

# МЕТОДЫ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА

# МММК

международный ежемесячный  
профессиональный журнал  
для менеджеров по качеству

[www.ria-stk.ru/mmq](http://www.ria-stk.ru/mmq)

3  
2011



ПРИМЕНЕНИЕ МЕТОДИК БЕРЕЖЛИВОГО  
ПРОИЗВОДСТВА: ВЗГЛЯД ПРАКТИКА

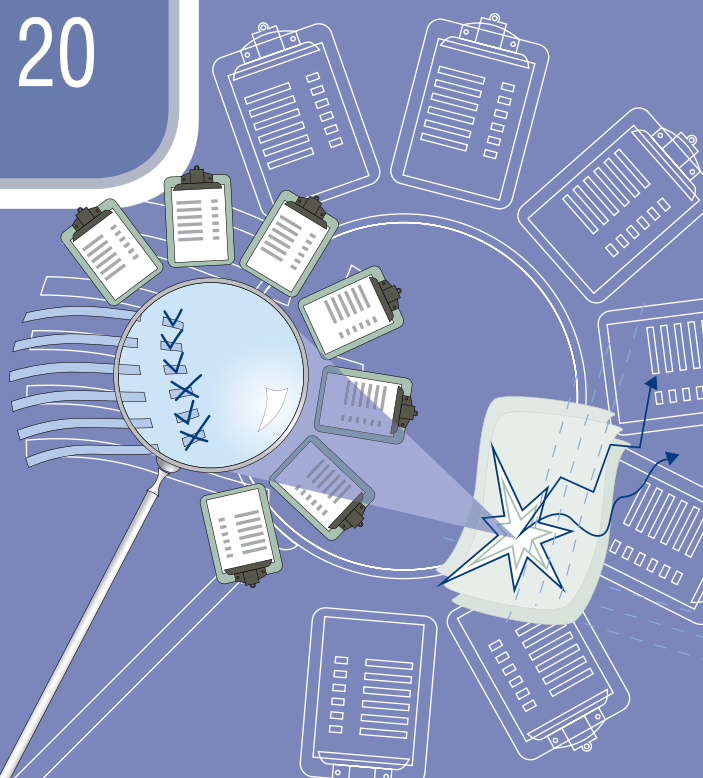
12

АУДИТ КАЧЕСТВА — ИНСТРУМЕНТ ПОИСКА  
НАПРАВЛЕНИЙ УЛУЧШЕНИЯ СМК

20

МЕТОДЫ «ИЗМЕРЕНИЯ» МАЛЫХ  
РИСКОВ В ЗАДАЧАХ ОЦЕНКИ  
СООТВЕТСТВИЯ ТРЕБОВАНИЯМ  
К БЕЗОПАСНОСТИ

48



ISSN 0130-6898



9 770130 689000 >

Содержание ⇒

# С Днем 8 марта!



*В календаре есть светлый день,  
Когда сдаются зимние морозы,  
От солнышка – короче тень,  
На юге распускается мимоза.*

*В календаре есть чудный день,  
Становятся послушными мужчины,  
Всё делают, отбросив лень,  
И могут улыбаться без причины.*

*В календаре есть день восьмой,  
Нам месяцу март сулит отраду,  
Уж пахнет в воздухе весной,  
И всех охватывает радость.*

*Есть добрый день, несущий свет,  
Таинственный, неповторимый:  
У каждого – в руке букет  
Для той единственной, любимой!*

*Светлана Кедрова*



## Весенние инновации



Наступила весна — время обновления. Так и хочется сказать: время инноваций. Однако с инновациями у нас проблема выходит. Вот уже и президент страны, выступая на заседании Комиссии по модернизации, упрекает руководителей госкомпаний за то, что они с неохотой тратят деньги на НИР и ОКР, слабо внедряют конкурентоспособную продукцию. Д.А. Медведев даже пригрозил увольнением тем руководителям, которые не поспевают за инновационным развитием. Можно только приветствовать такую решительность высшей власти повысить привлекательность отечественной продукции, «снять» страну с углеводородной «иглы». Но возникает естественный вопрос: почему же сами руководители компаний так вяло себя ведут, когда речь идет о модернизации, о новой продукции, о конкурентоспособности выпускаемой ими продукции, наконец?!

Это очень интересный вопрос. Ответ на него можно найти, если проанализировать результаты опроса, проведенного исследовательской компанией *Synovate* по заказу газеты «Ведомости» в конце 2010 г. Были опрошены около 1200 человек (отмечу, что это достаточно представительная выборка), которые должны были выделить, в том числе, причины низкой эффективности работы российских компаний. Что же оказалось?

Около 44% респондентов видят причины низкой эффективности в том, что компании экономят на персонале, 35% опрошенных полагают, что причины обусловлены неграмотностью руководителей в области менеджмента, 19% уверены, что «корень зла» — в протекционизме, связанном с продвижением «своих» людей (т. е. по блату, а не по заслугам), и, наконец, около 11% респондентов считают, что отсутствие лидерских качеств у руководства приводит к таким плачевным результатам.

Можно, конечно, по-разному относиться к результатам этого опроса. Мне же представляется, что по его итогам можно поставить диагноз российским топ-менеджерам: они прижимисты и нелюбопытны. Поэтому сложно ожидать, что они готовы возглавить «поход за инновациями». По-видимому, задача нашего журнала, связанная с обучением лучшим приемам менеджмента в области качества, весьма актуальна.

Говоря о весне, вспоминаем женский праздник, и хочется сказать несколько теплых слов о женщинах, которые выпускают этот журнал, вкладывают в него свой труд, интеллект, свои профессиональные навыки. Пусть всегда вам, дорогие коллеги-женщины, сопутствует удача, тепло и радость пусть вас сопровождают по жизни! С праздником весны и любви!

М.Л. Рахманов

**2002 г.**  
Индекс — 31013  
Цена — 501 р. 50 к.

**2003 г.**  
Индекс — 31016  
Цена — 501 р. 50 к.

**2004 г.**  
Индекс — 31031  
Цена — 501 р. 50 к.

**2005 г.**  
Индекс — 31043  
Цена — 501 р. 50 к.

**2006 г.**  
Индекс — 31054  
Цена — 1000 р.

**2007 г.**  
Индекс — 31063  
Цена — 1000 р.

**2008 г.**  
Индекс — 31070  
Цена — 1300 р.

**2009 г.**  
Индекс — 31089  
Цена — 1500 р.

**2010 г.**  
Индекс — 31090  
Цена — 1700 р.

\*Цены указаны с НДС 18%



При работе с архивом журнала на CD Вы сократите затраты времени на поиск нужной информации, сбор материалов по единой тематике, подготовку аналитического обзора, курсовых и дипломных работ, диссертаций.

## АРХИВ СТАТЕЙ ЖУРНАЛА «МЕТОДЫ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА»

на CD

По вопросам приобретения обращайтесь в РИА «СТАНДАРТЫ И КАЧЕСТВО»

**Адрес:** 115280, Москва, ул. Ленинская Слобода, д. 19, БЦ «Омега Плаза»  
**Тел.:** (495) 988 8434, 506 8029. **Факс:** (495) 771 6653

Сайт и интернет-магазин:  
**www.ria-stk.ru**

E-mail: [podpiska@mirq.ru](mailto:podpiska@mirq.ru)



Миссия РИА «Стандарты и качество» — нести людям идеи качества во всем их многообразии

**Издатель ООО «РИА «Стандарты и качество»**  
Генеральный директор Н.Г. Томсон

### РЕДАКЦИЯ

**Ответственный секретарь**

В.А. Савинкина

### Редакторы

Ю.С. Жмайло  
Е.В. Мельникова

**Редактор-журналист**  
Н.Н. Юрков

### Корректор

Е.О. Главацкая

### Главный художник

В.А. Черников

### Отдел допечатной подготовки и дизайна

В.А. Барашин  
Н.В. Максимова  
Н.И. Марусева  
А.Н. Птуха

### Отдел маркетинга и рекламы

### Директор

А.И. Анискин

### Менеджеры

А.И. Колесников  
Е.С. Пахомова  
E-mail: [market@mirq.ru](mailto:market@mirq.ru)

### Подписка

### Директор по продажам

Н.В. Робкина  
Тел.: (495) 771 6652, 988 8434

### Менеджеры

### по работе с клиентами

А.В. Зубкова, Е.В. Фирсова  
Тел.: (495) 258 8436, 506 8029  
Факс: (495) 258 8437  
E-mail: [podpiska@mirq.ru](mailto:podpiska@mirq.ru)

### Редактор сайта [www.ria-stk.ru](http://www.ria-stk.ru)

В.В. Чепелёв

### Адрес редакции:

ул. Ленинская Слобода, д. 19,  
бизнес-центр «Омега Плаза»,  
этаж 2, комн. 21,  
Москва, 115280

Тел. редакции: +7(495) 771 6652,  
988 8434

Факс: +7(495)771 6653

E-mail: [mmq@mirq.ru](mailto:mmq@mirq.ru)

Сайт: [www.ria-stk.ru](http://www.ria-stk.ru)

Интернет-магазины: [www.ria-stk.ru](http://www.ria-stk.ru); [www.mirkachestva.ru](http://www.mirkachestva.ru)

Подписано в печать 18.02.11. Формат 60x90/8.  
Бумага мелованная матовая. Печать офсетная.  
Печ. л. 8. Уч.-изд. л. 8,3. Тираж 3900 экз. Заказ 83291.  
Цена договорная.  
Свидетельство о регистрации ПИ № 77-11309 от 21.11.01.  
Отпечатано в типографии «Вива-Стар».  
107023, Москва, ул. Электровзаводская, д. 20

Содержание =>

Миссия журнала «ММК» — содействовать стремлению к совершенству, предоставляя информацию о методах его достижения

# № 3 2011

## Учредители

Росстандарт,  
Всероссийская организация качества,  
РИА «Стандарты и качество»



**Главный редактор**  
М.Л. Рахманов

**Заместитель главного редактора**  
С.Э. Кедрова

**Ответственный редактор**  
В.А. Лapidус

## Редакционно-экспертный совет

Ю.П. Адлер  
И.З. Аронов  
(научный редактор)  
С.В. Василевская  
А.В. Глазунов  
Н.О. Демидович  
Г.В. Дружинин  
Л.Г. Дубицкий  
В.А. Качалов  
А.В. Кудряшов  
А.Б. Максаков  
Н.В. Михайлова  
Л. Папич (Сербия и Черногория)  
Н.Г. Томсон  
И.А. Ушаков (США)  
А.Л. Шестаков  
В.Л. Шпер

наши партнеры



Ежемесячный научно-технический журнал. Основан в январе 1969 года (до 1999 года назывался «Надежность и контроль качества»)

© ООО «РИА «Стандарты и качество», 2011  
Мнение редакции может не совпадать с мнением авторов.  
При использовании материалов ссылка на журнал обязательна.  
Перепечатка только с разрешения редакции.

# СОДЕРЖАНИЕ

Управление качеством в банковской сфере	4	<b>Исаев Р.А.</b> Внутренний аудит СМК банка и анализ со стороны руководства
5S, TPM, Lean...	12	<b>Попов С.Г.</b> Применение методик концепции «Бережливое производство»
Процессный подход	20	<b>Сажин Ю.В., Плетнёва Н.П.</b> Аудит качества — инструмент поиска направлений улучшения СМК
Методы поиска новых идей и решений	25	<b>Кузьмин А.М., Высоковская Е.А.</b> Экономическая добавленная стоимость
Системный подход	26	<b>Горячев В.В.</b> О комплексной оценке способности предприятий ОПК выпускать продукцию соответствующего качества
Интегрированные системы менеджмента	32	<b>Злобин В.П., Губарев А.М., Карпова Н.Ф., Менченя В.А., Менченя Е.В.</b> Разработка и внедрение интегрированной системы менеджмента в отрасли дорожного строительства
NOTA BENE	37	Адаптивные системы, ориентированные на потребителей (Из книги Дж. Седдона «Свобода от приказов и контроля. Путь к эффективному сервису»)
Информационные технологии	38	<b>Брилёнок А.А.</b> Управление закупками
ISO серии 9000: проблемы толкования	44	<b>Качалов В.А.</b> О каких таких целях в области качества говорится в п. 7.1а ГОСТ Р ИСО 9001–2008? (Окончание)
Статистическое мышление	48	<b>Кузнецов А.Г., Александровская Л.Н.</b> Методы «измерения» малых рисков в задачах оценки соответствия требованиям к безопасности
Новое и хорошо забытое старое	54	Коллизии аудита
Вести из Интернета	60	<b>Шпер В.Л.</b> Меметика

## Реклама в номере:

ОУ «Международный институт качества бизнеса» — 11;  
ООО «Всероссийская организация качества» — 24;  
ООО «Российские технологии сертификации» («РОСТЕХСЕРТ») — 47;  
ООО «РИА «Стандарты и качество» — 2, 19, 58, 59, 63, 64, 3-, 4-я с. обложки.  
Редакция не несет ответственности за содержание и достоверность рекламных материалов, а также за написание аббревиатур, принятое у рекламодателей.

# Внутренний аудит СМК банка и анализ со стороны руководства

ТЕОРИЯ И  
ПРАКТИКА

Р.А. ИСАЕВ



## Ключевые слова

система менеджмента качества,  
банк,  
качество,  
аудит,  
стандарт ISO 9001.

Заключительная статья цикла, посвященного функционированию системы менеджмента качества (СМК) в коммерческом банке (начало см.: ММК, 2010, № 11–12). В серии статей данного цикла детально рассмотрены процессы (этапы) развития СМК: планирование и построение СМК (см.: ММК, 2011, № 1), управление каждым процессом СМК (см.: ММК, 2011, № 2), внутренний аудит СМК, анализ СМК со стороны руководства банка, а также приведены практические примеры и рекомендации из опыта различных банков. Автор демонстрирует, как обеспечить стабильное и эффективное функционирование СМК в банке на протяжении длительного периода времени.

## Внутренний аудит СМК банка

*Audit* — систематический, независимый и документированный процесс получения свидетельств аудита и объективной их оценки в целях установления степени выполнения критериев аудита [1].

Объектом аудита может быть: СМК (верхний уровень), процесс, подразделение, информационная система и др.

Модель данного процесса приведена на схеме 1.

При проведении внутреннего аудита СМК банка рекомендуется использовать стандарт ISO 19011 «Руководящие указания по аудиту систем менеджмента качества и/или систем экологического менеджмента».

Шаблоны документов, которые необходимы для проведения аудита СМК банка и аудита процессов банка, приведены в [2].

Поскольку архитектура СМК состоит из двух уровней (см. схемы 2 и 3, ММК, 2011, № 1, с. 6–7), то и внутренний аудит СМК включает два соответствующих этапа, а также общий этап «Подготовка к аудиту»:

1. Подготовка к аудиту. Исполнитель: служба качества.

2. Внутренний аудит СМК (верхнего уровня). Исполнитель: служба качества.

3. Аудит процесса. Исполнитель: процессная команда.

Рассмотрим эти этапы более подробно.

**1. Подготовка к аудиту** предполагает следующие процедуры и действия.

**Разработка, согласование и утверждение программы внутренних аудитов.** В данном документе указывается перечень всех видов аудитов с наименованиями (на ближайший год). Для каждого аудита указывается: перечень объектов аудита, Ф.И.О. руководителя аудита, срок проведения аудита.

**Формирование и обучение (при необходимости) группы внутренних аудиторов банка.** Параллельно с разработкой программы аудитов определяется потребность в аудиторах, формируется и обучается (при необходимости) группа аудиторов, назначаются аудиторы для каждой процессной команды, назначаются аудиторы для аудита СМК верхнего уровня, утверждается главный аудитор.

**Подготовка и издание приказа о проведении внутренних аудитов.** Приказом по банку утверждаются программа аудитов, состав группы аудиторов и их обязанности, обязанности членов процессных команд, руководителей подразделений и сотрудников банка при проведении аудитов.

**Подготовка учебно-методических материалов по внутреннему аудиту.**

**Разработка единого чек-листа для аудита процесса.** Чек-лист — это таблица, которая используется ауди-

тором для проверки выполнения установленных требований. Фрагмент чек-листа (три столбца таблицы) для аудита процесса приведен в табл. 1.

Чек-лист состоит из шести столбцов:

- номер строки;
- проверяемое требование;
- уточняющие вопросы (при необходимости);
- способ оценки выполнения требования (изучение документации, наблюдение, опрос и др.);
- отметка о соответствии/несоответствии;
- свидетельство аудита (запись и комментарии аудитора).

Единый чек-лист для аудита процесса необходим для того, чтобы все процессные команды и аудиторы проводили аудит процессов по одним и тем же требованиям.

**Рассылка документации по внутреннему аудиту процессным командам.** Включает все документы, разработанные в предыдущих процедурах.

**2. Аудит СМК (верхнего уровня)** состоит из следующих процедур и действий.

**Разработка чек-листа и плана для аудита СМК (верхнего уровня).** Образец чек-листа (фрагмент) для аудита СМК (верхнего уровня) представлен в табл. 2. В нем перечислены общие требования к компонентам СМК (верхнего уровня). Данные требования должны быть детализированы и дополнены требованиями стандарта ISO 9001 (можно сказать, цитатами из данного стандарта) и собственными требованиями банка.

*Например, требование «1.1. Перечень (полнота) документации — соответствие требованиям ISO 9001» детализируется на требования разд. 4.2 стандарта ISO 9001 «Требования к документации», где указан состав необходимой документации:*

*«Документация системы менеджмента качества должна включать в себя:*

- a) документально оформленные заявления о политике и целях в области качества;*
- b) руководство по качеству...» [3].*

На основе чек-листа разрабатывается план аудита СМК.

План аудита состоит из пяти столбцов:

- номер строки;
- номер чек-листа либо раздел (группа проверяемых требований) чек-листа;
- Ф.И.О. аудитора;
- дата и время проверки;
- Ф.И.О. и должность ответственного от членов процессной команды/исполнителей процесса.

Аудитор выбирает из чек-листа требования и в плане прописывает, когда, как и с помощью кого он будет их проверять.

*Например, чтобы проверить требование «1.2. Актуальность документации» аудитор назначает несколько интервью с сотрудниками банка, ответственным за данные документы, и записывает это в план.*