

گزارش عملکرد



فهرست مطالب

01

تحلیل عملکرد تولید زیره

- ✓ تحقق برنامه
- ✓ ضایعات
- ✓ توقفات

02

تحلیل عملکرد تولید چرم

- ✓ تحقق برنامه
- ✓ میزان ساعت کارکرد
- ✓ میزان ضایعات و درجه ۲
- ✓ توقفات
- ✓ خلاصه گزارش تولید محصولات صادراتی

03

تحلیل فروش و تولید

- ✓ بررسی تاکت تایم
- ✓ OTD
- ✓ رسوب محصولات
- ✓ محصولات و پارچه های راکد
- ✓ نمونه های آزمایشگاهی

04

تحلیل واحد منابع انسانی

- ✓ نرخ خروج پرسنل
- ✓ کمبود نیرو
- ✓ نارضایتی پرسنل
- ✓ KPI
- ✓ شرح وظایف
- ✓ ارتقا سطح روحیه تیمی

05

عمومی

- ✓ گزارش ممیزی IATF
- ✓ گزارش حادثه آتشسوزی
- ✓ پروژه های بهسازی مانند 5S
- ✓ بهره وری تولید
- ✓ گانت چارت اهداف

خلاصه عملکرد تولید زیره - مقایسه سالانه

گزارش هفت ماهه اول سال		
عنوان	سال 1404	سال 1403
میزان کل تولید (جفت)	۸۶۷,۳۹۳	۱,۱۶۵,۲۱۵
میزان ضایعات (جفت)	۵,۰۳۷	۷,۶۵۳
میزان تولید سالم	۸۶۲,۳۵۶	۱,۱۵۷,۵۶۲
درصد ضایعات به تولید	۰/۵۸	۰/۶۵
توقفات (ساعت)	۴,۷۵۵	۴,۵۸۶
کارکرد (ساعت)	۱۴۰۰	۱۵۵۵
جفت / ساعت	۶۱۹	۷۴۹



لیست توقفات تولید زیره بتفکیک دستگاه و علل		1404	سال مالی 1404 و تاریخ درخواستی بین 1404/06/01-و-1404/06/31 زیره
Total ساعت	47PU5-دستگاه تولید زیره	46PU4-دستگاه تولید زیره	43PU1-دستگاه تولید زیره
57.6	12.9	21.3	23.3
3.4	-	-	3.4
17.8	9.9	4.4	3.4
112.6	24.1	18.9	69.6
8.3	0.7	2.9	4.7
154.1	29.9	80.4	43.8
2.4	-	0.7	1.8
44.6	11.0	16.3	17.3
14.8	4.2	6.1	4.6
8.8	1.2	1.7	6.0
18.2	4.0	13.5	0.7
11.5	3.7	3.7	4.2
0.4	0.4	-	-
0.9	0.9	-	-
14.4	8.0	0.4	6.0
34.8	9.9	14.9	9.9
504	120.8	185.1	198.6

ساعت کارکرد کل	47PU5-دستگاه تولید زیره	46PU4-دستگاه تولید زیره	43PU1-دستگاه تولید زیره	
432	کل توقفات (ساعت) در شهریور ماه	120.77	185.13	198.58
	درصد: نسبت به ساعت کاری کل	27.96	42.85	45.97

علل اصلی ضایعات و توقفات زیره

حباب

مشکل در فرآیند پی‌یو - نیاز به کنترل دما و فشار

اسفنجی بودن

عدم تراکم مناسب مواد - بررسی فرمولاسیون

کشیدگی زیره

مشکل در قالب یا دمای پخت / خطای اپراتوری

آشغال

عدم نظافت کافی قالب ها

علل توقفات

تعویض قالب

زمان بر بودن فرآیند تعویض

تعمیرات مکانیکی

نگهداری پیشگیرانه ناکافی

تمیز نکردن سیلیکون

عدم رعایت برنامه نظافت

تمیز کردن فیلتر

نیاز به بازنگری دوره‌های نظافت

تعویض میکسر

فرسودگی تجهیزات

کمپرسور

مشکلات سیستم هوای فشرده

خلاصه عملکرد تولید زیره - مقایسه سالانه

867,393

تولید سال ۱۴۰۴

کاهش ۲۵.۵٪ نسبت به سال قبل

ساعت کارکرد: ۱۴۰۰

1,165,215

تولید سال ۱۴۰۳

جفت تولید شده در ۷ ماهه اول

ساعت کارکرد: ۱۵۵۵

0.58%

نرخ ضایعات ۱۴۰۴

۵۰۳۷ جفت ضایعات

0.65%

نرخ ضایعات ۱۴۰۳

۷,۶۵۳ جفت ضایعات

بهبود ۱۰.۷٪ در کاهش ضایعات



تحلیل کاهش تولید زیره در سال ۱۴۰۴

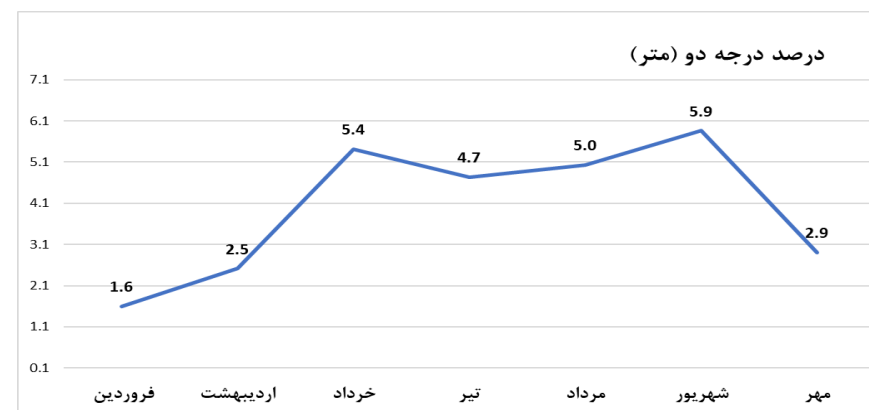
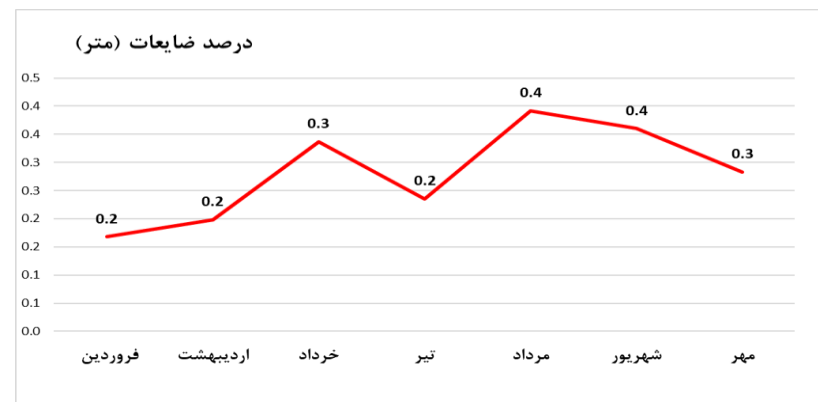
نقاط مثبت

علل اصلی کاهش تولید

- کاهش ضایعات : از ۰.۶۵ به ۰.۵۸ (بهبود ۱۰.۷٪)
- افزایش بهره‌وری : از ۷۴۹ به ۶۱۹ جفت/ساعت با وجود کاهش نیرو
- بهینه‌سازی فرآیند : کاهش ضایعات با منابع محدودتر
- کمبود پرسنل : از تاریخ ۱۴۰۴/۰۶/۰۱ جابجایی پرسنل و توقف یک دستگاه
- افزایش توقفات : ۴,۷۵۵ ساعت توقف در ۱۴۰۴ در مقابل ۴,۵۸۶ ساعت در ۱۴۰۳
- کاهش ساعات کارکرد : از ۱,۵۵۵ ساعت به ۱,۴۰۰ ساعت
- قطعی برق و جنگ : تأثیر مستقیم بر تداوم تولید

عملکرد تولید چرم - ۷ ماهه سال ۱۴۰۳

عنوان	فروردین	اردیبهشت	خرداد	تیر	مرداد	شهریور	مهر	مجموع	درصد
میزان تولید چرم (متر)	55,810	389,770	269,505	207,790	223,561	197,375	159,049	1,502,860	
میزان درجه ۱ (متر)	33,880	356,949	337,156	201,184	250,841	247,527	177,201	1,604,738	106.8
درصد	60.7	91.6	125.1	96.8	112.2	125.4	111.4	106.8	
میزان درجه ۲ (متر)	892	9,792	14,584	9,835	11,246	11,564	4,626	62,539	4.2
درصد	1.6	2.5	5.4	4.7	5.0	5.9	2.9	4.2	
میزان ضایعات (متر)	94	774	908	489	875	710	451	4,299.7	0.3
درصد	0.2	0.2	0.3	0.2	0.4	0.4	0.3	0.3	



مشکلات اساسی در ثبت داده‌های تولید چرم ۱۴۰۳

محدودیت سیستم سندپرداز

فقط ضایعات هدکوتینگ ثبت می‌شده است
سایر فرآورده‌ها نادیده گرفته شده بودند.

ثبت ناقص ضایعات

اتکای صرف به توزین چشمی - ضایعات واقعی
بسیار بیشتر از مقادیر ثبت شده

عدم پایش و کنترل مناسب

مغایرت‌های بسیار در مقادیر ثبت شده به دلیل
نبود سیستم پایش دقیق

ضعف کنترل کیفیت

عدم پایش دقیق در مراحل تولید منجر به
افزایش چشمگیر درجه ۲ شده بود.
مجوزهای ارفاقی بدون هماهنگی واحد فروش

عدم تطابق زمانی

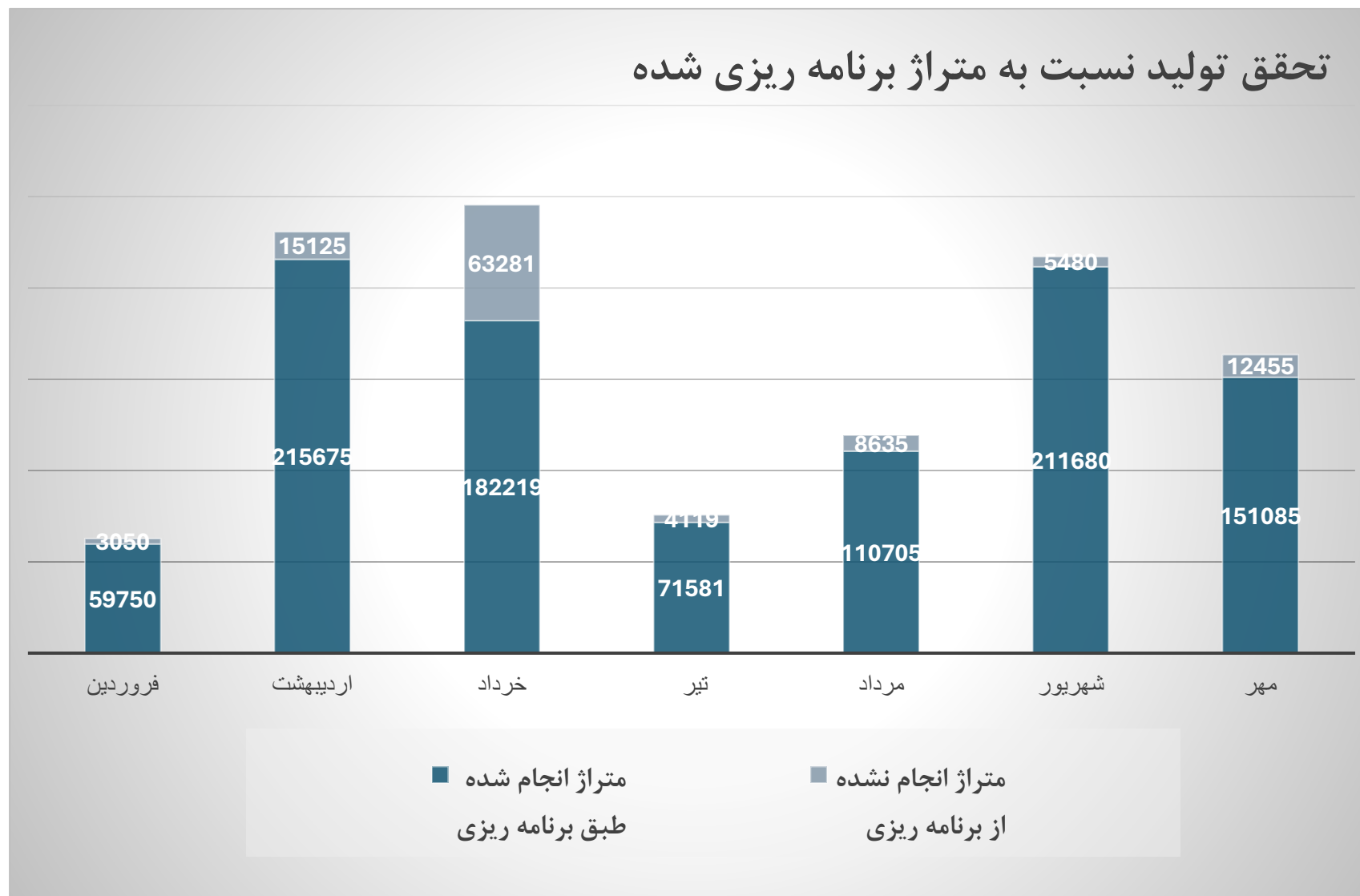
متراژ درجه ۱ و ۲ و ضایعات به صورت تجمعی از
ماه‌های قبل محاسبه می‌شده است و به تفکیک
بج تولیدی هر ماه نبوده است

تحقق برنامه تولید نسبت به سفارش

جدول محاسبات تحقق تولید نسبت به برنامه ریزی (متراژ)

مجموع	مهر	شهریور	مرداد	تیر	خرداد	اردیبهشت	فروردین	
1.114.840	163540	217160	119340	75700	245500	230800	62800	متراژ سفارش اعلام شده
1.002.695	151085	211680	110705	71581	182219	215675	59750	متراژ تولید شده طبق برنامه ریزی
112.145	12455	5480	8635	4119	63281	15125	3050	متراژ تولید نشده از برنامه ریزی
134.631	40435	420	37580	8995	14521	16630	16050	متراژ تولید شده (خارج از برنامه ریزی)
77.309	18810	4850	17975	13536	15943	6195	0	تولید هدکتنینگ چینی
1326780	222785	222430	174895	98231	275964	253625	78850	کل سفارش فروش
1214635	210330	216950	166260	94112	212683	238500	75800	کل میزان تولید شده
91.55	94.41	97.54	95.06	95.81	77.07	94.04	96.13	درصد تحقق سفارش فروش

تحلیل تحقق برنامه تولید نسبت به سفارش



علت عدم تولید	مترآژ	درصد
توقف ادامه تولید به علت مشکل کیفی	1000	0.9
تغییر در مترآژ سفارش	1519	1.4
خرابی پارچه	3400	3.1
نبود مواد اولیه	5500	5.0
کنسلی	6900	6.2
نبود پارچه	7955	7.2
نبود کاغذ	12125	10.9
تغییر در برنامه ریزی	29111	26.2
جنگ	43400	39.1

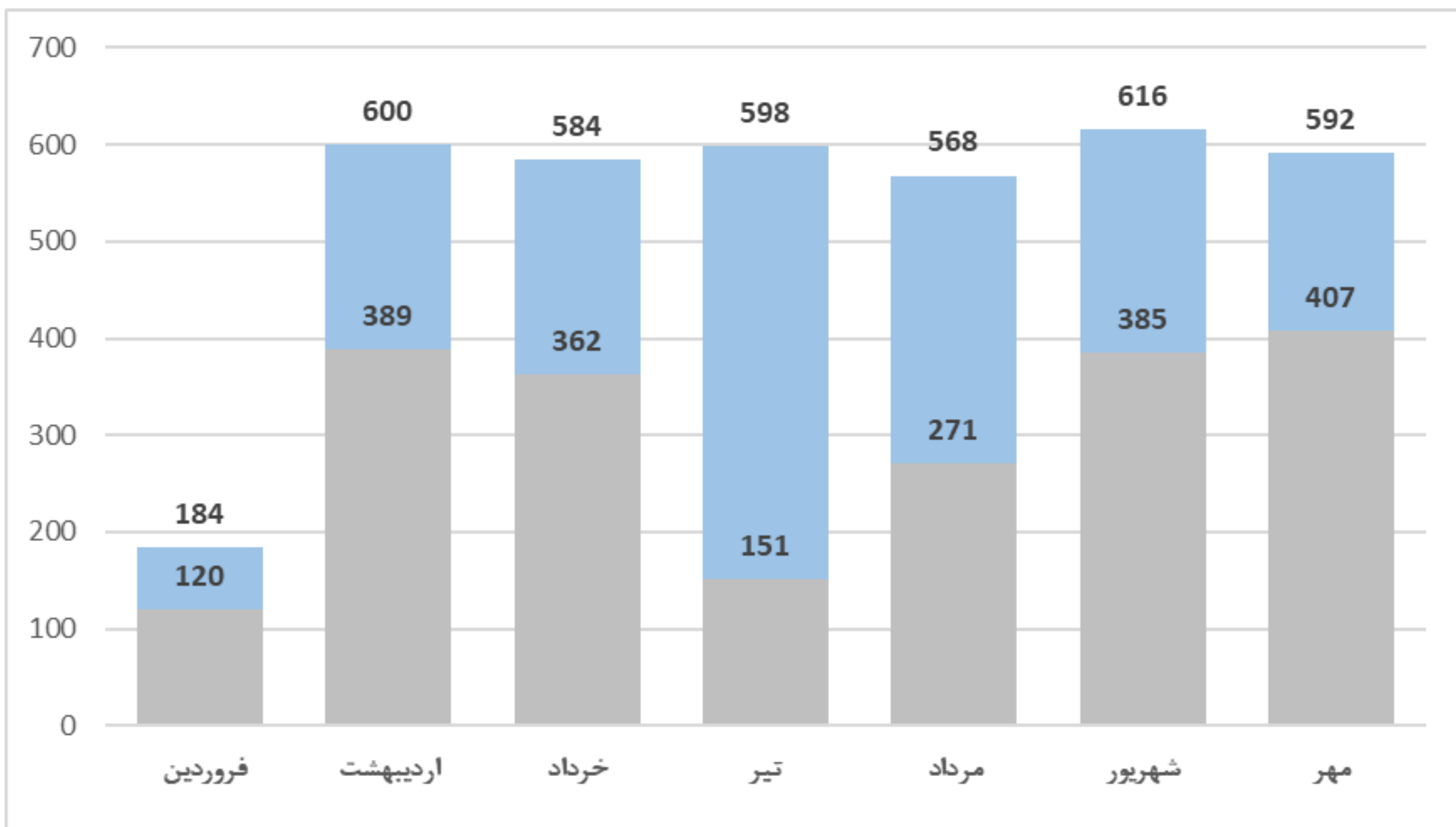
نتیجه گیری: میانگین تحقق ۹۲٪

میزان ساعت کارکرد ۱۴۰۴

عنوان	فروردین	اردیبهشت	خرداد	تیر	مرداد	شهریور	مهر	مجموع	درصد
کل ساعت در دسترس	184	600	584	598	568	616	592	3,742	100
قطعی برق / جنگ	0	146	171	264	247	184	0	1,012	27.0
عدم برنامه تولید	56	0	0	154	0	0	124	334	8.9
کل توقفات هداکوتینگ	8	65	51	29	50	47	61	311	8.3
ساعت کارکرد واقعی	120	389	362	151	271	385	407	2,085	55.7

عدم برنامه تولید :

با توجه به استراتژی اعلام شده بعد از جنگ، میزان برنامه تولید کاهش پیدا کرد.



تحلیل ساعات کارکرد و توقفات چرم ۱۴۰۴



ساعت کارکرد واقعی

۲,۰۸۵ ساعت از ۳,۷۴۲ ساعت در دسترس

قطع برق/جنگ

۱,۰۱۲ ساعت توقف اجباری



عدم برنامه تولید

۳۳۴ ساعت - سیاست واحد فروش پس از جنگ

توقفات هدا کوتینگ

۳۱۱ ساعت - قابل بهینه سازی

پیشنهادهای

- شاخص های MTTR و MTBF توسط واحد های فنی قابل تعریف نمی باشد.
- واگذاری مسئولیت پیگیری و تعریف و باز اجرای سیستم داده ای به واحد تضمین کیفیت انتقال یابد.
- برگزاری دوره آموزشی و توجیهی پرسنل فنی در خصوص حساس بودن داده های تعمیراتی
- گزارش کار در شیفت های شب و تعطیل کار

علل اصلی توقفات دستگاه ایتالیایی

قطع برق (بدون اطلاع)

۱۴.۱۰ ساعت

پایین بودن دما

۹۴.۲۰ ساعت

نظافت سیلندر

۹۷.۱۰ ساعت

تعمیرات مکانیکی

۸.۱۰ ساعت

تعمیرات برقی

۱۴.۳۰ ساعت

میزان تولید چرم ۱۴۰۴

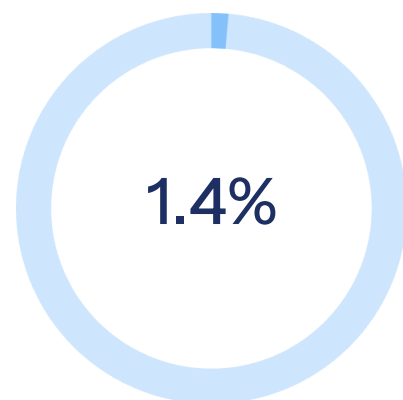
عنوان	فروردین	اردیبهشت	خرداد	تیر	مرداد	شهریور	مهر	مجموع	میانگین
میزان تولید چرم(متر)	75,800	238,500	212,683	94,112	166,260	216,950	210,330	1,214,635	
ساعت کارکرد واقعی(ساعت)	120	389	362	151	271	385	407	2,085	
متوسط تولید در ساعت	632	613	588	623	614	564	517		593
متوسط سرعت دستگاه (متر بر دقیقه)	10.5	10.2	9.8	10.4	10.2	9.4	8.6		9.9

کمترین راندمان کاری در **مهر ماه** مشاهده شده در این دوره، کاهش راندمان کاری عمدتاً ناشی از تنوع بالای رنگ محصولات و تولید کالاهایی با متراژ پایین بوده است.

وضعیت کیفی تولیدات

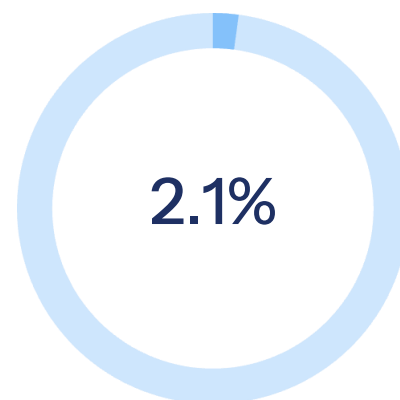
عنوان	فروردین	اردیبهشت	خرداد	تیر	مرداد	شهریور	مهر	مجموع	درصد
میزان تولید چرم(متر)	75,800	238,500	212,683	94,112	166,260	216,950	210,330	1,214,635	
میزان درجه ۱(متر)	72,580	227,644	204,526	90,814	159,239	208,071	203160	1.166.034	96
درصد	95.8	95.4	96.2	96.5	95.8	95.9	96.6	96	
میزان درجه ۲(متر)	1,785	6,176	4,178	1,512	3,380	4,459	3,512	25,002	2.1
درصد	2.4	2.6	2.0	1.6	2.0	2.1	1.7	2.1	
میزان ضایعات(متر)	1,047.8	3,360.9	2,271.0	1,055.0	2,709.1	3,210.7	2809.1	16463.7	1.4
درصد	1.4	1.4	1.1	1.1	1.6	1.5	1.3	1.4	

عملکرد تولید چرم - سال ۱۴۰۴



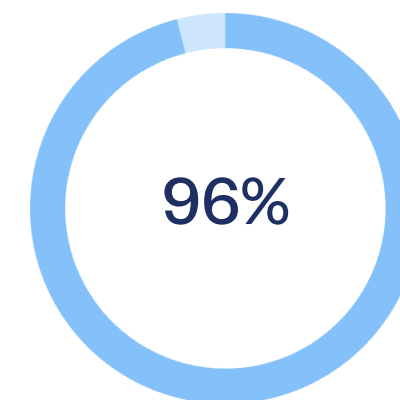
ضایعات

۱۶,۴۶۳ متر - بهبود نسبت به ۱۴۰۳



درجه ۲

۲۵,۰۰۲ متر - نیاز به کاهش



درجه ۱

۱,۶۶۰,۳۴۴ متر از کل تولید

تحلیل عملکرد

مجموع تولید ۷ ماهه سال ۱۴۰۴: ۱,۲۱۴,۶۳۵ متر

ساعت کارکرد واقعی: ۲,۰۸۵ ساعت

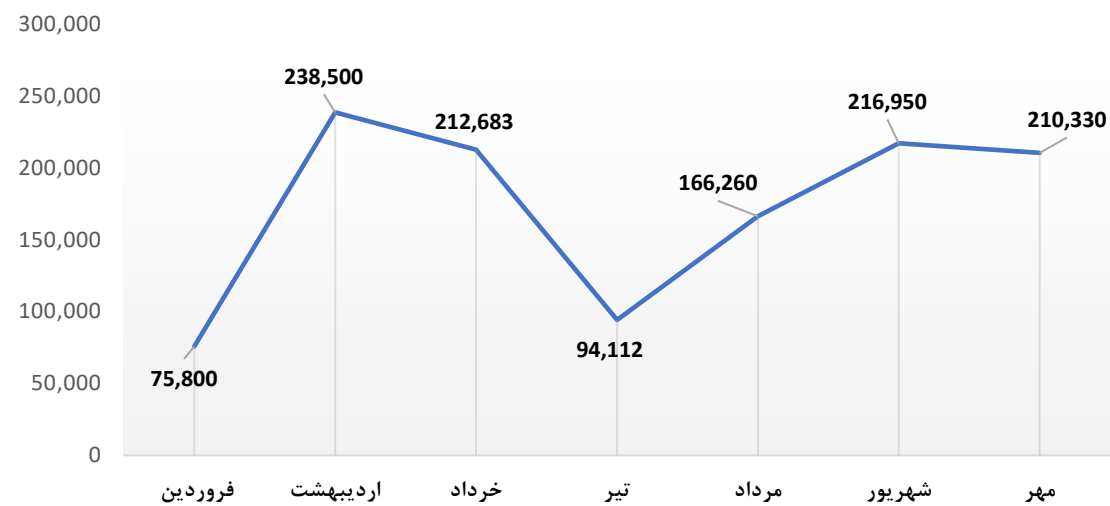
متوسط تولید در ساعت: ۵۹۳ متر

متوسط سرعت دستگاه: ۹.۹ متر بر دقیقه

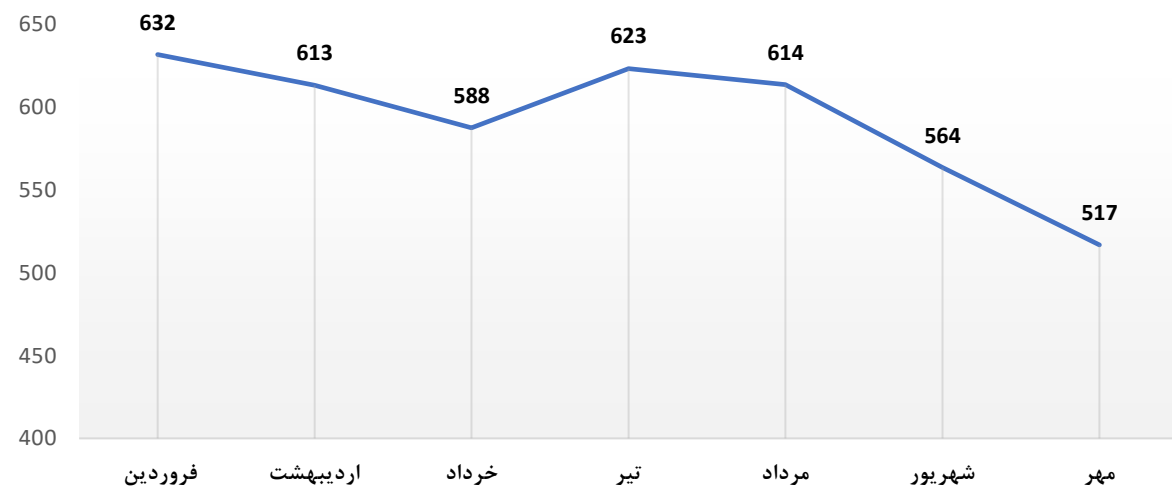
- **بهبود کیفیت نسبت به سال ۱۴۰۳**
- افزایش ضایعات از ۰.۳٪ به ۱.۴٪
- کاهش درجه ۲ از ۴.۲٪ به ۲.۱٪ (بهبود ۵۰٪)



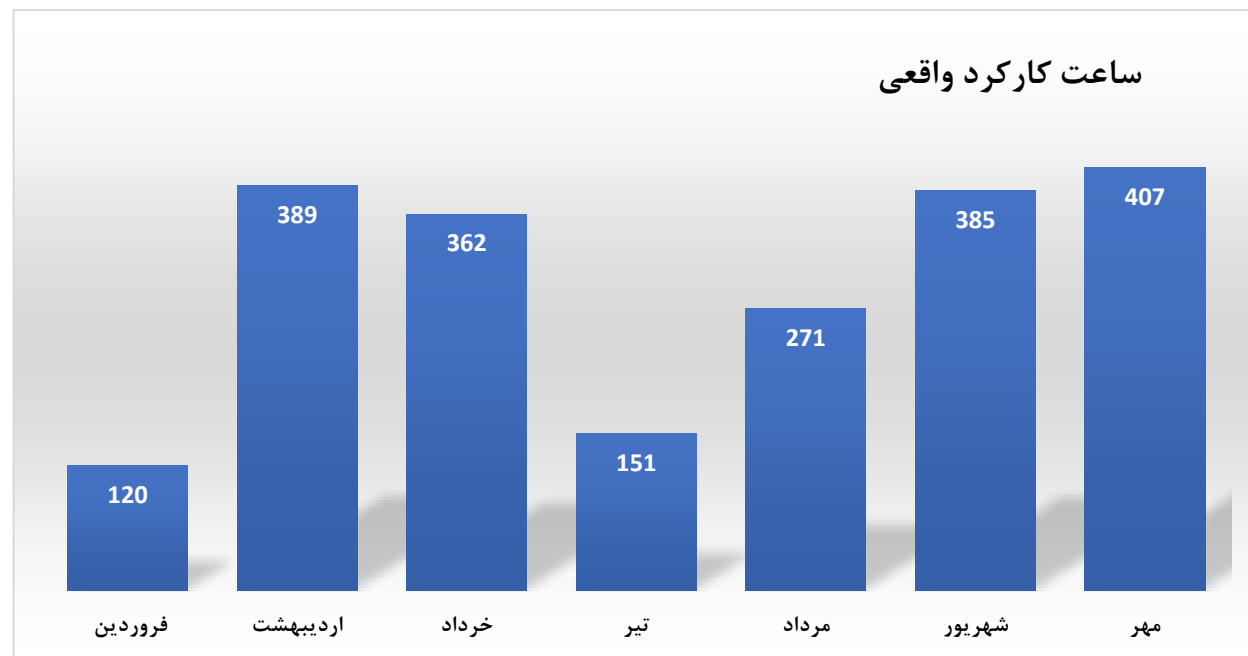
میزان تولید چرم (متر)



متر در ساعت



ساعت کارکرد واقعی



بیشترین میزان تولید چرم درجه دو در بازه زمانی گزارش شده، مربوط به **اردیبهشت ماه** بوده است. که دلایل عمده آن به شرح زیر است:

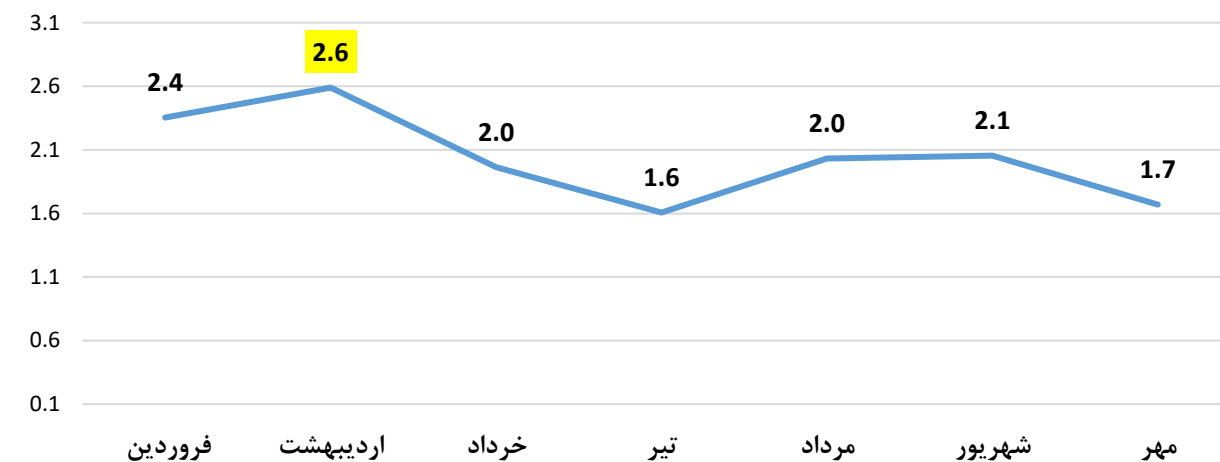
۳۷۵ متر: مربوط به تولید محصول چرم کیفی فشن گردویی، که به دلیل خرابی پارچه نانوون دیپ شده، لکه‌های سیاه بر روی سطح چرم ایجاد شده است.

بیشترین متراژ چرم درجه دو به تفکیک عوامل زیر بوده است:
حدود ۷۰۰ متر: ناشی از شکست و چروک ته طاقه.
حدود ۷۰۰ متر: ناشی از ایرادات مربوط به دوخت.
حدود ۶۰۰ متر: ناشی از چسب کاغذ .

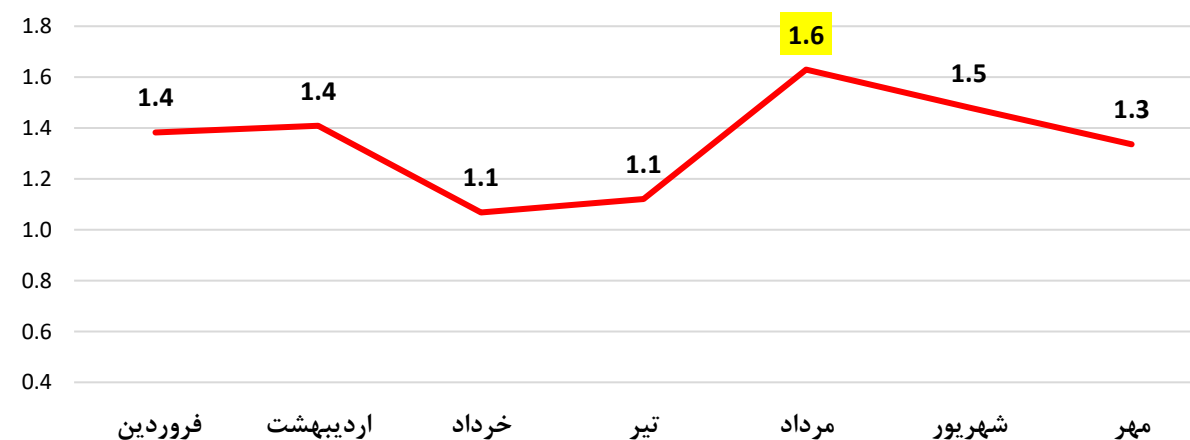
بیشترین میزان ضایعات مربوط به **مرداد ماه**:

حدود ۰,۳ درصد از مجموع ضایعات (معادل ۴۱۴ متر) مربوط به تولیدات یاشار و خرابی‌های ناشی از کاغذ بوده است

درصد درجه دو (متر)



درصد ضایعات (متر)



تحلیل علل کاهش درجه ۲ و ضایعات

آموزش پرسنل

افزایش آگاهی و مهارت اپراتورها

مشارکت تیمی

درگیر کردن پرسنل در شناسایی و حل مشکلات

بهبود مستمر

رویکرد کاوادا و حل مسائل ریشه‌ای



کنترل فرآیند

پایش دقیق‌تر مراحل تولید

استانداردسازی

تعریف استانداردهای دقیق برای مواد و فرآیندها

نگهداری پیشگیرانه

بررسی ۳ عامل پرتکرار درجه ۲

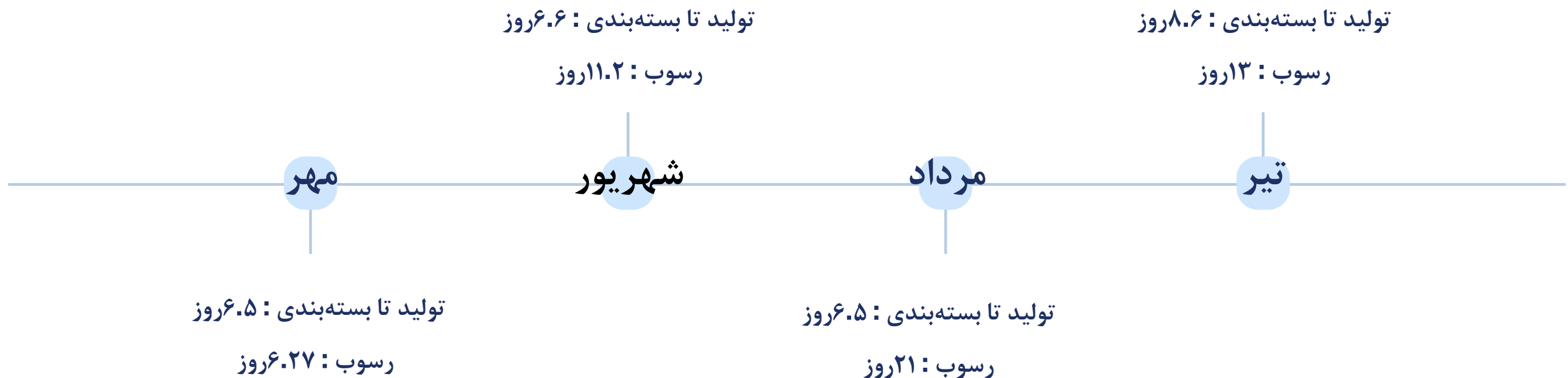
ماه	فروردین	اردیبهشت	خرداد	تیر	مرداد	شهریور	مهر	سه عامل پرتکرار درجه ۲
متراژ درجه دو ماهانه (کل)	1785	6176	4167	1512	3380	4459	3512	
متراژ درجه ۲	186	677	509	181	319	440	331	شکست و چروک ته طاقه
درصد	10%	11%	12%	12%	9%	10%	9%	
متراژ درجه ۲	183	675	374	125	237	377	276	دوخت
درصد	10%	11%	9%	8%	7%	8%	8%	
متراژ درجه ۲	243	571	314	139	244	345	259	چسب کاغذ
درصد	14%	9%	8%	9%	7%	8%	7%	

اقدامات اصلاحی تعریف شده

سه عامل پرتکرار درجه ۲	Root Cause	Corrective action plane
شکست و چروک ته طاقه	قطر نامناسب لوله های بوبین	استانداردسازی قطر لوله های بوبین براساس نوع و ضخامت چرم
	خطای اپراتوری در تنظیم ولوم	آموزش دقیق اپراتورها و پایش مداوم عملیات جمع آوری و بسته بندی رول ها
دوخت	دوخت زیاد پارچه در پارچه های ارسالی به تولید	تعامل با تأمین کننده جهت کم کردن میزان دوخت در پارچه های دریافتی
	دوخت کج و نامرتب در فرایند امباس /پرینت/ دایرکت	آموزش اپراتورها جهت دوخت منظم
چسب کاغذ	استفاده بیش از حد استاندارد از کاغذ	بررسی کیفیت کاغذ مصرفی و تامین استانداردهای لازم
	متراژ کم کاغذ در مقایسه با مترآژ تولید	همسان سازی مترآژ کاغذ مصرفی با مترآژ تولید
	خرابی لایه اول	تغییر رزین لایه اول و افزودن سیلیکون بیشتر
	پوسته شدن (ناخنک) کاغذ	سفارش خرید کاغذ

گزارشات تولید – فروش

تحلیل زمان تحویل و رسوب محصولات



نکته مهم: روند کاهشی رسوب از ۲۱ روز به ۶.۲۷ روز نشان‌دهنده بهبود قابل توجه در مدیریت جریان تولید است

محصولات با بیشترین زمان رسوب

1

مبلی گلدن کرم تیره

بج: ۴۰۴۰۳۸۷

بازه ارسال: ۱۱۵ - ۱ روز

ماه تولید: تیرماه

3

مبلی پالرمو پلاس کرم روشن

بج: ۴۰۴۰۵۷۳

بازه ارسال: ۳۰ - ۳ روز

ماه تولید: شهریور

2

مبلی پالرمو پلاس آبی فیروزه‌ای

بج: ۴۰۴۰۴۵۸

بازه ارسال: ۱۰۵ - ۱ روز

ماه تولید: مرداد

4

کاپری مسی تیره و کاپری قهوه ای / نانوون

بج: ۴۰۴۰۷۷۲، ۴۰۴۰۷۷۳

بازه ارسال: ۴۷ - ۳ روز

ماه تولید: مهر



وضعیت محصولات و پارچه‌های راکد

پارچه راکد

8%

استفاده شده

۱۱,۸۵۳ متر مصرف شده

92%

باقیمانده

۱۳۰,۶۲۱ متر هنوز راکد

مجموع پارچه راکد ابتدای سال : ۱۴۲,۴۷۴ متر

چرم راکد

5.55%

فروخته شده

۱,۷۴۴ متر از ابتدای سال

94.45%

باقیمانده

۳۱,۴۳۷ متر هنوز راکد

مجموع چرم راکد ابتدای سال : ۳۳,۱۸۱ متر

میزان خروجی : ۱,۷۴۴ متر



تحلیل نمونه‌های آزمایشگاهی

معداد فرم های درخواستی از دفاتر فروش

دفتر فروش	فروردین، اردیبهشت	خرداد	تیر	مرداد	شهریور	مهر	Total
سعدی	44	19	12	14	22	28	139
یافت آباد	14	13	5	11	7	9	59
دلاوران	5	2	3	4	1	12	27
سیروس	18	4	1	5	5	6	39
							264

شاخص نمونه های ارسالی آزمایشگاه به دفاتر فروش

دفاتر فروش	فروردین، اردیبهشت	خرداد	تیر	مرداد	شهریور	مهر	Total
سعدی	73	65	95	32	114	131	510
یافت آباد	133	56	103	279	24	30	625
دلاوران	9	4	5	3	9	19	49
سیروس	111	22	28	0	66	64	291
							1475

خلاصه گزارش تولید محصولات ترکیه ای

صادراتی	LUX	VEGA	CARMIX	مجموع	درصد
میزان تولید چرم (متر)	13,150	7,800	490	21,440	
تعداد رنگ	10	14	1	25	
مانده (در انتظار پانچ)	0	1,500	120	1,620	7.6
میزان درجه ۱ (متر)	12,450	5,969	352	18,771	87.6
درصد	94.7	76.5	71.8	87.6	
میزان درجه ۲ (متر)	489	233	15	737	3.4
درصد	3.7	3.0	3.1	3.4	
میزان ضایعات (متر)	214.6	91.0	3.0	308.6	1.4
درصد	1.6	1.2	0.6	1.4	

بیشترین علل درجه دو			
شکست وچروک ته طاقه	چروک تاخوردگی (امباس)	تاختوردگی پارچه	LUX
43	48	63	
دوخت	عرض کم	تاختوردگی پارچه	VEGA
29	48	58	
شکست وچروک ته طاقه	تعویض پارچه	تاختوردگی(شکستگی) تولید	CARMIX
1	4	8	

اقدامات صورت گرفته در تولیدات صادراتی:
➤ ورود یک رول کاغذ پتالو فلت اختصاصی جهت تولیدات صادراتی ➤ ایجاد تغییرات در لیبل شناسایی و ردیابی ➤ با توجه به مشاهده خط سوزنی در کار (ناشی از نبود کربنات در لایه دوم)، پلاستیک تیغه سوم تغییر پیدا کرد.

علت درجه دو و ضایعات:
➤ پارچه مورد استفاده در تولید محصولات لوکس، از نوع مکلون دورو با نخ ۷۵ و پارچه مورد استفاده در محصولات وگا، از نوع تریکو دورو می باشند. ➤ به دلیل کم بودن مترژ طاقه های ارسالی به تولید (حدود ۲۰۰متر) درهنگام تعویض پارچه، منجر به چروک و ضایعات بدون پارچه شده است. ➤ دوخت زیاد پارچه های تریکو ارسالی به تولید، موجب ایجاد چروک و تاخوردگی در امباس شده است .

گزارشات عمومی

عدم انطباق‌های ثبت‌شده در ممیزی ۱۴۰۴

شرح	واحد	بند	وضعیت
بررسی امکان‌سنجی ناقص	آزمایشگاه/فروش	8.2.3.1.3	در حال تکمیل
نبود مراحل صحه‌گذاری طراحی	آزمایشگاه	8.3.2	اصلاح شده
DFMEA ناقص	آزمایشگاه	8.3.5.1	اصلاح شده
نبود مستندات تست زنون	کنترل کیفیت	8.6.2	اصلاح شده

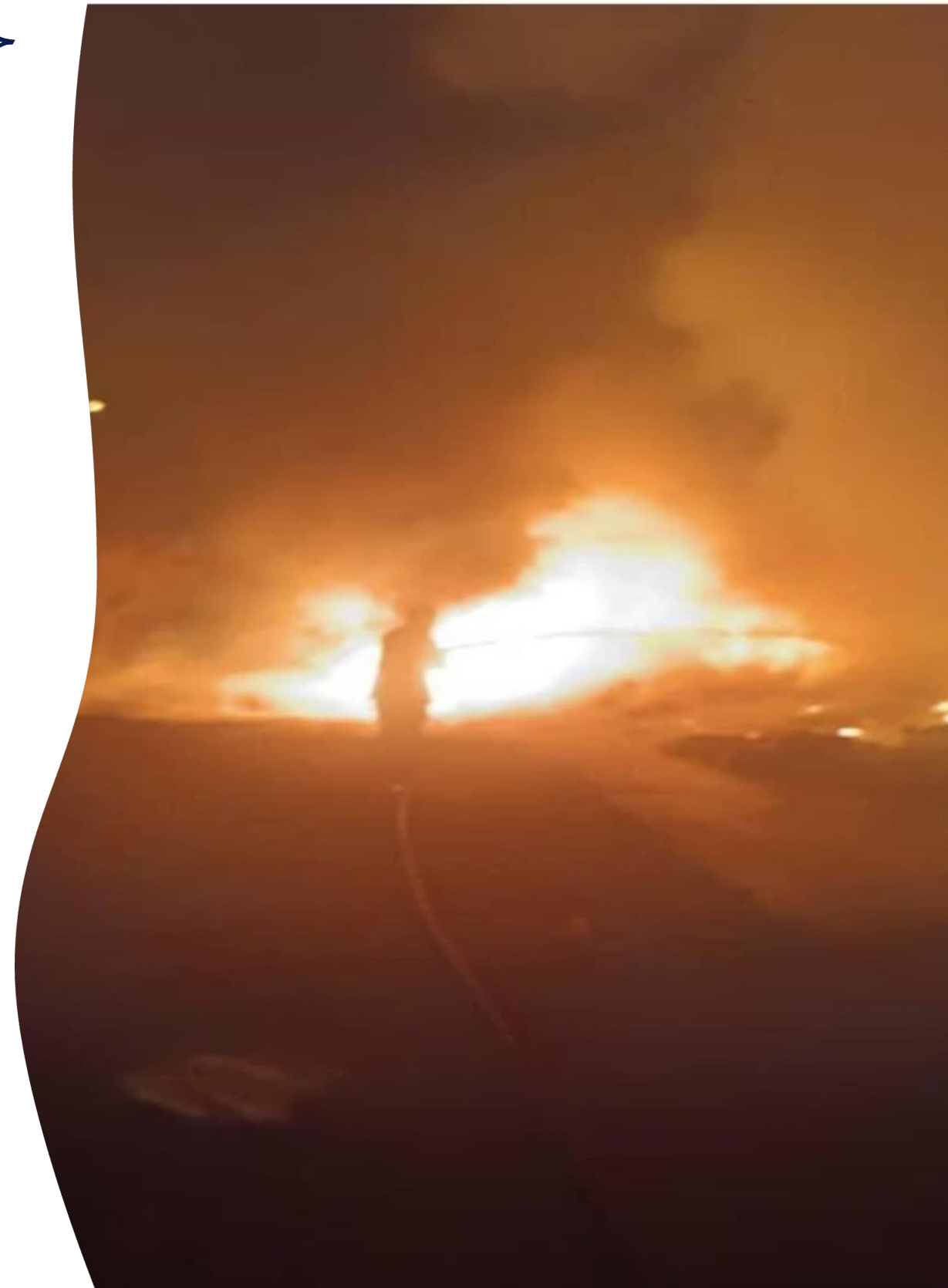
نقاط قوت شناسایی‌شده در ممیزی

- همکاری مؤثر بین واحدهای طراحی، تضمین کیفیت و تولید
- اجرای آموزش‌های هدفمند در شاخص‌های کیفی طراحی
- به‌روزرسانی دقیق DFMEA و مستندسازی اقدامات اصلاحی
- رشد سازمانی در پاسخ‌گویی به ممیزی‌های مشتریان جدید

حادثه آتش سوزی عمدی



حضور به موقع نگهبانان و اطلاع به آتشنشانی
بازیابی دوربین ها
گشت زنی مداوم



مشکلات تأمین مواد اولیه



گزارش هفتگی

اعلام درخواست‌های خرید مواد اولیه و
پارچه به دفتر مرکزی



عدم تأمین به موقع

مشکل همچنان پابرجا و
تأثیرگذار بر سرعت تولید



تفکیک خریدها

جداسازی خریدهای خارجی و داخلی انجام می‌شود

پیشنهاد: درخواست ارسال مشخصات خرید (شماره سفارش خرید/مقدار و یا تعداد

ارسال شده) از دفتر تهران به کارخانه باعث کاهش خطا خواهد شد



اقدامات ارتقای روحیه تیمی



فعالیت‌های انجام شده در سه ماه گذشته

برنامه‌های تفریحی

ایجاد فضای صمیمی و کاهش استرس کاری

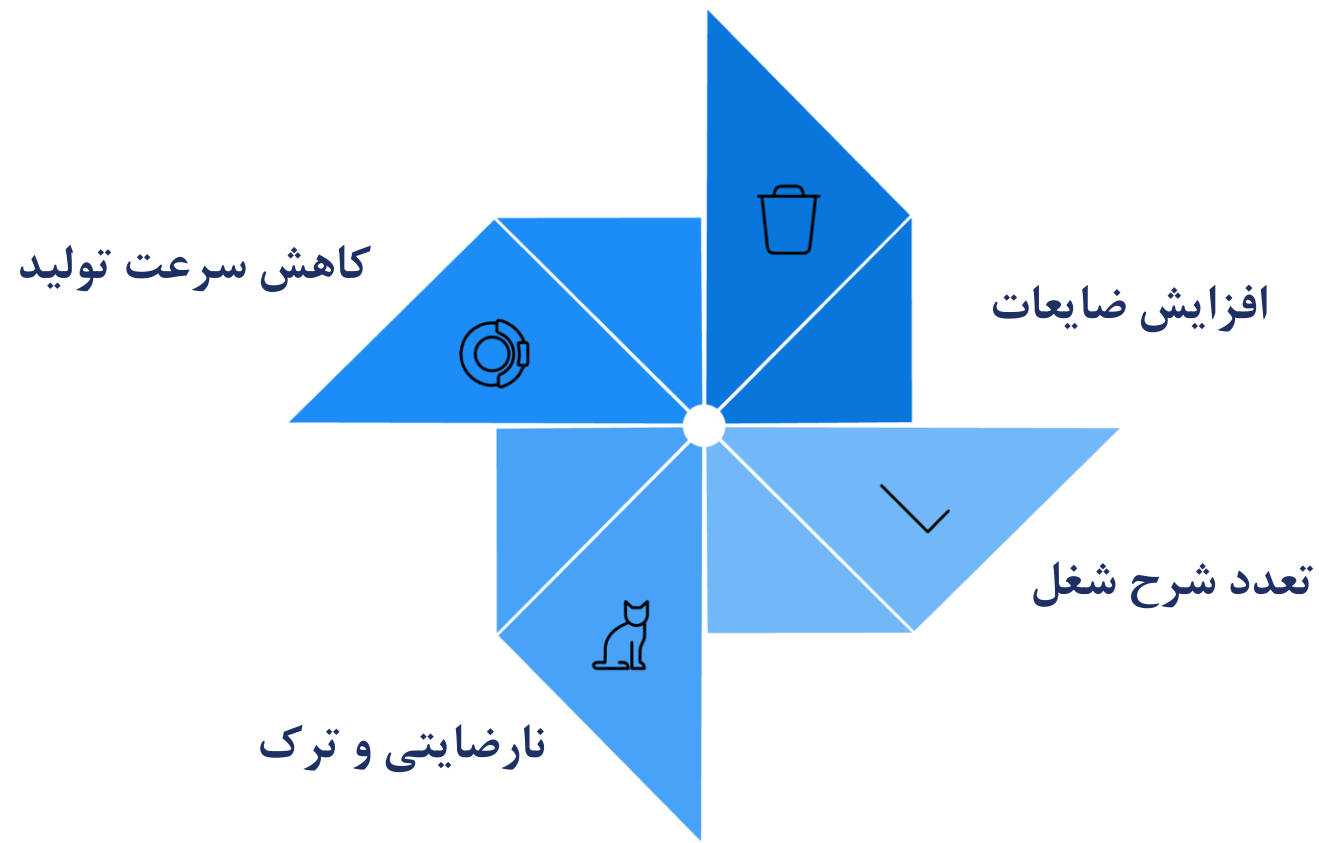
آموزش‌های 5S

استقبال خوب پرسنل از آموزش‌های سازماندهی محیط کار

ثبت نام مسابقه طناب‌کشی

ایجاد فضای رقابت سالم و تقویت روحیه تیمی

تأثیرات کمبود نیروی باکیفیت



پیامدهای کوتاه‌مدت

- افزایش ضایعات تولید
- کاهش سرعت خطوط تولید
- افزایش بار کاری پرسنل موجود
- کاهش کیفیت محصولات

پیامدهای بلندمدت

- چرخه منفی خروج پرسنل
- از دست رفتن دانش سازمانی
- کاهش رضایت مشتری
- افزایش هزینه‌های جذب و آموزش

شرح وظایف و شرح شغل

وضعیت فعلی

- شرح وظایف پرسنل به صورت دقیق و استاندارد تعریف نشده است. این امر منجر به:
- عدم شفافیت در مسئولیت‌ها
 - تداخل وظایف بین پرسنل
 - عدم امکان ارزیابی عملکرد دقیق
 - سردرگمی در اولویت‌بندی کارها
 - کاهش بهره‌وری و افزایش خطا

پیشنهاد

دسته‌بندی در قسمت‌های مختلف سازمان صورت گیرد و متناسب با پارت سازمانی شرح وظایف تعریف و شاخص‌های عملکردی طی کمیته‌های تولید و منابع انسانی جمع‌بندی شود.



شاخص‌های عملکردی فعلی - (KPI)بخش اول



میانگین رضایت مشتری

شاخص ۴



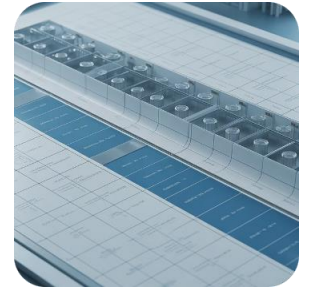
تعداد شکایات مشتری

شاخص ۳



تحويل به موقع

شاخص ۲



درصد تحقق برنامه تولید

شاخص ۱



درصد ضایعات و درجه ۲

شاخص ۵

1	درصد تحقق برنامه تولید	11	درصد تحقق اقدامات جلسات بازنگری مدیریت	21	درصد تحقق برنامه MSA	30	میانگین زمان تعمیر هر دستگاه چرم MTTR	39	میانگین فاصله خرابی بین دستگاههای چرم MTBF(ساعت)
2	تحويل به موقع	12	درصد تحقق اهداف	22	Cgk قابلیت توانایی ابزار	31	اثربخشی تجهیزات OEE چرم	40	تعداد اقلام نامنطبق در اثر انبارش نامناسب
3	درصد تحقق سفارش ماهانه تامین کنندگان	13	روند پیشرفت اقدامات مرتبط با ریسکها و فرصتها	23	میانگین شاخص R&GR	32	زمان تهیه مدارک استاندارد سازی جهت ارسال به مشتری	41	درصد مغایرت در انبارگردانی
4	درصد برگشتی تامین کنندگان	14	میانگین ریسک هر فرآیند	24	ساعات توقفات کیفی	33	میانگین ریسک FMEA محصول و فرآیند	42	میانگین رضایت مشتری
5	ساعت توقفات خط ناشی از عدم تامین به موقع اقلام	15	درصد تحقق برنامه آموزشی	25	درصد محصول برگشتی از مشتری	34	تعداد فرآیندهای خطا ناپذیر تولید	43	تعداد شکایات مشتری
6	بهره خطوط	16	سرانه آموزش	26	میانگین شاخص Cpk	35	درصد پیشرفت پروژه های مهندسی نسبت به برنامه	44	سرانه پیشنهادات
7	میزان امتیاز ارزیابی دوره ای انبار	17	نمره ممیزی آدیت فرآیند	27	درصد دوباره کاری به تولید	36	میانگین زمان تغییرات مدارک مهندسی ناشی از تغییرات	45	میانگین نمره اثربخشی آموزشهای ارائه شده
8	میانگین امتیاز ارزیابی تامین کنندگان	18	میانگین نمره اثربخشی اقدامات اصلاحی و پیشگیرانه	28	درصد ضایعات به تولید	37	کنترل شدت حادثه(SR)	46	نمره رضایتمندی پرسنل
9	درصد تامین کنندگان گرید A,B	19	تعداد پروژه های بهبود انجام شده	29	تعداد راه حلهای پیشنهادی با رویکرد حل مساله	38	ضریب تکرار حادثه(FR)	47	تعداد بسته های مدیریت دانش

پروژه‌های به‌سازی





BEFORE



After



After



BEFORE



After



BEFORE





قبیل از خط کشی سالن چرم ←

خط کشی
مسیر لیفتراک و جرثقیل سققی (سالن چرم)



ارتقا سطح بهروہ وری تولید

رویکرد کاوادا:

FROM VOLUME TO VELOCITY

افزایش سرعت جریان : مواد محصول داده

استفاده از تکنیک گمبا واک
آموزش به پرسنل PMO

استفاده از رویکرد تولید ناب و ابزارهای پرکاربرد مانند :
5S /ROOT CAUSE/5S/PROBLEM SOLVING/OKR

محاسبات و آموزش شاخص های بهره وری مانند NCTR به پرسنل واحد PMO



نقاط قوت عملکرد کارخانه



بهبود بهره‌وری

افزایش تولید با منابع محدودتر / فرآیند نویسی های صورت گرفته



کاهش ضایعات و درجه ۲

بهبود ۱۰.۷٪ در ضایعات زیره و کاهش ۵۰٪ درجه ۲ چرم



عملکرد ممیزی IATF

اصلاح اکثر عدم انطباق‌ها و شناسایی نقاط قوت



همراهی اپراتورهای تولید و سرپرستان

ارتقا سرعت و صحت داده‌ها



کاهش رسوب محصولات نهایی

کاهش زمان رسوب از ۲۱ روز به ۶.۲۷ روز



پروژه‌های به‌سازی

اجرای موفق پروژه‌های متعدد بهبود محیط کار

نقاط ضعف و چالش‌های اساسی

کاهش تولید زیره

کاهش ۲۵.۵٪ تولید به دلیل کمبود پرسنل و توقفات

نرخ بالای خروج پرسنل

۵۹ نفر خروجی - به‌ویژه ۲۰ نفر از واحد زیره

نبود شرح وظایف

عدم تعریف دقیق مسئولیت‌ها و شاخص‌های عملکردی

محصولات راکد

۳۱,۴۳۷ متر چرم راکد و (۱۳۰,۶۲۱ متر پارچه راکد)

مشکلات تأمین

عدم تأمین به موقع مواد اولیه و تأثیر بر تولید

توقفات بالا

۲۷٪ توقف به دلیل قطعی برق / جنگ و ۸.۳٪ توقفات تجهیزات

عدم وجود سیستم نگهداری و تعمیرات سیستمی

توجیه نبودن پرسنل فنی

راهکارهای بلندمدت

1

دیجیتال سازی فرآیندها

پیاده سازی سیستم - IMS اتوماسیون گزارش دهی - داشبورد مدیریتی

2

توسعه فرهنگ بهبود مستمر

پیاده سازی کامل کایزن - سیستم پیشنهادات - تیم های بهبود
هدف : ۵ پیشنهاد بهبود به ازای هر نفر در سال

3

ارتقای سیستم کیفیت

اخذ گواهینامه های بین المللی - پیاده سازی - Six Sigma - صفر عیب
هدف : کاهش ضایعات به زیر ۰.۳٪

تحلیل هزینه-فایده بهبود کیفیت

فواید بهبود کیفیت

- کاهش هزینه مواد: صرفه جویی ۵۰٪ در ضایعات
- افزایش فروش: تبدیل درجه ۲ به درجه ۱
- رضایت مشتری: کاهش شکایات و برگشتی
- کاهش دوباره کاری: صرفه جویی در زمان و نیرو
- ارتقای برند: افزایش قیمت فروش
- کاهش موجودی راکد: بهبود گردش سرمایه

بازگشت سرمایه: سرمایه گذاری در بهبود کیفیت ظرف ۹-۱۸ ماه بازگشت خواهد داشت

هزینه های فعلی ضعف کیفیت

2.1%

درجه ۲ چرم

۲۵,۰۰۲ متر در ۷ ماه

1.4%

ضایعات چرم

۱۶,۴۶۳ متر در ۷ ماه

0.58%

ضایعات زیره

۵,۰۳۷ جفت در ۷ ماه

هزینه تقریبی: با فرض قیمت متوسط، ضایعات و درجه ۲ سالانه معادل **میلیاردها تومان** هزینه مستقیم و غیرمستقیم

وضعیت			عنوان	ردیف
انجام نشده	در حال انجام	انجام شده		
			طراحی محصول	1
			آموزش	2
			اجرای فازهای طراحی محصول توسط آزمایشگاه	3
			پایش مرحله به مرحله اجرای طراحی محصول	4
			اتوماسیون سازمانی OUTLOOK	5
			ثبت گزارش لحظه ای عدم انطباق ها حین تولید	6
			ایجاد گروه های واتس آپی جهت AGILEبودن گزارشات کیفی حین تولید	7
			انتقال گزارش های واحد کیفیت به فاز حل مساله : D,RC.5Y8	8
			یکپارچه سازی فرآیند درخواست و ارسال نمونه های آزمایشگاه و R&D	9
			بازنگری فرآیند ها و تعریف فرایندهای جدید	10
			رزین سازی	11
			کاغولیت	12
			پارچه	13
			بسته بندی	14
			حمل و نقل(الجستیک)	15
			چرم -پارچه	16
			برنزینگ	17
			لمینت	18
			امباس	19
			پرینت	20

وضعیت			عنوان	ردیف
انجام نشده	در حال انجام	انجام شده		
			5s با رویکرد کاوادا	21
			آموزش واحد pmo	22
			آموزش اپراتورهای تولید	23
			ایجاد گروه بندی با تعداد نفرات کم	24
			ایجاد برد های s5	25
			سیستمی شدن ثبت ضایعات و درجه 2	26
			تعریف و ثبت ضایعات زیره در سند پرداز	27
			تفکیک ضایعات و درجه 2 به جزییات بیشتر	28
			پروژه های بهسازی	29
			تلفیق hse و تضمین کیفیت	30
			ایجاد بهداری	31
			خط کشی سالن ها	32
			تعویض اینورتورها	33
			باز سازی تابلوهای برق	34
			برنامه روغنکاری دستگاه های تولید	35
			مانور آتشنشانی	36
			تعویض شیرآلات سرویس های بهداشتی	37
			گرمایش در زیره و انبارها/ دلتا 4	38
			اتاق pmo و HSE	39
			ایجاد خرم های نگهداری طاقه ها	40
			تعمیر کف سالن چرم	41
			گزارشات تعمیرات نگهداری	42

وضعیت			عنوان	ردیف
انجام شده	در حال انجام	انجام شده		
			تفکیک ضایعات در واحدها	43
			افزایش قیمت فروش ضایعات	44
			ایجاد فرآیند شناسایی و رد یابی در کارخانه از مواد تا محصول	45
			الصاق لیبل های تعیین وضعیت توسط واحد کیفیت	46
			نیروی شیفت شب کیفیت	47
			نیروی شیفت شب انبار	48
			ایجاد واحد انبار در تولید	49
			مشاوره اجرایی طراحی محصول	50
			پی ریزی رویکرد کوچینگ در سازمان	51
			دبیرخانه	52
			نام کاربری و رمز ورود به سامانه های اداری سازمان	53
			تفکیک انبارهای قرنطینه، ضایعات	54
			دوربین های داخل سالن های تولید	55
			پایش روزانه فرآیندهای تولید	56
			ارائه گزارش روزانه تولید-ضایعات و درجه 2 به سرپرستان	57
			اجرای 5S در بازبینی کاغذ	58
			تعریف پروژه ساخت JBOX برای هدکوتینگ ایتالیایی	59
			بازنگری فرآیند مجوز ارفاقی و اعلام در گروه ها	60
			برگزاری جلسات فصلی واحد تضمین کارخانه با تضمین مشتریان خودرویی	61
			برگزاری جلسات فصلی با واحد فروش در دفاتر فروش	62
			ایجاد فایل استراتژیک تولید از برنامه تا تحویل	63
			خرید لیفتراک	64
			گواهینامه لیفتراک ران	65
			خرید کاپشن/لباس کار/ کفش کار	66
			آزمایشات دوره ای	۶۷

وضعیت			عنوان	ردیف
انجام نشده	در حال انجام	انجام شده		
			الصاق لیبل های شناسایی و رد یابی به کلیه طاقه های پارچه	68
			مشخص شدن فرآیند خرید در سازمان	69
			تتخواه گردانی و گزارش به واحد مالی	70
			ژنراتور	71
			ثبت آمار مصرفی واحد مواد سازی	72
			فرآیند اعلام اولویت تولید توسط واحد فروش	73
			کاهش زمان گزارش دهی IATF واحدها به تضمین از یکسال به 3 ماه	74

جمع‌بندی و نتیجه‌گیری

اولویت‌های فوری

1. جذب و نگهداشت نیروی انسان
2. بازنگری سیستم حقوق و مزایا
3. پیاده‌سازی سیستم داده‌ای
4. تدوین شرح وظایف و KPI
5. بهبود زنجیره تأمین

چشم‌انداز

با اجرای برنامه‌های پیشنهادی، انتظار می‌رود:

- افزایش ۳۰٪ بهره‌وری
- کاهش ۵۰٪ ضایعات
- بهبود ۴۰٪ رضایت پرسنل
- افزایش ۲۵٪ سودآوری

دستاوردها

- کاهش قابل توجه ضایعات و درجه ۲
- موفقیت در تولید صادراتی
- بهبود زمان تحویل و کاهش رسوب
- اجرای پروژه‌های به‌سازی
- پیاده‌سازی رویکرد کاوادا

چالش‌های اصلی

- کاهش تولید به دلیل کمبود نیرو
- نرخ بالای خروج پرسنل
- ضعف سیستم‌های داده‌ای
- موجودی بالای محصولات راکد
- مشکلات تأمین به موقع

با تشکر از توجه شما

موفقیت در گرو تلاش مشترک همه ماست

