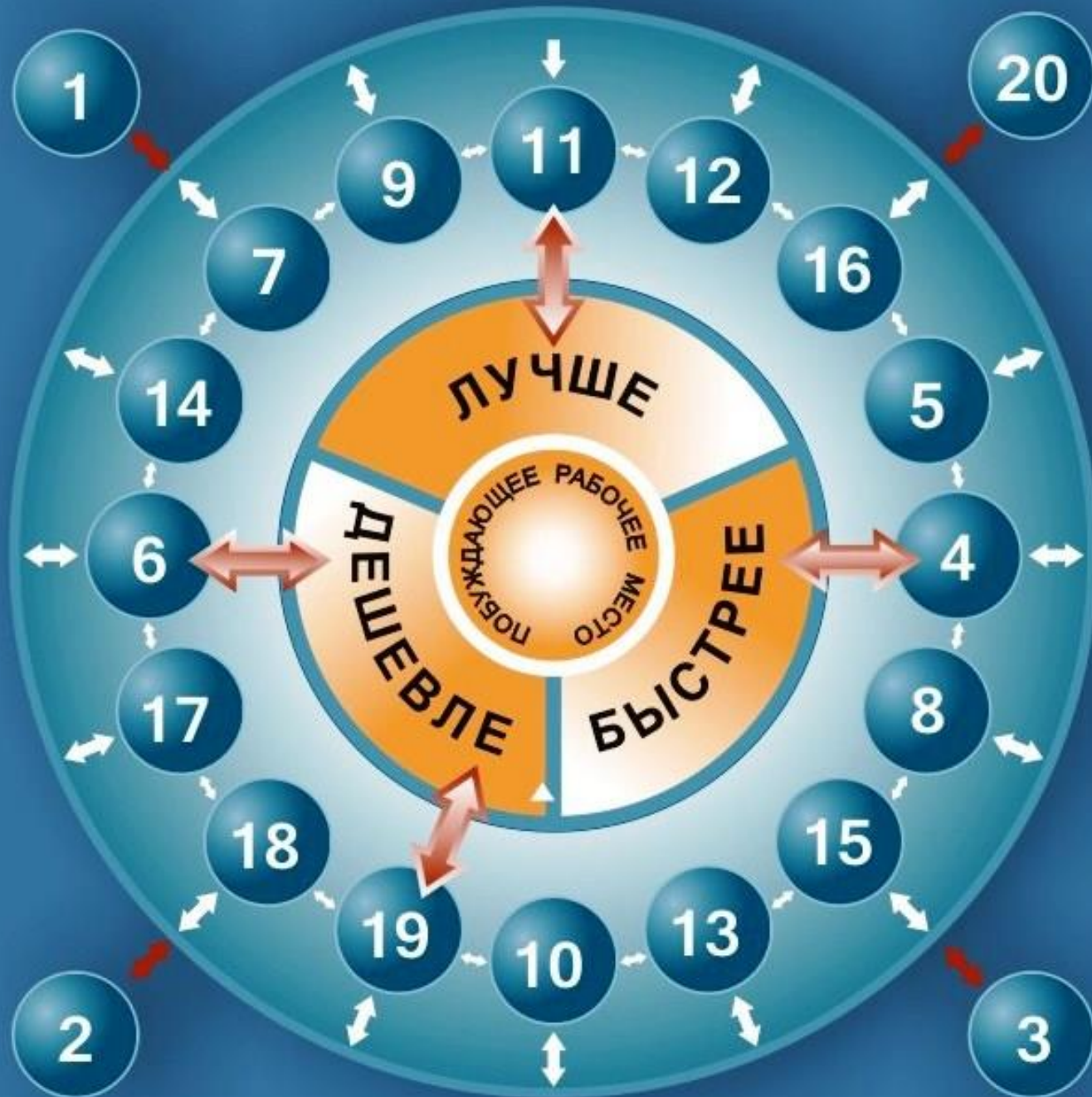
Расширенное заседание
Правительства РФ 31 января 2013 г.



Источник:
президент.рф/новости/17396

Уровень безработицы в России сейчас беспрецедентно низкий – 5,4 процента. Это хорошо, но это также означает, что свободных рук у нас практически нет. **Развиваться можно только за счёт качества. И потому инвестиции в человека, в его квалификацию, в повышение производительности труда, в обновление производства становится главнейшим источником экономического роста страны. Нужно не просто механически увеличивать количество рабочих мест, а создавать эффективные, следовательно, высокооплачиваемые рабочие места взамен старых.**

В.В. Путин



- Устранение непроизводительных затрат во всех формах их проявления;
- **Создание благоприятных условий для самостоятельной работы;**
- Цикл CAPD;
- **Вовлеченность всех сотрудников;**

Ивао Кобаяси

ОСНОВАТЕЛЬ «ПРАКТИЧЕСКОЙ ПРОГРАММЫ РЕВОЛЮЦИОННЫХ ПРЕОБРАЗОВАНИЙ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ. 20 КЛЮЧЕЙ®»



*«Самое сложное – донести
необходимую часть великого
замысла до каждого
рядового исполнителя!»*

Ивао Кобаяси

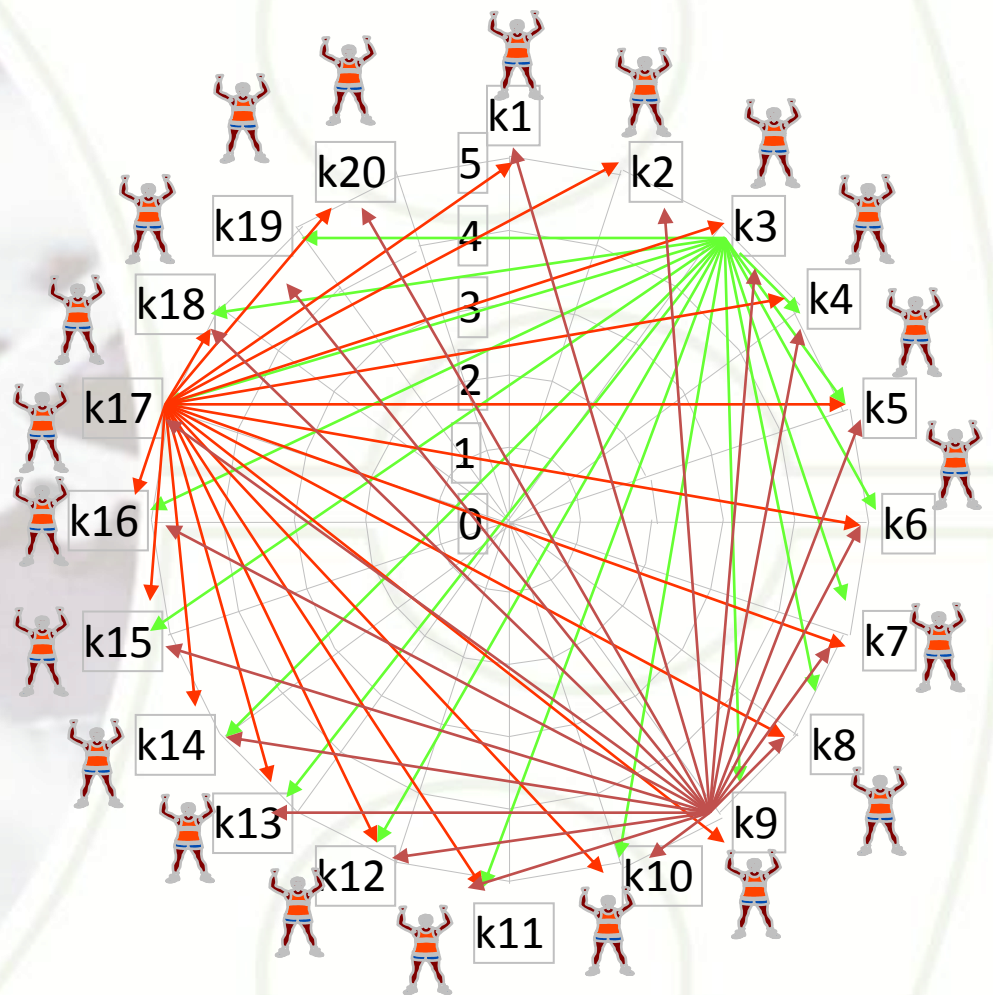


«Именно тогда, когда все работники знают о состоянии дел в своей компании в сравнении с другими организациями, возникает истинное чувство состязательности, и они сделают все возможное, чтобы победить. Руководство и рабочие будут сотрудничать, стремясь повисить качество и производительность» Ивао Кабаяси

Преимущества 20 Ключей?

1. Глубокая методическая проработка – ответ на вопрос **ЧТО** и **КАК** делать
2. Система **измерения** уровней **совершенства**
3. Дорожная карта сфокусированная концепции **«Дешевле, Лучше, Быстрее»**
4. **Реальное, а не формальное, вовлечение всего персонала**

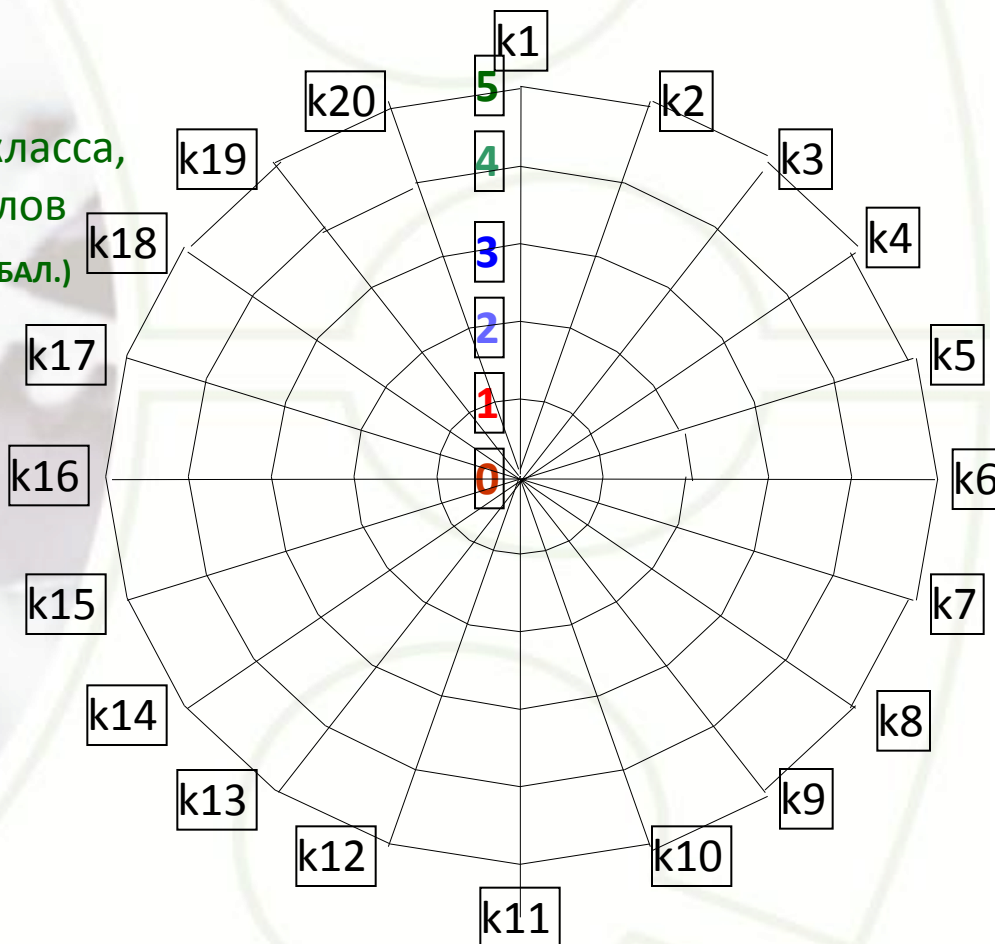
**КАЖДЫЙ СОТРУДНИК ПОНИМАЕТ СВОЕ МЕСТО В СИСТЕМЕ И СВОЕ ВЛИЯНИЕ НА
ВСЕ ОСТАЛЬНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ (КЛЮЧИ) СИСТЕМЫ**



**ПОЯВЛЯЕТСЯ СИНЕРГЕТИЧЕСКИЙ ЭФФЕКТ!
КАЖДЫЙ КЛЮЧ ПОДПИТЫВАЕТ
ОСТАЛЬНЫЕ!**

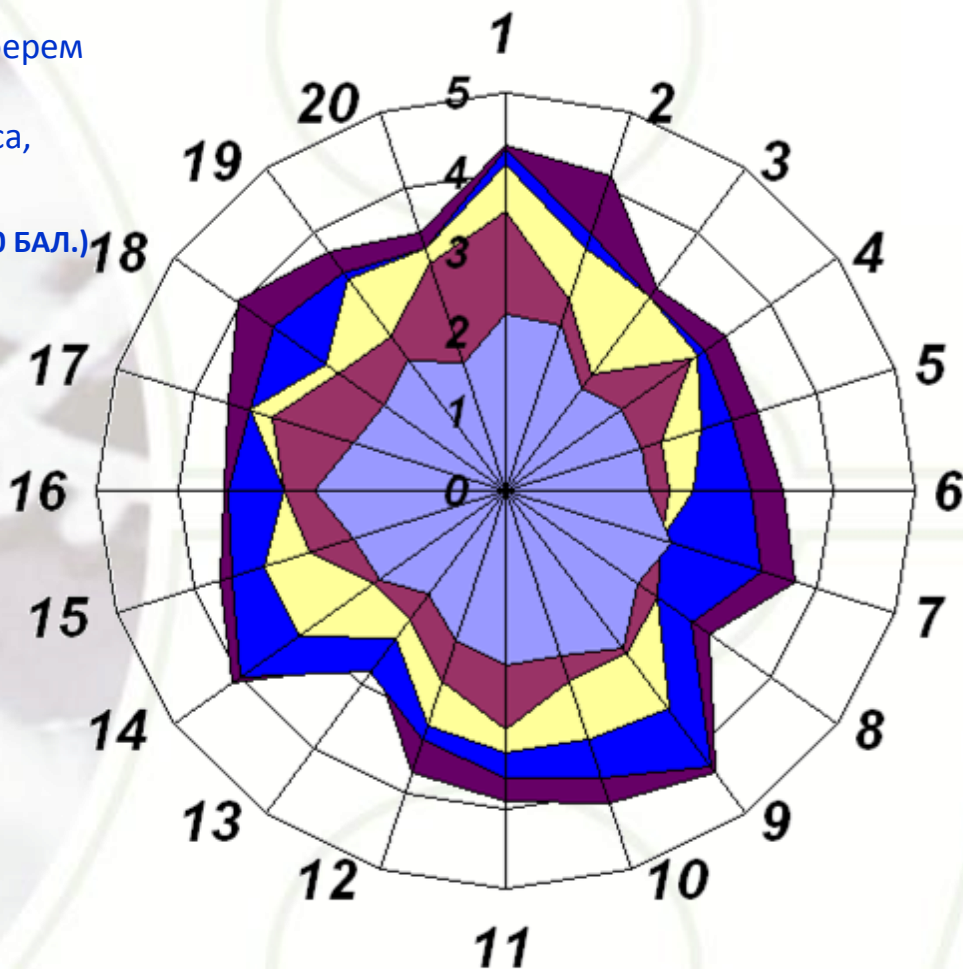
ИЗМЕРЕНИЕ СОВЕРШЕНСТВА КОМПАНИИ ПО УРОВНЯМ «ЗРЕЛОСТИ» ПО КАЖДОМУ НАПРАВЛЕНИЮ!

За эталон (бенчмарк)
берем идеальную
компанию
международного класса,
имеющую 100 баллов
(20 КЛЮЧЕЙ X 5 БАЛ. = 100 БАЛ.)



БЕНЧМАРКИНГ – ИЗМЕРЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ КОМПАНИЙ

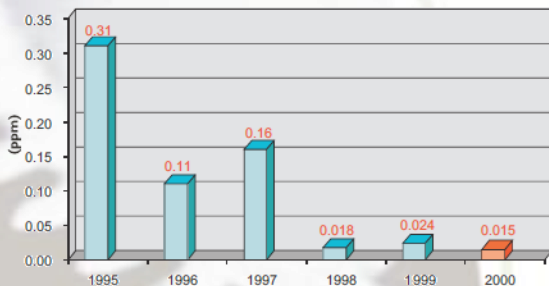
За эталон (бенчмарк) берем идеальную компанию международного класса, имеющую 100 баллов
(20 КЛЮЧЕЙ X 5 БАЛ. = 100 БАЛ.)



Что означает уровень 3 по 20 Ключам?

Зачем была разработана программа «20 ключей»?

1. Добиться производства более качественных продуктов и услуг.



**СОКРАЩЕНИЕ БРАКА НА
90%**

2. Сократить сроки изготовления и поставки продукции и услуг.



Eldim:

Производитель комплектующих
для реактивных двигателей,
Нидерланды

Сокращение сроков изготовления и поставки
с 6 до 1 недели
(сокращение на 80%)

**Сокращение сроков
изготовления и поставки
комплектующих для
реактивных двигателей**

с 6 недель до 1 недели

3. Поставлять продукты и услуги по более низким ценам.



Сыродельня Parmalat,
Боннивейл (ЮАР)

Удвоение производительности
и сокращение отходов сыра на 80%.

**Удвоение
производительности и
сокращения отходов на
80%**

Программа «20 ключей» в России

- **2005** – Загреб, подписание контракта и получение лицензии, начало перевода на русский язык книги
- **2006** – Официальное издание в РИА "Стандарты и качество", выпуск первых 7500 книг как приложение к журналу "ММК". Официальная презентация книги на русском в Японии совместно с Кобаяси и компанией ЕВРОХИМ
- **2007** – Второе издание книги 5000 экз. Начаты первые проекты - ПЕНЗТЯЖПРОМАРМАТУРА, и тд
- **2009** – Адаптация методического материала (БЛИЦ, АЗ, и др)
- **2010** – Семинары по всем регионам России
- **2011** – Развитие Программы 20 Ключей на российских предприятиях - ПРОМИС, ДМТПП и др.
- **2012** – Практические результаты на российских предприятиях.

PPORF. 20 Keys® запатентована в Trade Mark in Office for Harmonization in the Internal Market (OHIM)



Лицензия в России

ООО «Деловое совершенство» -
официальный держатель лицензии на
Россию и страны СНГ



20KEYS
better • cheaper • faster

LICENCE

№ R/003 October 20, 2011

Hereby provide
BUSINESS EXCELLENCE Ltd.
with the rights for exploitation of the
20 Keys to PPORF PROGRAMME
and
THE 20 KEYS TRADE MARK
(subject of Benelux registration №678388 20 keys and all unregistered rights therein)

Territory — Russian Federation

Rights — non-exclusive


Period — 3 (three) years
(from the date of issue)

Issued by — Business Excellence Ltd.
address: 119192 Russia, Moscow, OMEGA PLAZA
Leninskaya Sloboda str., 19


20 KEYS Methodology for Implementing PPORF - "Practical Program of Revolutions in Factories"


- Key 1. Cleaning & Organising to Make Work Easy
- Key 2. Rationalising the System / Goal Alignment
- Key 3. Small Group Activities
- Key 4. Reducing Work-in-Process
- Key 5. Quick Changeover Technology
- Key 6. Kaizen of Operations
- Key 7. Zero Monitor Manufacturing / Production
- Key 8. Coupled Manufacturing / Production
- Key 9. Maintaining Machines & Equipment
- Key 10. Workplace Discipline
- Key 11. Quality Assurance
- Key 12. Developing your Suppliers
- Key 13. Eliminating Waste
- Key 14. Empowering Employees to Make Improvements
- Key 15. Skill Versatility and Cross Training
- Key 16. Production Scheduling
- Key 17. Efficiency Control
- Key 18. Using Information Systems
- Key 19. Conserving Energy and Materials
- Key 20. Leading Technology / Site Technology

株式会社 20 Keys 株式会社

PPORF ID: 

IWAO KOBAYASHI
PPORF Developer Institute



JOHAN BENADIE
ODI (PTY) Ltd. 

Лицензия в России

ООО «Деловое совершенство» -
официальный держатель лицензии на
Россию и страны СНГ



20KEYS
better • cheaper • faster

LICENCE

№ R/003 October 20, 2011

Hereby provide
BUSINESS EXCELLENCE Ltd.
with the rights for exploitation of the
20 Keys to PPORF PROGRAMME
and
THE 20 KEYS TRADE MARK
(subject of Benelux registration №678388 20 keys and all unregistered rights therein)

Territory — Russian Federation

Rights — non-exclusive

Period — 3 (three) years
(from the date of issue)

Issued by — Business Excellence Ltd.
address: 119192 Russia, Moscow, OMEGA PLAZA
Leninskaya Sloboda str., 19


20 KEYS Methodology for Implementing PPORF - "Practical Program of Revolutions in Factories"

- Key 1. Cleaning & Organising to Make Work Easy
- Key 2. Rationalising the System / Goal Alignment
- Key 3. Small Group Activities
- Key 4. Reducing Work-in-Process
- Key 5. Quick Changeover Technology
- Key 6. Kaizen of Operations
- Key 7. Zero Monitor Manufacturing / Production
- Key 8. Coupled Manufacturing / Production
- Key 9. Maintaining Machines & Equipment
- Key 10. Workplace Discipline
- Key 11. Quality Assurance
- Key 12. Developing your Suppliers
- Key 13. Eliminating Waste
- Key 14. Empowering Employees to Make Improvements
- Key 15. Skill Versatility and Cross Training
- Key 16. Production Scheduling
- Key 17. Efficiency Control
- Key 18. Using Information Systems
- Key 19. Conserving Energy and Materials
- Key 20. Leading Technology / Site Technology

**BETTER
FASTER
CHEAPER**

株式会社 20 Keys 研究所
PPORF ID: *[Signature]*
IWAO KOBAYASHI
PPORF Developer Institute In

JOHAN BENADIE
OOI (PTY) Ltd. *[Signature]*



Более 100 предприятий прошли обучение по Программе «20 Ключей»



3 предприятия получили лицензию



20 KEYS
LIGENCE

№ R006DTPP - Rus January 19, 2012

Herby provide
DMITROV CHAMBER OF COMMERCE
with the rights for exploitation of the
PPORF PROGRAMME
and
THE 20 KEYS TRADE MARK

(holder of BUSINESS EXCELLENCE Ltd. St. Olga Center № 1050 dated October 26, 2011 and of unregistered rights therein)

Territory — Nizhny Novgorod, Russian Federation

Rights — for internal purpose only, no rights for consulting

Period — not limited in time

Issued by — **Business Excellence Ltd.**
address: 19102 Russia, Moscow, OMBEGA PLAZA, Chertanovskaya Str. № 79

20 KEYS Methodology for Implementing PPOPF - "Practical Program of Revolutions in Factories"

- Key 1: Cleaning & Organization in Make Work Area
- Key 2: Manufacturing the System Cost Reduction
- Key 3: Small Group Activities
- Key 4: Standardized Work
- Key 5: Visual Management
- Key 6: Kanban of Inventory
- Key 7: Best Practice Methodology (Production)
- Key 8: Quality Management System
- Key 9: Manufacturing Automation & Control
- Key 10: Manufacturing Excellence
- Key 11: Quality Assurance
- Key 12: Manufacturing Best Practices
- Key 13: Manufacturing Excellence in Make Improvements
- Key 14: Manufacturing Excellence in Cost Training
- Key 15: Manufacturing Excellence in Quality Training
- Key 16: Manufacturing Excellence in Safety Training
- Key 17: Manufacturing Excellence in Energy Training
- Key 18: Manufacturing Excellence in Maintenance Training
- Key 19: Manufacturing Excellence in Environment Training
- Key 20: Learning Technology (Six Sigma)

ИЗДАТЕЛЬСТВО «Деловое совершенство»
ИРИО КОБОВАДОВ
PPORF Development (P) Ltd. (UK) Ltd.

YURI SAMOILOV
Business Excellence (BE) Ltd.

20 KEYS
LIGENCE

№ R007PROMIS - Rus February 16, 2012

Herby provide
JSC PROMIS
with the rights for exploitation of the
PPORF PROGRAMME
and
THE 20 KEYS TRADE MARK

(holder of BUSINESS EXCELLENCE Ltd. St. Olga Center № 1050 dated October 26, 2011 and of unregistered rights therein)

Territory — Nizhny Novgorod, Russian Federation

Rights — for internal purpose only, no rights for consulting

Period — not limited in time

Issued by — **Business Excellence Ltd.**
address: 19102 Russia, Moscow, OMBEGA PLAZA, Chertanovskaya Str. № 79

20 KEYS Methodology for Implementing PPOPF - "Practical Program of Revolutions in Factories"

- Key 1: Cleaning & Organization in Make Work Area
- Key 2: Manufacturing the System Cost Reduction
- Key 3: Small Group Activities
- Key 4: Standardized Work
- Key 5: Visual Management
- Key 6: Kanban of Inventory
- Key 7: Best Practice Methodology (Production)
- Key 8: Quality Management System
- Key 9: Manufacturing Automation & Control
- Key 10: Manufacturing Excellence
- Key 11: Quality Assurance
- Key 12: Manufacturing Best Practices
- Key 13: Manufacturing Excellence in Make Improvements
- Key 14: Manufacturing Excellence in Cost Training
- Key 15: Manufacturing Excellence in Quality Training
- Key 16: Manufacturing Excellence in Safety Training
- Key 17: Manufacturing Excellence in Energy Training
- Key 18: Manufacturing Excellence in Maintenance Training
- Key 19: Manufacturing Excellence in Environment Training
- Key 20: Learning Technology (Six Sigma)

ИЗДАТЕЛЬСТВО «Деловое совершенство»
ИРИО КОБОВАДОВ
PPORF Development (P) Ltd. (UK) Ltd.

YURI SAMOILOV
Business Excellence (BE) Ltd.

20 KEYS
LIGENCE

№ R003PTPA JSC - Rus February 27, 2012

Herby provide
PTPA JSC
(PentzYazhPromarmatura)
with the rights for exploitation of the
PPORF PROGRAMME
and
THE 20 KEYS TRADE MARK

(holder of BUSINESS EXCELLENCE Ltd. St. Olga Center № 1050 dated October 26, 2011 and of unregistered rights therein)

Territory — 75-a Prospekt Pobedy, Penza, Russian Federation

Rights — for internal purpose only, no rights for consulting

Period — not limited in time

Issued by — **Business Excellence Ltd.**
address: 19102 Russia, Moscow, OMBEGA PLAZA, Chertanovskaya Str. № 79

20 KEYS Methodology for Implementing PPOPF - "Practical Program of Revolutions in Factories"

- Key 1: Cleaning & Organization in Make Work Area
- Key 2: Manufacturing the System Cost Reduction
- Key 3: Small Group Activities
- Key 4: Standardized Work
- Key 5: Visual Management
- Key 6: Kanban of Inventory
- Key 7: Best Practice Methodology (Production)
- Key 8: Quality Management System
- Key 9: Manufacturing Automation & Control
- Key 10: Manufacturing Excellence
- Key 11: Quality Assurance
- Key 12: Manufacturing Best Practices
- Key 13: Manufacturing Excellence in Make Improvements
- Key 14: Manufacturing Excellence in Cost Training
- Key 15: Manufacturing Excellence in Quality Training
- Key 16: Manufacturing Excellence in Safety Training
- Key 17: Manufacturing Excellence in Energy Training
- Key 18: Manufacturing Excellence in Maintenance Training
- Key 19: Manufacturing Excellence in Environment Training
- Key 20: Learning Technology (Six Sigma)

ИЗДАТЕЛЬСТВО «Деловое совершенство»
ИРИО КОБОВАДОВ
PPORF Development (P) Ltd. (UK) Ltd.

YURI SAMOILOV
Business Excellence (BE) Ltd.

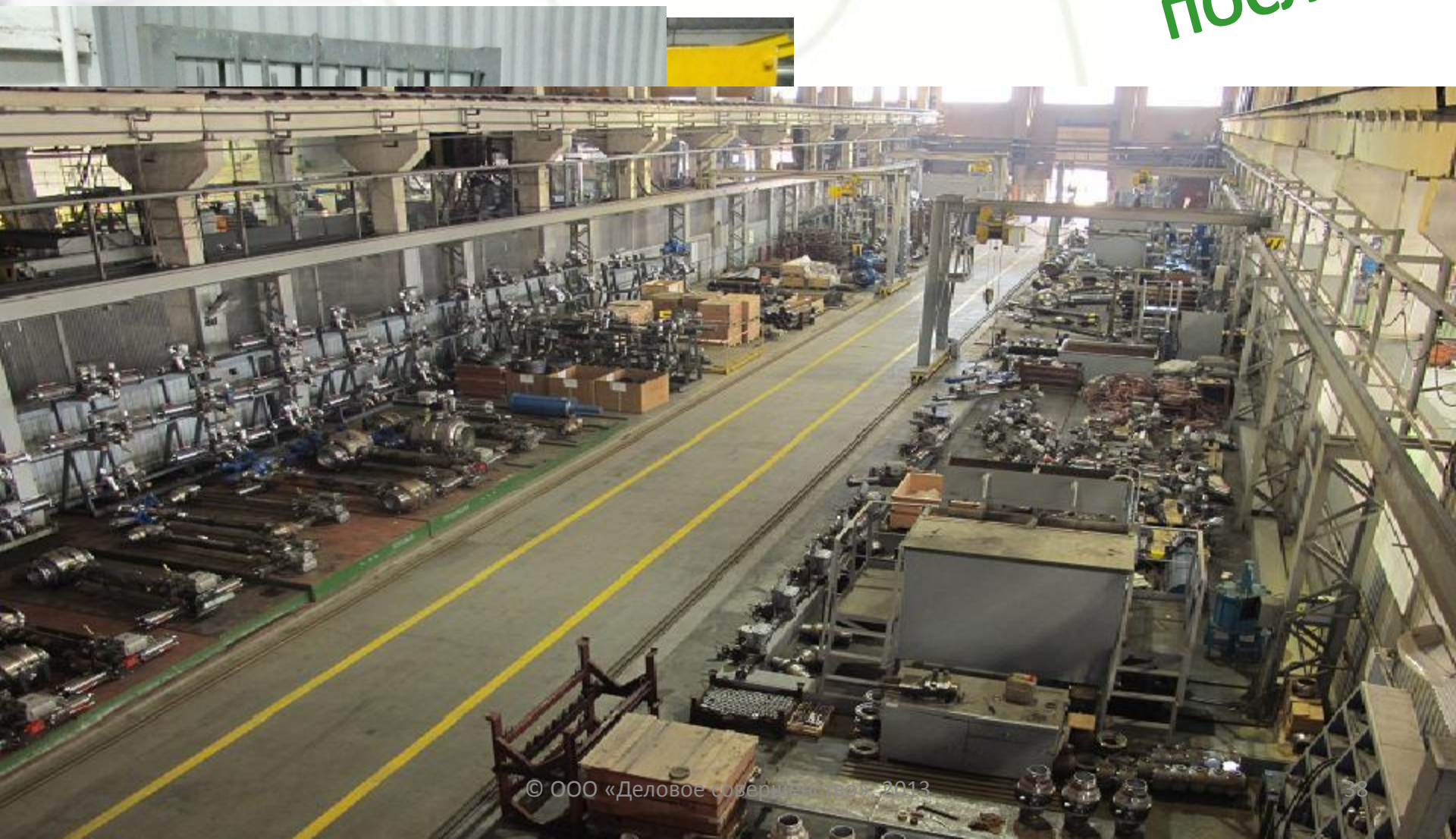
Получены первые результаты на российских предприятиях

До



Получены первые результаты на российских предприятиях

ПОСЛЕ



УЛУЧШЕНИЯ ДЕЛАЮТСЯ КОМАНДОЙ!



ПРЕИМУЩЕСТВА ПРОГРАММЫ 20 КЛЮЧЕЙ

Согласование целей всех подразделений с единой корпоративной целью

Вовлечение всего персонала в реализацию программы по совершенствованию деятельности предприятия

Простота и доходчивость положений программы для работников различного уровня

Визуализация уровней достижения совершенства с помощью понятных каждому работнику рисунков

Преимущество одностраничных документов перед многотомной документацией

Целенаправленный поиск потерь

Резкий рост инициативных предложений и возможность управления ими с помощью менеджмента идей

ПРЕИМУЩЕСТВА ПРОГРАММЫ 20 КЛЮЧЕЙ

Неформальный подход к реализации программы работниками различных уровней

Измерение успеха посредством системы эталонной оценки

Возможность проведения самооценки любого подразделения и любого предприятия и использование ее результата для проведения как внутреннего, так и внешнего бенчмаркинга

Создание в каждом подразделении центров накопления и передачи опыта

Стандартизированный процесс обмена опытом

Глубокая методическая проработка документов программы, помогающая под наблюдением коуча быстрее достичь намеченных целей

Создание базы совокупных знаний, являющейся основой для формирования собственной

СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

БЛАГОДАРЮ ЗА ВНИМАНИЕ!

**ООО «Деловое совершенство»
Всероссийская организация качества**

Орлов Кирилл Александрович

**Кандидат технических наук,
Член правления Всероссийской организации качества
Член комитета по качеству Торгово-промышленной палаты РФ**

**korlov@20keys.ru
+79647093485**



ООО «Деловое совершенство»



20 КЛЮЧЕЙ
лучше • быстрее • дешевле

- **Диагностический аудит конкурентоспособности компаний по критериям Программы 20 Ключей**
- **Блиц-Бенчмаркинг по Программе 20 Ключей**
- **Консалтинг по Программе 20 Ключей**

www.mirq.ru www.benchmarkingclub.ru