

МЕТОДЫ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА

ММК

международный ежемесячный
профессиональный журнал
для менеджеров по качеству

www.ria-stk.ru/mmq



ВНЕДРЕНИЕ ПИЛОТНОГО ПРОЕКТА
«БЕРЕЖЛИВОЕ ПРОИЗВОДСТВО»
НА ПИЩЕВОМ ПРЕДПРИЯТИИ

4

МЕТОДИКА ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ
БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ

10

«КРУГЛЫЙ СТОЛ»:
ПРОБЛЕМЫ ВНЕДРЕНИЯ
МЕТОДОВ МЕНЕДЖМЕНТА
И РАЗВИТИЯ ПОСТАВЩИКОВ
АВТОМОБИЛЬНЫХ КОМПОНЕНТОВ

18



ISSN 0130-6898



9 770130 689000 >

Содержание ⇒

САЙТ ПО УПРАВЛЕНИЮ КАЧЕСТВОМ

№1!

Реклама
на **WWW.RIA-STK.RU** –
это возможность
сфокусировать на вашей деятельности
внимание **десятков тысяч**
пользователей Интернета
и, размещая рекламные материалы
на правильно выбранных
страницах сайта,
воздействовать
на нужную целевую аудиторию.

**ЭТО ВЫГОДНЫЙ
И ЭФФЕКТИВНЫЙ ВАРИАНТ
ПРОДВИЖЕНИЯ ВАШИХ УСЛУГ!**

Ежемесячно
на сайте
WWW.RIA-STK.RU

более
51 000
целевых
визитов

На сайте
WWW.RIA-STK.RU
вы найдете много полезного
из области управления качеством,
стандартизации, сертификации,
метрологии и оценки соответствия:
актуальные новости, объявления о
предстоящих форумах, семинарах,
выставках, конференциях, «круглых
столах», самую полную информацию по
журналам нашего издательского дома,
лучшим книгам
и электронным изданиям по качеству,
а также массу других важных
сведений.

120 000
просмотров

30 000
новых
посетителей

WWW.RIA-STK.RU
занимает 14-е место
в рейтинге по ТИЦ
среди сайтов
всех издательских домов
России.

WWW.RIA-STK.RU

Даль космос или не даль?



В апреле этого года
Россия
и весь мир отметят
юбилей первого полета
человека
в космос, который
совершил
Юрий Алексеевич
Гагарин.
Это событие
рассматривается
как национальный
триумф,
демонстрирующий
первенство советской
космической науки
и технологии.
Все советские люди
испытали
необыкновенный подъем
и гордость за свою
страну. Даже сейчас,
когда я вспоминаю этот
апрель, сердце мое
переполняется особым
чувством.
Но почему, почему
сейчас так редко
выпадают такие
замечательные минуты? —
мучительно задаю себе
я этот вопрос.

Пятьдесят лет назад политические комментаторы уверяли (да и сейчас иногда это можно услышать), что исторический полет Ю.А. Гагарина продемонстрировал превосходство советской политической системы перед американской. Мне же представляется, что этот великий прорыв человечества в космос показал возможности эффективной системы управления производством, той системы, которая базируется на принципах проектного управления.

Можно только восхищаться гением С.П. Королева, генерального конструктора космического корабля, который эмпирическим образом, но так эффективно организовал проектирование, испытания и эксплуатацию своей продукции. Я сознательно говорю не о ракете, а о продукции вообще.

Ведь общее у сегодняшнего бренд-менеджера, который выводит на рынок новую продукцию, и у главных конструкторов, работавших под началом С.П. Королева, — именно проектный подход, при котором все смежные службы работают на проект, на результат.

К огромному сожалению, многие замечательные наработки в сфере управления того великого времени оказались невостребованными отечественной промышленностью. Поэтому мы сегодня вновь открываем для себя проектный подход, который приходит к нам уже в западной или восточной «упаковке».

И как же горько становится на душе, когда узнаешь (из Интернета), что личные вещи Ю.А. Гагарина, и даже его партийный билет, хранятся в США.

Мне хочется пожелать молодым читателям журнала испытать то же чувство гордости за нашу страну, которое довелось испытать нашему поколению в апрельские дни 50 лет тому назад.

Юбилейные торжества по случаю первого полета человека в космос — это не только замечательный повод вспомнить о былом величии, повод воздать должное гигантам науки прошлого, но и попытка придать импульс новым успехам нашей страны в промышленной сфере.

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

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. Юркив

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

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

Редактор сайта 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

Сайт: www.ria-stk.ru

Интернет-магазины: www.ria-stk.ru; www.mirkachestva.ru

Подписано в печать 18.03.11. Формат 60х90/8.
Бумага мелованная матовая. Печать офсетная.
Печ. л. 8. Уч.-изд. л. 8,3. Тираж 3900 экз. Заказ 84828.
Цена договорная.
Свидетельство о регистрации ПИ № 77-11309 от 21.11.01.
Отпечатано в типографии «Вива-Стар».
107023, Москва, ул. Электrozаводская, д. 20

Содержание ⇒

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

№ 4 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)
Н.Г. Томсон
И.А. Ушаков (США)
А.Л. Шестаков
В.Л. Шпер

наши партнеры



© 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

5S, TPM, Lean...	4	Жолдаспаев С.Т. Внедрение пилотного проекта «Бережливое производство» на пищевом предприятии
Процессный подход	10	Игнатюк А.А. Методика эффективного управления бизнес-процессами
Методы поиска новых идей и решений	17	Кузьмин А.М., Высоковская Е.А. Рыночная добавленная стоимость
Системный подход	18	«Круглый стол»: Проблемы внедрения методов менеджмента и развития поставщиков автомобильных компонентов
Информационные технологии	24	Брилёнок А.А. Управление закупками (окончание)
NOTA BENE	29	Лучше показатели — яснее мысли (из книги Дж. Седдона «Свобода от приказов и контроля. Путь к эффективному сервису»)
Блицопрос	30	Нужны ли цели в компании?
В фокусе — потребитель	32	Некрасова М.Г. Аспекты реализации системы менеджмента качества в университете
Портрет в деловом интерьере	38	Попова С.П. Контроль, порядок и счастливые сотрудники
Человеческий фактор	44	Вытовтова Н.Ю., Пегина А.Н., Бабийчук О.Л. Пробудить и побудить
Новое и хорошо забытое старое	48	Притча о красных бусинах
	50	Коллизии аудита
Вести из Интернета	54	Шпер В.Л. Интерим-менеджмент
Наша информация	56	Юрков Н.Н. Качество — внутреннее, внешнее и мнимое
	58	Гродзенский С.Я. О высоком качестве, важных инновациях и плохой погоде
	61	Кроссворд

Реклама в номере:

Всероссийская организация качества — 43.
ООО «РИА «Стандарты и качество» — 2, 8, 9, 16, 47, 60, 63, 64, 2-, 3-, 4-я с. обложки.

Редакция не несет ответственности за содержание и достоверность рекламных материалов, а также за написание аббревиатур, принятое у рекламодателей.

□ 5S, TPM, LEAN...

Внедрение пилотного проекта «Бережливое производство» на пищевом предприятии

ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ

С.Т. ЖОЛДАСПАЕВ



Ключевые слова

бережливое производство,
потери,
культура управления,
пилотный проект,
ценность.

Статья подготовлена на основе доклада, сделанного автором на V Алматинском международном форуме по качеству «Лучший опыт — для лучшей жизни», прошедшем 30 сентября–2 октября 2010 г.

Рыночная конкуренция заставляет производителей вести ожесточенную борьбу не только за потребителя, но и за выживание предприятия. Это вынуждает руководителей предприятий искать новые методы и инструменты, способствующие снижению издержек производства и повышению качества самого менеджмента.

Системы менеджмента качества (СМК) в соответствии с требованиями стандарта ISO 9001 (который весьма популярен в Казахстане в силу ряда причин, основная из которых — получение доступа к государственным заказам) не дают в большинстве случаев должного эффекта из-за формального подхода к их внедрению. Этому способствует позиция многих органов по сертификации систем, использующих сертификацию для извлечения дохода, что дискриминирует требования стандартов в глазах руководителей, желающих с помощью сертификата получить преференции в борьбе за государственный заказ. Тем не менее получение сертификата не снимает вопроса повышения эффективности управления. Формальное внедрение системы менеджмента не позволяет заглянуть вглубь проблем, сдерживающих повышение конкурентоспособности, так как не концентрирует внимание «на мелочах», в которых, как известно, «прячутся черты».

Сегодня казахстанские предприятия в эффективности деятельности значительно уступают не только компаниям развитых стран, но и компаниям ближайших соседей. Производительность труда от 3 до 5 раз ниже, энергопотребление на единицу продукции в 5–10 раз выше, чем в развитых странах. Не выдерживают многие казахстанские предприятия сравнения с «ближайшими» конкурентами — предприятиями России, Беларуси, Украины.

У многих руководителей отсутствует понимание необходимости изменения мышления и культуры организации деятельности в связи с переходом инициативы от изготовителя к потребителю, а также наблюдается игнорирование факта, что решающая роль в современных концепциях управления перемещается к рядовому исполнителю. Кроме того, не учитывается, что в любом процессе, независимо от отрасли производства, существуют скрытые потери и что определение и устранение этих потерь способно сохранить финансовые средства, сопоставимые с годовым доходом компании.

Анализ деятельности некоторых предприятий показал, что уровень дефектности на отдельных операциях иногда превышает 80%. При этом со стороны высшего руководства не следует никакой реакции, и такое положение считается нормальным. И это при том, что в современном менеджменте борьба с потерями считается основным направлением деятельности менеджеров всех уровней.

В современном менеджменте принято выделять следующие виды потерь, которые увеличивают издержки, не добавляя ценности для потребителя:

- перепроизводство;
- дефекты и переделка;
- нерациональные движения;
- лишняя транспортировка материалов;
- большие запасы;
- излишняя обработка;
- ожидание;
- утеря или отсутствие творческого потенциала.

Эти потери также снижают такой важный для экономики предприятия показатель, как скорость оборачиваемости капитала.

На борьбу с этими потерями нацелен подход, который в русскоязычной литературе получил название «Бережливое производство». Зародившись в середине прошлого века на заводах *Toyota*, сегодня он проник на предприятия постсоветского пространства, в том числе России, Украины, Беларуси. К сожалению, для подавляющего числа казахстанских предприятий этот подход пока остается неизведанным.

Однако в июле этого года по инициативе Германского общества по техническому сотрудничеству (GTZ) и Программы консультаций для бизнеса (BAS) ЕБРР на базе ТОО ПКФ «Тексти Лайн» был организован семинар-тренинг для казахстанских консультантов, направленный на освоение методов бережливого производства. Семинар был организован с привлечением российской компании «Арсенал Успеха».

На семинаре к участникам пришло понимание того, что бережливое производство — это современный способ организации работы, самый быстрый, гибкий, недорогой и удобный для сотрудников, применяемый многими известными компаниями мирового класса.

Этот подход позволяет (усредненные данные по отраслям промышленности):

- увеличить производительность труда на 35–70%;
- сократить время производственного цикла на 25–90%;
- поднять готовность оборудования до 98%;
- высвободить 25–50% площади;
- уменьшить незавершенное производство на 40–90%;
- сократить складские запасы минимум на 35%;
- снизить потребность в инвестициях на 10–30%;
- сократить сроки реализации инвестиционных проектов на 10–20%.

При этом переход от массового производства к бережливому во многих случаях не требует серьезных вложений. Зачастую отпадает потребность в закупке нового дорогостоящего оборудования, не надо переходить на новые материалы и технологии. Следует «всего лишь» изменить культуру управления предприятием, систему взаимоотношений между различными уровнями