

Концепция синергического качества

синергики / ПОИСК НОВОГО КАЧЕСТВА

синкретики | ПОДДЕРЖАНИЕ ДОСТИГНУТОГО КАЧЕСТВА

ЭНТРОПИКИ } ДЕФЕКТУРА

Качество – это:

1. Соответствие (стандартам, критериям)
2. Соответствие (потребностям)
3. **Превосходство:** а) над другими,
б) над своим предыдущим состоянием (вечное движение)

Основные качества бизнес-организации

(виды созданного качества: достигнутые превосходства)

Внешние (на рынке)	Внутренние (в организации)
<p style="text-align: center;"><u>Стратегические</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - гарантии, - авангардность, - репутация (какая), - бренд, - конкурентные преимущества. <p style="text-align: center;"><u>Вспомогательные</u></p> <p>в продукции:</p> <ul style="list-style-type: none"> - надёжность, - многофункциональность, - доступность, - дополнительные услуги, - скорость, - дипломы, сертификаты 	<p style="text-align: center;"><u>Персонал</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - достижительность, - квалификация, - организационная культура (какая?) <p style="text-align: center;"><u>Управление</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - управляемость, - стратегичность <p style="text-align: center;"><u>Оснащение</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - комфортность офиса, - новейшее оборудование

Какие качества вы создаёте:

- для внутренних клиентов?
- для внешних клиентов?
- для репутации фирмы: на рынках клиентуры, поставщиков, труда, инвесторов?

Эталоны квалитетов

создаются:

1. от **идеала**
2. от лучшего **в мире**
3. от лучшего **в стране**
4. от лучшего **в регионе**
5. от лучшего **в Корпорации**
6. от лучшего **в подразделении**

Оценим наши квалитеты:

- А. Достаточное качество (минимум допустимого, ниже - дефекты)
- Б. Эталонное качество (соответствие эталону, 2 - 6)
- В. Авангардное качество (достигнуто впервые, но имеющее платёжеспособный спрос)

Дефектура

Систематизация недостатков (изъянов, погрешностей, упущений) выявленных в сравнении с избранными эталонами

- материальная,
- организационно-управленческая,
- кадровая

обнаружено подразделением
(название) _____

I. Аудит материальной дефектуры

(в клетках назвать конкретные, регистрируемые дефекты)

частота появления дефекта устранимость дефекта		регулярный	иногда повторяющийся	случайный
		а	б	в
устранимый	1			
трудноустранимый	2			
неустранимый	3			

Примечание: решёткой (#) пометить скрытые дефекты, которые могут быть обнаружены только спустя какое-то время на других участках

обнаружено подразделением
(название) _____

II. Аудит организационно- управленческой дефектуры

(в клетках назвать конкретные, регистрируемые дефекты)

частота появления дефекта устранимость дефекта		регулярный	иногда повторяющийся	случайный
		а	б	в
устранимый	1			
трудноустранимый	2			
неустранимый	3			

обнаружено подразделением
(название) _____

III. Причины появления дефектуры

возможности нашего влияния виды дефектов		управляемые (зависят от менеджмента Корпорации)	неуправляемые (не зависят от менеджмента Корпорации)
		а	б
материальные (качество сырья, материалов, комплектующих)	1		
финансовые (дороговизна, нехватка средств и т.д.)	2		
организационные (рассогласованность, неупорядоченность и т.д.)	3		
управленческие (ошибки в решениях, уход от решений, нет полномочий и т.д.)	4		
психологические (необязательность, недисциплинированность и т.д.)	5		
другие	6		

обнаружено подразделением
(название) _____

IV. Предложения по преодолению дефектуры

название дефекта по нумерации его (например: II 3 а)	Конкретные действия, которые могут предотвратить появление данного дефекта или снизить вероятность его проявления

Этапы:

1. Разделение процесса на **модули**, производящие конкретные продукты (результаты)
2. **Регламенты приёмки** (следующий модуль принимает у предыдущего)
3. На каждой приёмке продукта модуля фиксируется:
 - упразднение конкретной дефектуры;
 - появление новой дефектуры;
 - задания по снижению дефектуры

(в сравнении с предыдущим актом приёмки)

Обязательства сотрудника по качеству:

Я не создаю дефекты

Я не передаю дефекты другому

Я не принимаю дефекты от других

Я не скрываю дефекты

*У каждого дефекта есть автор.
Мы наращиваем бездефектность!*

I АУДИТ МАТЕРИАЛЬНОЙ ДЕФЕКТУРЫ

частота появления дефекта устранимость дефекта		регулярный	иногда повторяющийся	случайный
		а	б	в
устранимый	1	<p>Поступление на объект не качественных материалов: кирпич, бетон, смеси, окна, двери; Нарушение СНиПов и проекта при строительстве; Несвоевременное снабжение канц. и ИТ товарами; Отсутствие логистики; Отсутствие складских помещений и площадок для хранения материалов; Разработка узлов ПСД трудновыполняемых или не выполняемых на практике; Потеки бетона из-под опалубки; Нестыковка разных разделов проекта Запах еды из столовой на 3 этаже</p>	<p>Бетонукладчик не исправлен Налет ржавчины на арматуре; Ошибки выдаваемой ПСД; Недостаточное финансирование проектов развития К; Завышены нормы списания матер. ресурсов; Замена некоторых материалов ведет к увеличению затрат; Качество вентиляц.блоков; эл.щиты+комплектующие не соответствуют нормам, либо бракованные; Раковины и пустоты на ж/б стенах и колоннах; Нет точного графика поставки оборудования на объект; Просадочные трещины больше нормативных</p>	<p>Разбивка, выполняемая геодезистами, некачественная; Отсутствие защитного слоя в бетоне на арматуре; Пластиковые двери неплотно закрываются в кабинете, открыть невозможно; Дефекты каменной кладки в результате некачественного материала</p>
трудноустранимый	2	<p>волосяные трещины на кирпиче; постоянно выходящие из строя средства малой механизации из-за ее старости; Необходимо выбрать поставщиков, готовых дать гарантии на возмещение дефектов, допущенных заводом-изготовителем, оборудования и кабельно-проводниковой продукции; Площадки под строительство необходимо тщательно готовить, т.к. в процессе стройки дефект неустраним; Закупка ТМЦ, техники по завышенным ценам; Необеспеченность теплопроводности наружных стен и окон от проектных параметров</p>	<p>Количество и качество опалубки; Нет денег на счетах компании для оплаты срочных счетов; Несвоевременная подача материалов на объект (бетон, доска); Заложили стену (проект не выполнен) нужно прорубить, чтобы вести трубы; Несоблюдение технологии устройства кровли (шпала 101)Не соблюдение строительных технологических процессов; Отклонения конструкций по вертикали сверх нормы; Отсутствие лояльности персонала к ценностям компании; Трещины в монолит. плитах перекрытия; Проступают ржавые пятна на потолке; Несоответствие марки цемента</p>	<p>Недостаток денежных средств в бюджете подразделения на 1 мес. в связи с внезапно появившимися обстоятельствами, решение которых требуется срочно; Качество кладки; Охрана труда - как следствие несчастные случаи на стройках; Некачественно выполняется гидроизоляция сан.узлов;</p>

частота появления дефекта устранимость дефекта	регулярный	иногда повторяющийся	случайный
	а	б	в
неустранимый	<p>Выработка на одного человека за счет собственных сил, а не за счет увеличения новых технологичных механизаций; Бесхозяйственное отношение сотрудников всех подразделений к матер. ценностям компании; Не работает естественная система вентиляции</p>	<p>Отклонения от проекта; Трещины несущих ж\б конструкций; Вынуждены работать с определенными поставщиками \ подрядчиками в ущерб компании; Арматура укладывается с отклонением от ГОСТа</p>	<p>Использование ржавой арматуры; Несоответствие материалов и изделий паспортам и сертификатам При бетонировании попадание постороннего предмета</p>

II АУДИТ ОРГАНИЗАЦИОННО-УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕФЕКТУРЫ

частота появления дефекта устранимость дефекта	регулярный	иногда повторяющийся	случайный
	а	б	в
устранимый	<p>Работа с неправильным и неподходящим к данному объекту ППР; Длительность согласования проектных решений; Отсутствие делегирования; Недостаток квалиф. кадров; Создать отдел по экологии; Плохое качество ППР; Качество планирования инженерно-строительных работ низкое; Отсутствие четкого разграничения функций Д-Юг и СТС-Юг; Отсутствие заместителей; Договоры на производство работ и поставки материалов должны заключаться с партнерами с хорошей репутацией; На объектах должны работать более квалиф. ИТР и рабочие; Несогласованность с перемещением раб.силы с объекта на объект; Отсутствие единой инфо базы, нет прохождения инфо сверху вниз и обратно; Отсутствие системы организации работ (эталон); Бюрократизация согласования договоров; Отсутствие инженерной подготовки производства</p>	<p>Разночтения в проекте; Недостаточно полномочий для быстрого и эффективного решения некоторых задач; Безответственность; Дублирование функций; Высокая загрязненность; Нарушение сроков, Несоблюдение регламента; Качество работы отдела ИТ; Требования руководителей принять работы не соответствующего качества; Нет единого системного подхода к решению задач; Отсутствие обратной связи от исполнителей о выполнении того или иного задания; Управление работой транспорта и механизмов</p>	<p>Утеря в отделах (ПТО) переданных отчетных документов; Несвоевременное составление заявок на материалы, транспорт</p>

частота появления дефекта устранимость дефекта	регулярный	иногда повторяющийся	случайный
	а	б	в
трудноустранимый	2 <p>Неясность выполнения (механизма) реализации поставленных задач; Отсутствие достаточной и постоянной мотивации сотрудников; Нехватка времени у руководства и сотрудников подразделений для решения повседневных задач; Отсутствие 1 базы 1С 8.0 из-за разбросанности подразделений; Нет системы полномочия – ответственность (не найдешь «крайнего»); Отсутствие планирования закупок; Срыв сроков сдачи объектов</p>	<p>Сложность планирования, в связи с появлением задач в независимости от другой работы (заданий), Изменение графика производ. работ в сторону уменьшения сроков выполняемых работ; Частичная смена управленческих решений; Начальник с малым опытом управления персоналом и отсутствие опыта на линии; Текучесть субподрядных организаций; Часть руководителей не стремится к квалификации, развитию; Изменение сроков проектирования, согласования со службами, корректировки проекта</p>	
неустранимый	3 <p>Использование разных организаций для проведения монтажных работ, так как после окончания работ невозможно потребовать возмещения; корректировка план-графиков</p>	<p>Выбор дешевых подрядчиков и поставщиков материалов, несмотря на качество</p>	

III ПРИЧИНЫ ПОЯВЛЕНИЯ ДЕФЕКТУРЫ

ВОЗМОЖНОСТИ нашего влияния виды дефектов	управляемые (зависят от менеджмента корпорации)		неуправляемые (зависят от менеджмента корпорации)
	а	б	
материальные (качество сырья, материалов, комплектующих)	1	Низкое качество некоторых видов материалов (кирпич, вент.блоки, электротехнические материалы (цена качество); низкий модуль крупности песка; Коррозированная арматура; Несоответствие кирпича ГОСТ (несоответствие цветовой гамме, марке и теплотехническим характеристикам); цемент, несоответствие марке; щебень\песок заиленный; щебень гравенистый. Низкое качество подъездных путей; Износ техники (низкое КПД); Перерасход материалов в виду незнания технологий, техники; Человеческий фактор. Количество механизмов (распред. стрелы, бетононасосы, миксера). Желание сэкономить средства независимо от выбранных гарантированных поставщиков. Нерегулярный входной контроль качества материалов со стороны инженеров ОТС и реагирование в сторону поставщика (замена брака, возмещение стоимости некачественных изделий и т.п.).- качество окон;- качество инструмента;	Внешняя среда (отсутствие качественных видов материалов в той или иной области) Качество кирпича (силикатный). Зависит от поставщиков транспортировка материалов; Не соблюдение санитарных норм
финансовые (дороговизна, нехватка средств и т.д.)	2	Нехватка опалубки на цокольные этажи (нетиповые этажи); Планирование выплат не «успевает» за реальными потребностями. Иногда медленное принятие решений и проплат. Несвоевременное финансирование поставок материалов (поставщик, который отобран по тендеру завез материал для нас, отказывается его отгружать в сроки удобные нам.) Необоснованная экономия.	Скучность кредитной системы. Нехватка средств.

<div style="text-align: center;"> ВОЗМОЖНОСТИ нашего влияния </div> <div style="text-align: left;"> виды дефектов </div>			управляемые (зависят от менеджмента корпорации)	неуправляемые (зависят от менеджмента корпорации)
			а	б
организационные (рассогласованность, неупорядоченность и т.д.)	3	<p> неверное определение поставленной задачи; организация быта на строительных объектах; несвоевременное заключение договоров субподряда; Несогласованность действий между подразделениями (сложная управляемость). Слабая логистика транспорта; простой; не ритмичная работа. Сбой на стыках. Несвоевременные (за 2-3 дня) заявки с участков на поставку бетона от стороннего поставщика, что заставляет покупать его по более высокой цене и соглашаться на менее выгодные условия для обязательного выполнения поставки. Отсутствие банка данных субподрядчиков; Недостаточная обеспеченность программным продуктом (лицензированным), Беспринципность АУП при приемке материалов на объекте; Бесконтрольность снабженцев при приеме и доставке материалов; Халатность со стороны ИТР объекта при складирование материала и правил хранения; ПСД не поступает на объект до начала строительства; Качество проектирования на недостаточно высоком уровне; Принятие многих решений уже на стадии строительства, а не проектирования; Отдел техники безопасности не работает на объектах; Необходимо внутрикорпоративное обучение инженерной службы (новые системы, технологии и пр.), Отсутствие полноценного прогнозирования; </p>		<p> Бюрократия. Высокая текучесть кадров </p>

<div style="text-align: center;">ВОЗМОЖНОСТИ нашего влияния</div> <div style="text-align: left; padding-left: 5px;">виды дефектов</div>	управляемые (зависят от менеджмента корпорации)		неуправляемые (зависят от менеджмента корпорации)
	а	б	
управленческие (ошибки в решениях, уход от решений, нет полномочий и т.д.)	4	Несовершенство личного планирования работ; Конкретная безответственность за принятия решений; Нет полномочий у тех.надзора в выборе исполнителя или поставщика; Заключение договоров с несостоятельными партнерами; Частая перемена решений (промфинплан); Неопределенность по субподрядчикам. Ошибки в решениях. Несвоевременное информирование нижестоящих подразделений об изменениях в решении. Излишняя экономия средств и сокращение сроков работ; Рационализация и отступление от проекта. При отсутствии начальника никто не имеет право подписи.	Срыв сроков сдачи объектов Упрощение и ускорение технологических операций
психологические (необязательность, недисциплинированность и т.д.)	5	Лицемерие; Безответственность; Подбор неквалифицированного персонала. Зачастую работники перегружены сверх своих физических возможностей. Отсутствие преданности делу у сотрудников	Недисциплинированность на рабочем месте, качество работ; Внешняя среда (конкуренты)
другие	6	Пьянство на линии	Своевременное получение ТУ на подключение объектов к городским сетями разработка проектов на сети раньше, чем дома вводятся в эксплуатацию

IV ПРЕДЛОЖЕНИЯ ПО ПРЕОДОЛЕНИЮ ДЕФЕКТУРЫ

<p>название дефекта по нумерации его (например П 3 а)</p>	<p>Конкретные действия, которые могут предотвратить появление данного дефекта, или снизить вероятность его появления</p>
<p>Качество материалов</p>	<p>Обязательное внедрение в Корпорацию системы качества; Иметь постоянных поставщиков, не экономить на стоимости материалов, построить более мощные РБУ, применять необходимые добавки для улучшения качества; Выбор постоянного долгосрочного партнера при проведении работ по эл.снабжению, испытаниям и др. работ; Привлекать технадзор к разработке проекта и смет; Применять качественные материалы согласно проектным данным; Возвращать некачественные материалы обратно поставщику; Более ответственно относиться к своей работе отделу снабжения; Выдавать решения об изменении одного материала другим, предварительно просмотрев и пропустив через лабораторию, и согласовать с институтом; Применение качественных составляющих: мытый щебень, песок мч-2,5, хим. добавки; качественный уход за бетоном; корректировка состава бетона. Не поставлять материалы, если есть хоть малейшее подозрение или сомнение в качестве. Улучшить качество щебня. Организовать обучение каменщиков. Усилить входной контроль сырья и материалов. Закупать арматуру и принимать ее на металлобазах, а не ночью и на объектах. Смена поставщика. Улучшить планирование поставок и комплектующих.</p>
<p>Транспортировка материалов</p>	<p>Расширение собственного РБУ, Более тщательный выбор поставщиков</p>

название дефекта по нумерации его (например П 3 а)	Конкретные действия, которые могут предотвратить появление данного дефекта, или снизить вероятность его появления
Работа ОТ и ТБ на объектах.	Проблема вызвана недостаточным контролем над работой отдела. Чтобы обеспечить более эффективную работу отдела охраны труда, необходимо переподчинить отдел одному из заместителей директора СТС-Юг
Ошибки в решениях	Договора заключать с состоятельными организациями, не искать дешевых партнеров, чтобы потом не возвращать авансы годами; В процессе строительства допускать наименьшее отступления от проектных решений; Усиление службы технического надзора; При выполнении проекта увязывать все его разделы: КЖ, АР, ОВ, слаботочку и т.д.;
Некачественная работа, недобросовестное выполнение обязанностей	Систематически проверять состояние бетононасосов; При заключении договоров пригласить технадзор; Не допускать поломок бетоновозов; Заранее пересматривать объем заявок и подавать бетон строго по заявкам; Осуществление текущего контроля выполнения работ на объекте представителем Заказчика; Составление Актов и/или дефектных ведомостей по факту обнаружения дефектов и/или недоделок в ходе производства Работ и в выполненных Работах; Ведение претензионной и /или исковой работы по факту не исполнения договорных обязательств

<p>название дефекта по нумерации его (например П 3 а)</p>	<p>Конкретные действия, которые могут предотвратить появление данного дефекта, или снизить вероятность его появления</p>
<p>Несогласованность действий между подразделениями.</p> <p>Корректирование план-графиков.</p> <p>Нет логистики по обеспечению объекта (размер объекта – количество необходимых ресурсов).</p> <p>Нет отлаженной системы поставки материалов оборудования на объект.</p> <p>Планирование поставки материалов и комплектующих.</p> <p>Отсутствие обратной связи от исполнителей о выполнении того или иного задания.</p> <p>Корректирование бюджета (месячного).</p> <p>Срыв сроков сдачи объектов.</p> <p>Оснастка не соответствует проект; ошибка в прочтении проекта.</p> <p>Плохое качество ППР.</p> <p>Отсутствие достаточной мотивации ИТР (сотрудников).</p> <p>При отсутствии начальника никто не имеет права подписи.</p> <p>Подбор неквалифицированного персонала.</p> <p>Нет единого системного подхода к решению задачи.</p> <p>Безответственность.</p> <p>Пьянство.</p> <p>Запах еды от столовой на этаже отдела продаж.</p>	<p>Развитие комплексной системы планирования (все подразделения) Spider Project.</p> <p>Более качественное планирование реализации проекта.</p> <p>Создание единого графика перспективного развития фирмы: когда, что и где будет построено для своевременного заказа МТЦ, ПСД.</p> <p>Улучшить планирование поставок и комплектующих.</p> <p>Требовать от подчиненных доклада о выполнении заданий, объяснений о причинах невыполнения; разъяснить важность такой схемы работы.</p> <p>Более четкое планирование затрат Корпорации на планируемый период.</p> <p>Рост стратегических партнеров (субподряды) в соответствии с мощностями, задачами, г/подрад., заказчиками.</p> <p>Повышение квалификации персонала.</p> <p>Привлекать к разработке ППР линейщиков и проектировщиков.</p> <p>Разработать схему мотивации на отдельные виды работ (кладка, бетон).</p> <p>Закрепить полномочия за замом во время отсутствия в офисе начальника.</p> <p>Осуществлять более жесткий подбор персонала, производить стажировку на рабочих местах 1-2 месяца.</p> <p>Создание стандарта с определением сроков начала и конца работ при выходе на объект.</p> <p>Улучшить производственную дисциплину.</p> <p>Борьба с пьянством.</p> <p>Вентиляция и освежители воздуха.</p> <p>Для того чтобы производственные участки были обеспечены нормативной документацией необходимо в компьютеры производственных участков установить программу «Стройконсультант»;</p>

<p>название дефекта по нумерации его (например П 3 а)</p>	<p>Конкретные действия, которые могут предотвратить появление данного дефекта, или снизить вероятность его появления</p>
<p>Условия труда: отдых, питание, спец. одежда и др.</p>	<p>Создать структуру – единый центр планирования, организации и контроля работы и действий различных служб, занятых вопросами обеспечения условий труда с сопровождением до конечного результата и оценкой результата.</p> <p>Разработать единый процесс обеспечения условий труда от системы заявок до списания изделий, имущества с книг учета предприятия.</p> <p>В этом же процессе предусмотреть вопросы:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Изучение рынка необходимых изделий; • Проведение тендеров и обеспечение их действенности; • Решение вопросов цены и качества • Приведение всей работы к требованиям Министерства здравоохранения и социального развития РФ (приказ от 16.07.2007 № 477), руководящих документов по охране труда, СНиП, внутренних регламентирующих документов. <p>Предлагается к обеспечению условий труда отнести укомплектование рабочих соответствующим количеством инструментария надлежащего качества.</p> <p>Запланировать мероприятия по целенаправленной и грамотной работе руководящих работников строек на привитие рабочим бережного отношения к спец.одежде, обуви и инструментарию в ходе хранения и эксплуатации.</p>
<p>При сдаче дома важно не ставить цель сдать объект как можно быстрее (как у нас), а ставить задачу выявить недостатки и устранить их:</p>	<ul style="list-style-type: none"> - создание независимой комиссии, т.е. члены комиссии не должны быть заинтересованными лицами в пользу своих отделов - четкое соблюдение регламента передачи домов - систематизация выявленных дефектов, устранение повторения - СКС - контроль

<p>название дефекта по нумерации его (например П 3 а)</p>	<p>Конкретные действия, которые могут предотвратить появление данного дефекта, или снизить вероятность его появления</p>
<p>юридическое оформление.проблемы:несвоевременное предоставление и непредставление соответствующими службами документов- разночтения и ошибки в представленных документах- последующее внесение изменений в документы без уведомления- какое финансирование новых объектов для регистрации договоров долевого участия- проблемы с земельными участками</p>	<p>- разработка, утверждение и подписание всеми заинтересованными службами регламента предоставления документов: служба, какой документ, срок предоставления, ответственность, мотивация</p>
<p>период передачи клиентам и последующее послепродажное обслуживание</p>	<p>Организация Call-центра со специалистами компетентными в разъяснениях всех интересующих вопросов, для учета, систематизации и анализа поступающих обращений, оперативного реагирования на них, а также предоставления информации</p>