



**Universitatea Tehnică a Moldovei**

**IMPLEMENTAREA SISTEMULUI JAPONEZ DE  
MANAGEMENT 20 DE CHEI ÎN CADRUL  
ÎNTRERINDERII "MH ELECTRONICS" S.R.L**

**Masterand:**

**Cantemir Vadim**

**Conducător:**

**Țurcan Iuliu  
conf.univ,dr.**

**Chișinău, 2020**

**MINISTERUL EDUCAȚIEI, CULTURII 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.**

---

„\_\_\_\_\_” \_\_\_\_\_ 2020

# **Implementarea sistemului japonez de management 20 de chei în cadrul întreprinderii ”MH Electronics” S.R.L**

**Teză de master**

**Masterand:**

**Cantemir Vadim, AA-191M**

**Conducător:**

**Țurcan Iuliu,  
Conf.univ, dr.**

**Chișinău, 2020**

## Rezumat (Adnotare)

Studiul efectuat abordează problema implementării sistemului japonez de management format din 20 de chei a câte 5 nivele în cadrul întreprinderii "MH Electronics" S.R.L.

Partea introductivă descrie succint problematica studiului curent și ambițiile de implementare al sistemului în cauză. Scopul lucrării este de a demonstra aspectul practic de implementare al sistemului celor 20 de chei în cadrul întreprinderii date și de a specifica resursele necesare pentru aceasta. Obiectivele lucrării vin să specifice clar așteptările și schimbările ce urmează să se realizeze în urma implementării studiului, și anume:

- Activizarea locului de muncă în mod eficient
- Reducerea costurilor de producere și a celor suplimentare
- Îmbunătățirea calității produselor și serviciilor prestate
- Reducerea stocurilor și a produselor intermediare

Compartimentul 1 vizează aspectele de poziționare a întreprinderii în mediul de afaceri prin efectuarea descrierii detaliate a aspectelor generale ce țin de ea, în special istoricul companiei, locul ei în nișa din care face parte, produsul și serviciile oferite și dotarea tehnică.

Compartimentul 2 vine cu analiza aspectelor economico-manageriale ale întreprinderii și reflectă partea de cercetare prezent în lucrare. Evaluarea detaliată a acestor aspecte include analiza proceselor de producere, analiza costurilor de producere, analiza capacității de producere, analiza situației financiare, analiza managementului și analiza SWOT.

Compartimentul 3 include partea practică de implementare al sistemului de management și reprezintă planul de acțiuni ce urmează a fi îndeplinit. În acest compartiment se urmărește descrierea detaliată al sistemului de management, formularea obiectivelor și a scopurilor, planul de implementare al sistemului și normele de protecție a muncii.

Concluziile denotă părerile și recomandările autorului după analizarea posibilităților de implementare al sistemului, precum și note cu privire la unele aspecte ale întreprinderii care mai pot fi modificate spre optimizarea proceselor și majorarea ratei de eficiență. Tot aici se regăsesc și recenziile autorului referitor la modul în care a influențat elaborarea prezentei lucrări la formarea sa profesională în domeniul managementului calității.

Bibliografia include sursele de referință conform cărora a fost elaborată lucrarea, referindu-se atât la mediul online, precum și la publicațiile fizice. Lucrarea include 38 de imagini și 11 tabele.

## **Summary (Annotation)**

The study addresses the issue of implementing the Japanese management system consisting of 20 keys of 5 levels within the company "MH Electronics" S.R.L.

The introductory part briefly describes the current study issues and the ambitions of implementing the system in question. The purpose of the paper is to demonstrate the practical aspect of implementing the 20 key system within the given enterprise and to specify the resources needed for it. The objectives of the paper are to clearly specify the expectations and changes to be achieved following the implementation of the study, namely:

- Activate the workplace efficiently
- Reducing production and additional costs
- Improving the quality of products and services provided
- Reduction of stocks and intermediate products

Section 1 deals with the aspects of the company's positioning in the business environment by making a detailed description of the general aspects related to it, especially the company's history, its place in the niche of which it is part, the product and services offered and technical equipment.

Compartment 2 comes with the analysis of the economic-managerial aspects of the enterprise and reflects the research part present in the paper. The detailed evaluation of these aspects includes the analysis of production processes, the analysis of production costs, the analysis of production capacity, the analysis of the financial situation, the analysis of management and the SWOT.

Compartment 3 includes the practical part of the management system implementation and represents the action plan to be fulfilled. This section aims at the detailed description of the management system, the formulation of objectives and goals, the implementation plan of the system and the labor protection norms.

The conclusions denote the author's opinions and recommendations after analyzing the possibilities of implementing the system, as well as notes on some aspects of the enterprise that can be modified to optimize processes and increase the efficiency rate. Also here are the author's reviews on how the case influenced the elaboration of this paper to his professional training in the field of quality management.

The bibliography includes the reference sources according to which the paper was elaborated, referring both to the online environment and to the physical publications. The work includes 38 images and 11 tables.

## CUPRINS

<b>INTRODUCERE</b>	<b>1</b>
<b>1. DESCRIEREA ÎNTREPRINDERII "MH ELECTRONICS" S.R.L</b>	<b>3</b>
1.1 Istoricul dezvoltării întreprinderii	3
1.2 Piața întreprinderii și concurenții ei	5
1.3 Producția	13
1.4 Producerea. Structura de producere	18
1.5 Structura de conducere	21
1.6 Asigurarea tehnico-materială	24
1.7 Legăturile întreprinderii cu alte unități economice	26
<b>2. ANALIZA TEHNICO-ECONOMICĂ A ACTIVITĂȚII DE PRODUCERE ȘI COMERCIALIZARE A "MH ELECTRONICS" S.R.L</b>	<b>28</b>
2.1 Analiza procesului de producție. Analiza costurilor de producere	28
2.2 Analiza utilizării capacității de producție	38
2.3 Analiza situației financiare a întreprinderii	44
2.4 Analiza SWOT	47
<b>3. PROIECTUL DE IMPLEMENTARE A SISTEMULUI „20 DE CHEI” LA "MH ELECTRONICS" S.R.L</b>	<b>50</b>
3.1 Sistemul "20 de chei". Cheile și nivelele	50
3.2 Formularea obiectivelor de implementare al sistemului	56
3.3 Planul de implementare al sistemului	60
3.4 Protecția muncii	70
<b>CONCLUZII</b>	<b>75</b>
<b>BIBLIOGRAFIE</b>	<b>77</b>

## INTRODUCERE

Sistemul ”20 de Chei” a fost conceput acum aproape jumătate de secol. Este aplicat în întreprinderi mari și mici, industriale și prestatoare de servicii, naționale și internaționale, în medii economice și sociale dezvoltate și în curs de dezvoltare, cu o singură sau mai multe linii de producție. Siemens, Marks & Spenser, Seiko, Konica, Gillette, iată doar câteva exemple de implementare cu succes a Conceptului 20 de Chei. Acest Sistem de administrare s-a dovedit cel mai eficient și mai simplu de aplicat.

Moldagrotehnica, Orhei-Vit, Macon, Artima, Aroma sînt primele întreprinderi din Republica Moldova care au avut inspirația și curajul să implementeze Sistemul ”20 de Chei”. Rezultatele au fost pe măsura așteptărilor: schimbările au dus la sporirea vânzărilor, dublarea productivității, îmbunătățirea calității, diminuarea pierderilor și a rebuturilor, creșterea bunăstării colaboratorilor etc..

Importanța și actualitatea analizei sistemului dat de îmbunătățire a activității întreprinderii derivă din constatarea că starea de lucruri în cadrul unităților economice din R. Moldova este una nefavorabilă unui curs pozitiv: managementul ineficient, lipsa de viziuni și planuri pe termen lung, concepții „uzate” neconforme condițiilor actuale, bilanțuri de activitate negative, lipsa de resurse financiare, inovații și o cultura organizațională atractivă impun necesitatea unei restructurări profunde, în asigurarea unei dezvoltări de perspectivă. În sprijin la afirmațiile de mai sus se suprapune și situația social-economică destul de precară caracterizată printr-o creștere și o dezvoltare economică iluzorie, bazată pe consum contrar direcției eficiente ce presupune investiții de capital în sectoarele economiei naționale care să ducă la o creștere economică reală. În acest sens întreprinderile trebuie să se afle în avanposturile acestor procese, unităților economice le revine rolul de a asigura accelerarea acestui proces de dezvoltare, rolul de „a mișca” înainte întreg sistemul, prin asigurarea populației apte cu locuri de muncă, contribuții mai solide la bugetul de stat și local, dezvoltarea infrastructurii etc.

Utilitatea Sistemului ”20 de chei” este că oferă întreprinderilor un plan de acțiuni bine pus la punct care să faciliteze atingerea obiectivelor strategice de maximizare a profiturilor și a valorii de piață prin satisfacerea clienților. În final prin atingerea interesului individual are loc și atingerea interesului general, deoarece există o dependență direct proporțională între nivelul de prosperitate a întreprinderilor aflate în limita unui teritoriu național și nivelul de bunăstare a statului și a societății în întregime.

Scopul prezentei lucrări este de a prezenta mecanismul dat de creștere a performanțelor activității organizațiilor comerciale și stimularea interesului publicului în necesitatea acordării unei atenții mai mari promovării creșterii calității și îmbunătățirii activităților întreprinderii.

Sarcina fundamentală este de a structura avantajele și beneficiile ce pot fi obținute de pe urma implementării Sistemului ”20 de chei” în cazul întreprinderii ”MH Electronics” SRL, prin prezentarea instrumentariului, a etapelor, metodologiei și procedeeleor de realizare și implimentare a acestui program revoluționar.

Obiectivele ce urmează a fi realizate în urma implementării sistemului sunt:

- Activizarea locului de muncă în mod eficient
- Reducerea costurilor de producere și a celor suplimentare
- Îmbunătățirea calității produselor și serviciilor prestate
- Reducerea stocurilor și a produselor intermediare

## BIBLIOGRAFIE

1. Baza de date statistice a întreprinderii "MH Electronics" S.R.L
2. Baza de date a resurselor umane a întreprinderii "MH Electronics" S.R.L
3. Ghidul de specialitate a întreprinderii "MH Electronics" S.R.L
4. Metodologia implementării sistemului 20 Chei by Iwao Kobayashi Edition 2002.
5. Iwao Kobayashi, "20 de Chei ale Succesului", Chisinau, Arc 2001
6. Vasiliu F., „Controlul modern al calității” București 1998
7. Manualul sistemului calității. Ghid pentru implementarea Standardelor Internaționale ISO 9000. Editura tehnică 2006
8. Olaru Marieta. „Managementul calității” Editura Economică, București 1995
9. Maxim Emil. „Managementul și economia calității”, Sedcom Libris, Iași 1998.
10. Bărbulescu C. "Economia de gestiune a întreprinderii", Iași 1996.
11. Ciurea Sorin. "Managementul calității totale". Iași 1995.
12. Ciurea Sorin, Drăgulescu Nicolae. „Managementul calității totale. Standardele ISO 9004 comentate”, București 1995.
13. Colceru D. "Organizarea și conducerea sistemului calității la nivel de întreprindere". Iași 1995.
14. Cotelnic A. "Managementul unităților economice". ASEM, Chișinau 1998.
15. Drăgulescu Nicolae. „De la calitatea controlată la calitatea totală” bucurești 1995;;
16. Graham W. Parker. „Achieving cost-efficient quality”, Gover Publishing Limited, England, 1995.
17. H.Lesca, E.Lesca. „Gestion de l’information. Qualite de l’information et performance de l’entreprise”, Ed. Litec, Paris, 1995.
18. Isac-Maniu Alexandru. „Manualul calității: omologarea capabilității proceselor tehnologice. Fundamente. Proceduri. Studii de caz”, București 1995;
19. Iuran I., Gryna F. „Calitatea produselor. Tratat practic de planificare, proiectare, realizare și control”, Ed. Tehnică, București, 1993.
20. Manualul sistemului calității. Ghid pentru implementarea Standardelor Internaționale ISO 9000. Editura tehnică 1997.
21. Mareș Dumitru, Crăciunescu Victor. „Înnoirea produselor și îmbunătățirea calității acestora obiective centrale ale activității întreprinderilor industriale” editura Politică, București 1997.
22. Marinescu N. „Managementul tehnologiilor neconvenționale”, Ed. Economica, București, 1998.



23. Maxim Emil. „Managementul și economia calității”, Sedcom Libris, Iași 1998.

24. Olaru Marieta. „Managementul calității” Editura Economică, București 1995.

Site-ografia generală:

1. [www.facultateregilive.ro](http://www.facultateregilive.ro) – site românesc de informare și ghidare studenților informații referitoare la implementarea sistemului 20 de chei

2. [www.moldaagrotehnica.md](http://www.moldaagrotehnica.md) – site-ul companiei SA „Moldagrotehnica”, informații generale despre întreprinderea Moldaagrotehnica

3. [www.scribd.com](http://www.scribd.com) – site de informare, informații despre Sistemul 20 de chei

4. [www.venividi.org](http://www.venividi.org) - site de documentare, informații despre metodologia generală a implementării Sistemului 20 de chei

5. [www.referate.educativ.ro](http://www.referate.educativ.ro)- informații despre sistemul de management al calității