



**UNIVERSITATEA TEHNICĂ A MOLDOVEI**

**IMPLEMENTAREA SISTEMULUI JAPONEZ DE  
MANAGEMENT 20 DE CHEI ÎN CADRUL  
ÎNTRERINDERII ÎCS “SPAMOL” SRL**

**Masterand:** \_\_\_\_\_ **Ciubotaru Ion**

**Coordonator:** \_\_\_\_\_ **Țurcan Iuliu,  
conf. univ, dr.**

**Chișinău, 2023**

**MINISTERUL EDUCAȚIEI ȘI CERCETĂRII AL REPUBLICII MOLDOVA**  
**Universitatea Tehnică a Moldovei**  
**Facultatea Inginerie Economică și Business**  
**Departamentul Economie și Management**

**Admis la susținere**  
**Șef departament:**  
**Țurcan Rina, Dr., conf.univ.**

---

„\_\_\_\_\_” \_\_\_\_\_ 2023

**Implementarea sistemului japonez de management 20**  
**de chei în cadrul întreprinderii**  
**ÎCS “SPAMOL” SRL**

**Teză de master**

**Masterand:** \_\_\_\_\_ **Ciubotaru Ion, AA-211M**

**Coordonator:** \_\_\_\_\_ **Țurcan Iuliu, conf. univ, dr.**

**Chișinău, 2023**

## Rezumat

Scopul tezei de master cu tema „Implementarea sistemului japonez de management 20 de chei în cadrul întreprinderii ÎCS “SPAMOL” SRL” constă din studierea și cercetarea metodologiei de implementare a sistemului japonez de management în cadrul unei întreprinderi din Republica Moldova specializată în fabricarea și comercializarea produselor din domeniul SPA. Teza de master constă din 3 compartimente care includ aspectele teoretice și practice ale implementării sistemului.

Introducerea descrie în mod general sistemul de management propus și scoate în evidență cheile conform cărora va fi efectuat planul de îmbunătățiri a activității întreprinderii.

Compartimentul 1 - Particularitățile sistemului japonez de management vizează aspectele teoretice ce țin de particularitățile și caracteristicile managementului de tip japonez, prin exemplificarea funcționării acestuia în diferite circumstanțe. De asemenea acest compartiment include comparația dintre sistemul de management de tip japonez cu analogul său american, pentru determinarea diferențelor de abordare a modului de desfășurare a activității în cadrul întreprinderii.

Compartimentul 2 - Analiza activității întreprinderii se referă în mare parte la specificul activității de producere a întreprinderii. Tot în acest compartiment sunt prezentate informații cu privire la filosofia de activitate a întreprinderii, etapele de dezvoltare prin care a trecut și gama de servicii și produse pe care o oferă actualmente.

Compartimentul 3 - Implementarea sistemului japonez de management 20 de chei include descrierea detaliată a sistemului și metodologia de implementare a acestuia, precum și analiza de tip Benchmarking, care identifică etapele actuale ale dezvoltării întreprinderii conform sistemului propus. Planul de îmbunătățiri elaborat vine să aducă îmbunătățiri semnificative în activitatea întreprinderii, în special pentru procesul de producție.

Concluzia include sinteza autorului cu privire la teza de master elaborată și prognozarea efectului de post-implementare a sistemului japonez de management.

Bibliografia include sursele studiate în scop de documentare cu privire la efectuarea tezei de master.

Teza de master conține 17 figuri și 10 tabele.

## **Summary**

The purpose of the master's thesis with the theme "Implementation of the Japanese management system of 20 keys within the company ÎCS "SPAMOL" SRL" consists of studying and researching the methodology of implementing the Japanese management system within an enterprise from the Republic of Moldova specialized in the manufacture and sale of products from the SPA field. The master's thesis consists of 3 compartments that include the theoretical and practical aspects of system implementation.

The introduction generally describes the proposed management system and highlights the keys according to which the business improvement plan will be carried out.

Compartment 1 - The peculiarities of the Japanese management system covers the theoretical aspects related to the peculiarities and characteristics of Japanese management, by exemplifying its operation in different circumstances. This section also includes the comparison between the Japanese management system and its American counterpart, in order to determine the differences in the approach to the way the activity is carried out within the company.

Compartment 2 - Analysis of the company's activity mostly refers to the specifics of the company's production activity. This section also presents information on the business philosophy of the company, the stages of development it has gone through and the range of services and products it currently offers.

Compartment 3 - Implementation of the Japanese 20 Key Management System includes the detailed description of the system and its implementation methodology, as well as the Benchmarking analysis, which identifies the current stages of enterprise development according to the proposed system. The developed improvement plan comes to bring significant improvements in the company's activity, especially for the production process.

The conclusion includes the author's synthesis of the developed master's thesis and the forecasting of the post-implementation effect of the Japanese management system.

The bibliography includes the sources studied for the purpose of documentation regarding the completion of the master's thesis.

The master's thesis contains 17 figures and 10 tables.

## Cuprins

<b>INTRODUCERE.....</b>	<b>8</b>
<b>1. PARTICULARITĂȚILE SISTEMULUI JAPONEZ DE MANAGEMENT.....</b>	<b>10</b>
1.1 Aspectul filosofic al sistemului japonez de management.....	10
1.2 Management integrat al calității. Sistemul Kanban și cercurile de calitate.....	15
1.3 Particularitățile muncii în echipă în stil Japonez.....	20
1.4 Sistemul decizional în stil japonez.....	22
1.5 Analiza comparativă a modelului japonez de management cu analogul său american.....	26
<b>2. ANALIZA ACTIVITĂȚII ÎNTREPRINDERII.....</b>	<b>35</b>
2.1 Descriere succintă a întreprinderii ÎCS ”SPAMOL”SRL.....	35
2.2 Particularitățile specifice ale întreprinderii și domeniului de activitate.....	37
2.3 Managementul calității în cadrul întreprinderii.....	40
2.4 Analiza economico-financiară a întreprinderii.....	46
2.5 Analiza produselor întreprinderii.....	50
2.5.1 Particularitățile specifice zonei de livrare.....	50
2.5.2 Diversitatea de produse.....	52
2.6 Procesul de producere.....	53
2.7 Analiza SWOT și analiza PEST.....	60
2.7.1 Factorii externi (analiza PEST).....	60
2.7.2 Factorii interni (analiza SWOT).....	61
<b>3. IMPLEMENTAREA SISTEMULUI JAPONEZ DE MANAGEMENT 20 DE</b>	
<b>CHEI.....</b>	<b>64</b>
3.1 Metodologia de implementare a sistemului.....	64
3.2 Analiza întreprinderii conform sistemului 20 de chei. Benchmarking.....	67
3.3 Elaborarea planului de îmbunătățiri.....	75
<b>CONCLUZII.....</b>	<b>88</b>
<b>BIBLIOGRAFIE.....</b>	<b>90</b>

## Introducere

Sistemul 20 de Chei a fost conceput inițial în Japonia, cu mai mult de 50 de ani în urmă, de către profesorul Iwao Kobayashi . În literaturile de specialitate el poate fi întâlnit sub diferite denumiri:

- Sistemul celor 20 de chei ale succesului;
- Sistemul managementului operațional;
- Programul Practic de Revoluționare a Întreprinderilor (PPRÎ).

Sistemul 20 de Chei include o experiență de muncă de 50 de ani a profesorului Iwao Kobayashi, care a activat 40 de ani în cadrul companiei Mitsubishi Heavy Industries în Japonia, iar în 1981 a devenit fondatorul Institutului de Dezvoltare PPRÎ Japonez. În calitate de conducător al instituției, acesta a promovat și implementat sistemul său în mai mult de 150 de companii la nivel mondial, printre care Seiko Electronic Industries, Sanyo Electric, Mitsubishi, Siemens, Marks & Spenser, Konica, Gillett, și altele. În Republica Moldova printre companiile care au implementat printre primele sistemul se numără Moldagrotehnica, Orhei-Vit, Macon, Artima, Aroma, Mileștii Mici, Imperial Vin. Sistemul este aplicat în cadrul firmelor industriale și prestatoare de servicii, la nivel național și internațional, în medii economice și sociale mai mult sau mai puțin dezvoltate, cu una sau mai multe linii de producție. Rezultatele generate de implementarea sistemului au adus schimbări benefice în sporirea vânzărilor, majorarea productivității, îmbunătățirea calității produselor și serviciilor, minimalizarea sau eliminarea pierderilor și rebuturilor, majorarea bunăstării colaboratorilor, accesarea piețelor din medii externe.

Sistemul 20 de chei este format din următoarele părți componente:

- 1)Curățenia și organizarea
- 2)Raționalizarea sistemului de conducere / Alinierea obiectivelor
- 3)Activitatea echipelor de îmbunătățire
- 4)Reducerea stocurilor și a produselor intermediare
- 5)Schimbarea momentană a tehnologiei
- 6)Îmbunătățirea procesului de producție
- 7)Zero supraveghere a proceselor
- 8)Fluidizarea proceselor
- 9)Întreținerea utilajului și a echipamentului
- 10)Disciplina de muncă și angajamentul
- 11)Sistemul de asigurare a calității

- 12) Dezvoltarea furnizorilor
- 13) Eliminarea pierderilor
- 14) Împuternicirea angajaților de a face îmbunătățiri
- 15) Instruirea interdisciplinară și performanța individuală
- 16) Planificarea producerii
- 17) Controlul eficienței
- 18) Utilizarea sistemelor informaționale
- 19) Economisirea energiei și a materialelor
- 20) Tehnologia de vârf și tehnologia cunoștințelor aplicate

Sistemul este conceput cu scopul de atingerea a performanțelor înalte pentru companie din următoarele puncte de vedere:

- Motivare – ce include cheile 1,2,3,10
- Calitate – ce include cheile 7,9,11,12,15
- Cost – ce include cheile 6,13,14,17,19
- Livrare – ce include cheile 4,5,8,16
- Tehnologie – ce include cheile 18 și 20

Scopul sistemului constă în:

- Majorarea nivelului de satisfacție în rândul clienților
- Majorarea productivității și a flexibilității firmei pentru adaptarea în termeni scurți la cerințele variabile ale pieței.
- Realizarea obiectivelor de ordin strategic ale top-managementului.

Conceptul sau motto-ul sistemului este: mai rapid, mai bun, mai accesibil.

La sistematizarea cheilor conform viziunii sistemului, acestea pot fi grupate în felul următor:

- Mai Bine – include cheile 7,9,11,12,16, iar cheile de bază sunt 1 și 20
- Mai ieftin – include cheile 10,13,15,8,4,5, iar cheia de bază este 3
- Mai Repede – include cheile 14,6,17,18,19, iar cheia de bază este 2

Avantajele de implementare a acestui sistem sunt considerate următoarele:

- Îmbunătățirea permanentă a unei culturi organizaționale, a spiritului muncii în echipă și a angajamentului;
- Consolidarea eticii de muncă, a programelor de timp și a angajamentului;
- Majorarea elasticității și posibilității de a răspunde cerinței piețelor;
- Crearea mediului de muncă multifuncțional;
- Organizarea unui spațiu de muncă curat și confortabil pentru muncitori;

## Bibliografie

### Resurse web:

1. [www.referate.educativ.ro](http://www.referate.educativ.ro)- informații despre sistemul de management al calității, accesat la data de 10.10.2022
2. [www.venividi.org](http://www.venividi.org)- - site de documentare, informații despre metodologia generală a implementării Sistemului 20 de chei, accesat la data 13.10.2022
3. [www.facultateregielive.ro](http://www.facultateregielive.ro) – site românesc de informare și ghidare studenților informații referitoare la implementarea sistemului 20 de chei, accesat la data de 14.10.2022
4. [www.scribd.com](http://www.scribd.com) – site de informare, informații despre Sistemul 20 de chei, accesat la data de 21.10.2022

### Resurse din cadrul întreprinderii:

5. Baza de date statistice ÎCS SPAMOL SRL
6. Catalog Comercial Ediția 2022 Alpha Industries
7. Arhiva proiectelor tehnice a produselor IR, ÎCS SPAMOL SRL
8. Arhiva proiectelor tehnice a produselor SAUNA, ÎCS SPAMOL SRL

### Alte resurse:

9. Iwao Kobayashi, „20 de Chei ale Succesului”, Chisinau, Arc 2001
10. Olaru Marieta. „Managementul calității” Editura Economică, București 1995.
11. Maxim Emil. „Managementul și economia calității”, Sedcom Libris, Iași 1998.
12. Marinescu N. „Managementul tehnologiilor neconvenționale”, Ed. Economica, București, 1998.
13. Mareș Dumitru, Crăciunescu Victor. „Înnoirea produselor și îmbunătățirea calității acestora obiective centrale ale activității întreprinderilor industriale” editura Politică, București 1997.
14. Iuran I., Gryna F. „Calitatea produselor. Tratat practic de planificare, proiectare, realizare și control”, Ed. Tehnică, București, 1993.
15. Graham W. Parker. „Achieving cost-efficient quality”, Gover Publishing Limited, England, 1995.
16. Drăgulescu Nicolae. „De la calitatea controlată la calitatea totală” București 1995;;
17. Cotelnic A. "Managementul unităților economice". ASEM, Chișinău 1998.
18. Ciurea Sorin, Drăgulescu Nicolae. „Managementul calității totale. Standardele ISO 9004 comentate”, București 1995.
19. Vasiliu F., „Controlul modern al calității” București 1998