



22 sierpnia 2007 r.

Jakość w gliwickim zakładzie wyznacza nowe standardy

Należący do GM gliwicki zakład jest liderem pod względem jakości i wydajności

Gliwice, Polska. Pierwszy nowy Opel Astra sedan zjechał dziś z linii produkcyjnej w należącym do General Motors zakładzie w Gliwicach na południu Polski. Astra Sedan to niedrogi nowoczesny samochód kompaktowy, stanowiący uzupełnienie gamy europejskich modeli GM na rozwijających się rynkach Europy Środkowej i Wschodniej. Poziom jakości, wydajności i elastyczności, jaki można zaobserwować w gliwickim zakładzie, jest doskonałym przykładem wykorzystania zwiększonych mocy przerobowych, co czyni z Gliwic wzorzec dla nowych zakładów w regionie.

Koncentrujący się na jakości i wydajności zakład GMMP (General Motors Manufacturing Poland) w Gliwicach, to jeden z wiodących zakładów produkcji samochodów na świecie. Podobnie jak wszystkie zakłady GM stosuje on opracowany przez General Motors Globalny System Produkcyjny (GM-GMS). System ten oparty jest na pięciu podstawowych koncepcjach: jakości integralnej, standaryzacji, nieustannym doskonaleniu, krótkim czasie realizacji i zaangażowaniu pracowników, włączając w to wspólną odpowiedzialność za zarządzanie jakością.

Globalny System Produkcyjny GM to istotny element zintegrowanej strategii rozwoju produktów, które zdobywają uznanie klientów na całym świecie. GM łączy najlepsze, najbardziej konkurencyjne praktyki produkcyjne na świecie i wykorzystuje zdobytą wiedzę w powszechnym Globalnym Systemie Produkcyjnym, stosowanym we wszystkich nowo budowanych i działających już zakładach. Po wdrożeniu system GMS przyczynia się do maksymalizacji wydajności w obszarach systemów ludzkich, bezpieczeństwa, jakości, reagowania na działania klientów i kosztów.

System ma charakter dynamiczny. Podczas otwierania nowych zakładów czy modernizacji istniejących jest on udoskonalany i wdrażany z uwzględnieniem elementów lokalnych, zależnych od otoczenia danego zakładu, możliwości dostawców, architektury pojazdów i czynników kulturowych.

Sercem systemu jest operator działający w zakładzie – osoba, która produkuje samochody. Zakłady i procesy tworzone są z myślą o wspomaganiu operatorów i zespołów pracowników, aby mogli oni produkować doskonale samochody, gwarantujące klientom najwyższą jakość, wysoką wartość i dostosowanie do wymagań.

Wolfram Liedtke, dyrektor ds. działań jakościowych w GM Europe, podkreśla osiągnięcia jakościowe, jakie uzyskano w Europie: 65-procentowe ograniczenie roszczeń gwarancyjnych w latach 1999–2004. W tym samym okresie koszty realizacji gwarancji zmniejszyły się o 20 procent. „Gdy jednak uwzględnimy fakt dwukrotnego wydłużenia okresu gwarancyjnego do dwóch lat, realna poprawa wynosi niemal 36 procent” – mówi Liedtke. Wynika to również ze zwiększonej świadomości dotyczącej zerowej tolerancji dla usterek, która jest teraz wszechobecna w całej firmie. „W tej chwili mamy możliwość pełnego usuwania potencjalnych problemów czterokrotnie szybciej niż w połowie lat dziewięćdziesiątych”.

Osiągnięcia dzięki stosowaniu jednolitych, ustandaryzowanych procesów

Zgodnie z zasadami Globalnego Systemu Produkcyjnego GM każdy pracownik na linii produkcyjnej w Gliwicach jest zobowiązany do pociągnięcia za linkę systemu ANDON w przypadku wystąpienia problemu. System Jakości i Materiałów ANDON składa się z dwóch podobnych, ale odrębnych podsystemów. Podsystem Jakości ANDON umożliwia pracownikom wezwanie pomocy po stwierdzeniu problemu jakościowego, dotyczącego produktu lub procesu. Pociągnięcie linki powoduje wysłanie sygnału do interfejsu, podświetlenie odpowiedniej części na dużym wyświetlaczu zwanym tablicą ANDON, która wskazuje miejsce wystąpienia problemu na linii produkcyjnej. Podsystem Jakości ANDON wspomaga synchroniczne zasady produkcyjne jakości integralnej, korzystając z napraw prowadzonych na stanowisku, a nie napraw procesu końcowego.

Podsystem Materiałów ANDON umożliwia automatyczne lub ręczne zażądanie materiałów przez każdy obszar produkcyjny przed ich całkowitym wyczerpaniem. Pracownicy zgłaszają prośbę o materiał, naciskając odpowiedni przycisk. Działanie ręczne lub automatyczne powoduje wysłanie sygnału do Podsystemu Materiałów ANDON, który wyświetla prośbę w obszarze przechowywania materiałów. Następnie potrzebne materiały dostarczane są w odpowiednie miejsce, co jest kolejnym przykładem wspomagania synchronicznych zasad produkcyjnych, w tym przypadku bieżących dostaw.

Zarówno system Jakości, jak i Materiałów ANDON korzystają z wewnętrznych funkcji monitorowania i raportów, które łączą liczbę wezwań systemu ANDON, liczbę zatrzymań linii i wynikające z tego przestoje. Problemy są szybko wykrywane i usuwane, zaś stany magazynowe utrzymywane są na minimalnym poziomie. System ANDON pomaga uniknąć wysokich kosztów przestojów sprzętu i ludzi, będących efektem występowania problemów i znacznie ogranicza możliwość wystąpienia błędów i konieczność napraw.

Szybkie usuwanie problemów

Istotnym czynnikiem trwałego podwyższenia jakości jest nie tylko usuwanie symptomów, ale także pełna analiza i usuwanie przyczyn występujących problemów. We wszystkich europejskich zakładach GM działa zespół zwany „Red X Team (Zespół Czerwonego X)”, składający się z 275 inżynierów i techników. Ma on istotny wkład w przyspieszanie procesu rozwiązywania problemów.

Członkowie zespołu ściśle współpracują z tzw. działem bieżących spraw technicznych. Kiedy samochód zjedzie z linii produkcyjnej, konstruktorzy i inżynierowie nie patrzą już na swoją pracę jak na ukończone dzieło. W przypadku każdego modelu określona grupa inżynierów nadal doskonali swoje „dziecko”. W sumie ponad 4 100 pracowników w 11 zakładach produkcyjnych General Motors Europe zajmuje się doskonaleniem i zapewnieniem jakości w produkcji.

Współpraca z dostawcami

W świetle coraz istotniejszej roli dostawców w produkcji samochodów jakość dostarczanych przez nich produktów ma coraz większe znaczenie. „Pierwszym wymogiem, dotyczącym jak najlepszej jakości wszystkich dostarczanych produktów, jest bliska współpraca z GM” – mówi dyrektor ds. działań jakościowych w GM Europe, Wolfram Liedtke. Właściwie zdefiniowany proces wskazuje, kiedy GM może wprowadzać w nowym modelu ostateczne zmiany konstrukcyjne i to, w jaki sposób dostawcy – nawet ci, na których zmiany te mają niewielki wpływ – winni być o tym informowani.

GME zapewnia także dostawcom pomoc w dziedzinie jakości dzięki zespołowi ponad 100 specjalistów, których wyłącznym zadaniem jest zapobieganie potencjalnym problemom jakościowym partnerów lub ich rozwiązywanie u źródła. Sukcesy są doskonale widoczne: w ostatnich latach odnotowano 80-procentowy spadek liczby części dostawców, które nie spełniają wymagań jakościowych GM.

„Przy całym szacunku dla dobrych pomysłów i stałych procesów, zawsze dobrze w dziedzinie jakości sprawdza się kontrola” – mówi dyrektor generalny GM Poland

i dyrektor gliwickiego zakładu, Romuald Rytwiński. Zgodnie z tą zasadą GM korzysta z europejskich „Audytorów Kalibracji Jakości”, którzy pojawiają się bez uprzedzenia i nadzorują pracę kontrolerów jakości w każdym z zakładów. W przypadku wykrycia niezgodności w samochodzie uznanym przez wewnętrzny system kontroli jakości za pozbawiony usterek – jak mówi Rytwiński – „robi się nieprzyjemnie”.

Odczuwalna jakość musi być przekonująca

Postrzeganie jakości wyłącznie jako kategorii produkcyjnej to oczywiście za mało. „Nie mamy wątpliwości, że możemy osiągnąć istotną poprawę różnych aspektów jakości, wyłącznie jeśli uda się nam zdobyć pełne zadowolenie klientów pod względem tego, co nazywamy jakością odczuwalną i pod względem ogólnego wizerunku samochodu” – mówi Romuald Rytwiński.

„W naszej firmie nie akceptujemy usterek”

W ten sposób General Motors coraz bardziej zbliża się do celu, jakim jest najlepsza w branży motoryzacyjnej jakość. Peter Dersley, wiceprezes GME ds. jakości, mówi: „Jakość oznacza dla nas znacznie więcej niż wolne od usterek samochody osobowe i ciężarówki. Wiemy już, że pełne zaangażowane ludzi przynosi najszybsze efekty. Jakość to nasz najważniejszy cel, zaś nasza kultura zmieniła się na taką, w której nie akceptujemy, nie tworzymy ani nie przepuszczamy usterek, bez względu na stanowisko w strukturze General Motors. To klienci określają nasze cele jakościowe”.