

ПОД ЗНАКОМ КАЧЕСТВА МЕТОД РЕШЕНИЯ ПРОБЛЕМ



8 ШАГОВ

Информационно-методический материал для размещения на рабочих местах в структурных подразделениях холдинга «РЖД»

Целью метода «8 шагов» является пошаговое решение определённой проблемы с поиском истинной причины, а не виновного

Правила применения метода определены в Стандарте ОАО «РЖД» «Методы и инструменты улучшений. Методы решения проблем. 8 шагов» (СТО РЖД 1.05.515.1-2009)

Сами дефекты, несоответствия, отказы и тем более их причины не всегда очевидны без проведения соответствующего анализа. Например, шум, треск, при движении вагона (последствия) могут быть вызваны трещиной внутренней обоймы подшипника (дефект), а сама трещина может быть вызвана завышенным диаметром шейки оси колёсной пары (причина).

В некоторых случаях понятия «дефект», «несоответствие», «отказ» и «последствия» могут быть объединены. Например, опоздание поезда может рассматриваться как несоответствие и как следствие.

Метод «8 шагов» применяется при обнаружении (подозрении) организацией, потребителями или другими заинтересованными сторонами несоответствий, отказов, дефектов, негативных последствий, либо при потребности организации в стандартизированном подходе к улучшению деятельности.

Результатом использования метода «8 шагов» является:

- снижение времени, затрачиваемого на поиск причины и её устранение, на устранение несоответствия, дефекта, отказа;
- определение первопричины и предотвращение её появления в других аналогичных случаях и объектах (снижение количества повторных проблем);
- представление информации в виде, удобном для анализа, контроля и подтверждения результативности решения проблемы;
- оценивание результативности и эффективности предлагаемых улучшений.

Последовательность действий по применению метода «8 шагов» всегда одинакова и не зависит от области его применения.

В результате применения метода оформляется отчет «8 шагов», в котором приводится информация по проведённой работе по решению проблемы на каждом из восьми шагов.

Рекомендуется создать базу данных обо всех проблемах, решённых с использованием метода «8 шагов». Эту базу целесообразно использовать для накопления информации (опыта) и её использования в дальнейшем при решении новых или похожих проблем, а также при разработке новых изделий и процессов.

Подготовка к процессу решения проблем

Примечание. Этап является подготовительным и выполняется независимо от того, будет ли впоследствии организован процесс «8 шагов» по решению проблем или нет.

Определите несоответствие, отказ, дефект и его последствия. Дайте их краткое описание.

Определите потребителя и заинтересованные стороны, на которых может отразиться (или уже отразилась) проблема. Оцените значимость последствий.

Проанализируйте имеющуюся информацию и примите решение о необходимости разработать и выполнить срочные меры (СМ), направленные на немедленную защиту потребителя и заинтересованных сторон от последствий проблемы. СМ обязательно разрабатываются, если проблема влияет на безопасность или экологию.

Выберите СМ. Для разработки плана внедрения рекомендуется использовать метод «5W+1H+1S» (СТО РЖД 1.05.515.7). Проверьте, что выбранные СМ исключают прохождение проблемы к потребителю и не приведут к нежелательным результатам.

СМ должны быть выполнены как можно быстрее. После внедрения СМ оцените их результативность.

Организируйте предварительный сбор информации о проблеме (последствиях) для принятия решения о последующих оперативных действиях.

Примечание. Сбор информации может производиться методами опроса персонала, анализа документов, наблюдения за деятельностью структурного подразделения и т.д.

Определите величину проблемы, определите заинтересованные стороны (кто обнаружил проблему, испытал её действие или причастен к её протеканию).

Уведомите поставщиков для инициации поиска причин (при необходимости).

Оцените потребность в инициации процесса «8 шагов». Для оценки целесообразности начала процесса «8 шагов» используйте критерии применимости. Организация процесса «8 шагов» требуется не для каждой проблемы. Если не все критерии применимости выполнены, то для устранения проблемы нужно использовать другие методы решения проблем.

Проверьте не будет ли происходить дублирование процесса «8 шагов» (наблюдаются подобные проблемы).

В случае, если уже наблюдались подобные проблемы, запросите информацию (отчёт «8 шагов») по решению проблемы и/или свяжитесь с командой по решению аналогичной проблемы, проанализируйте представленную информацию и выполните следующие действия:

- проверьте, были ли реализованы корректирующие действия (КД), выработанные командой «8 шагов»,
- если КД не были реализованы, то внедрите разработанное командой «8 шагов» решение,
- проанализируйте, почему КД не были реализованы,
- если КД были реализованы, то констатируйте факт неэффективности разработанных КД командой «8 шагов»,
- направьте полученную информацию о неэффективности разработанных КД команде «8 шагов»,
- направьте собранную информацию о проблеме для её решения.

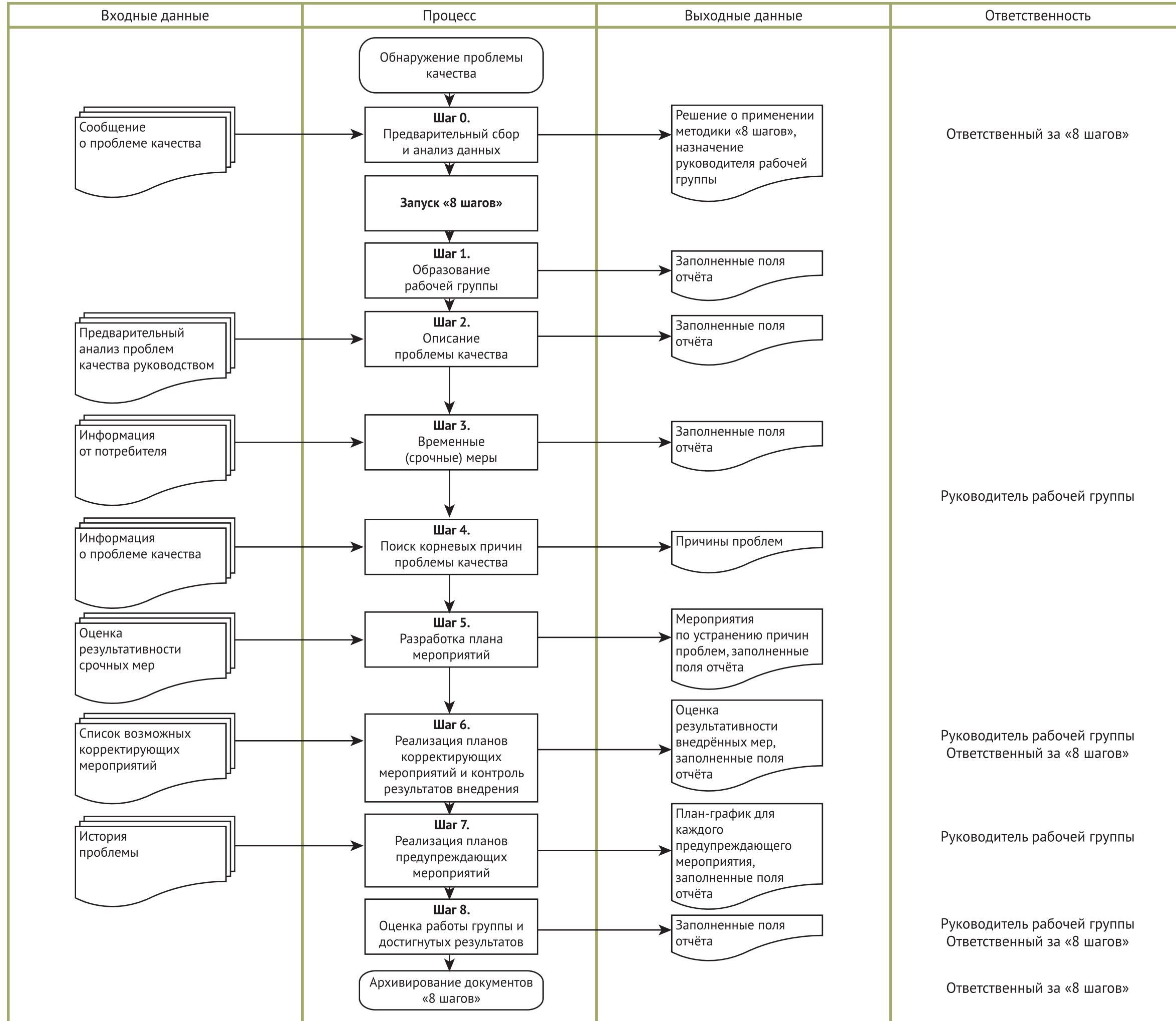
Если подобной проблемы не наблюдалось или проблема не решалась, иницируйте процесс решения проблем методом «8 шагов».

Назначьте ответственного за выполнение работ – руководителя команды. Руководитель команды должен обладать необходимыми полномочиями, знаниями и иметь опыт решения проблем (участие в командах по решению проблем методом «8 шагов»).

Присвойте отчёту «8 шагов» идентификационный номер и название. В названии можно кратко сформулировать проблему, которую нужно решить. Поставьте дату создания отчёта (начала решения проблемы).

Занесите в отчёт «8 шагов» полученную информацию о процессе/объекте и реализованных СМ.

Блок-схема применения методики решения проблем качества



Форма отчёта «8 шагов»

Номер отчёта			
Дата начала решения проблемы	Дата промежуточного отчёта		
Дата завершения решения проблемы (заполняется при закрытии отчёта)			
Краткое описание проблемы			
Шаг 1. Образование рабочей группы			
Рабочая группа			
Список рассылки отчёта (кроме рабочей группы)			
№ п/п	Ф. И. О.	Должность	Контакты (e-mail, телефон)
1.			
2.			
Отчёт составил:			
Завершение отчёта подтверждаю			
Начальник подразделения			
Руководитель рабочей группы			
Шаг 2. Описание проблемы			
Дата обнаружения			
		Начало появления проблемы	
Подробное описание проблемы			
Проблема возникла в связи с техническим средством			
Проблемные узлы технического средства			
Условия возникновения (в т.ч. погодные и особенности местности)			
Шаг 3. Срочные меры			
Срочная мера 1			
На период действия срочной меры проблема снизится на			
Начало	Дата соглашения потребителя на временное решение		
Завершение			%
Ответственный за внедрение и выполнение			
Шаг 4. Поиск корневых причин проблемы качества			
Корневая причина проблемы заключается в			
Вклад причины в проблему (приблизительно)			
%			
Шаг 5. Разработка плана корректирующих мероприятий			
Корректирующие мероприятия			
Описание мероприятия			
Начало	Ответственный		
Завершение			%
Ожидаемая результативность	Результативность достигнута начиная с		
Шаг 6. Реализация планов корректирующих мероприятий и контроль результатов внедрения			
Внедрение корректирующих мероприятий			
Описание мероприятия 1			
Начало	Ответственный		
Завершение			%
Ожидаемая результативность	Результативность достигнута начиная с		
Подтверждение результативности			
Шаг 7. Реализация планов предупреждающих мероприятий			
Предотвращение повторного возникновения проблемы			
Начало	Ответственный		
Завершение			%
Ожидаемая результативность	Результативность достигнута начиная с		
Как предотвращено появление проблемы в будущем?			
Применение подобных действий для других процессов, продуктов, участков			
Шаг 8. Оценка работы группы и достигнутых результатов			
Подведение итогов			
Участники дополнительного совещания			
№ п/п			
Оценка достигнутых результатов			
Оценка результатов решения проблемы по методике «8 шагов»			