

# МЕТОДЫ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА

# МММК

6  
2011

международный ежемесячный  
профессиональный журнал  
для менеджеров по качеству

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



СПОСОБЫ ОБЕСПЕЧЕНИЯ И УЛУЧШЕНИЯ  
КАЧЕСТВА ОБСЛУЖИВАНИЯ КЛИЕНТОВ БАНКА

4

ОЦЕНКА И ПЕРЕОЦЕНКА ПОСТАВЩИКОВ  
ПРОДУКЦИИ КАК МЕТОД ПОВЫШЕНИЯ  
ЭФФЕКТИВНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

24

УПРАВЛЕНИЕ  
ИЗМЕРИТЕЛЬНЫМ  
И ИСПЫТАТЕЛЬНЫМ  
ОБОРУДОВАНИЕМ

30



ISSN 0130-6898



9 770130 689000 >

Содержание ⇒



Теплинг Д., Шукер Т.

## БЕРЕЖЛИВЫЙ ОФИС УПРАВЛЕНИЕ ПОТОКАМИ СОЗДАНИЯ ЦЕННОСТИ

Пер. с англ. А.Л. Раскина; под науч. ред. Э.А. Башкардина. — М.: РИА «Стандарты и качество», 2009. — 208 с.: ил.

ISBN: 978-5-94938-074-1

Книга (Productivity Press as Value Stream Management for the Lean Office: Eight Steps to Planning, Mapping and Sustaining Lean Improvements in Administrative Areas) представляет собой практическое руководство по применению инструментов совершенствования работы офисов предприятий и превращения их в бережливые. Авторы делятся с читателями собственным опытом внедрения представленных методик, в частности Value Stream Mapping (картирование потока создания ценности), использование которой делает процесс преобразования более эффективным.

Книга является бесценным источником информации и справочным пособием для освоения методологии управления потоками ценности.

В целях лучшего понимания концепции бережливого производства авторы используют разнообразные учебные возможности: наставления и контрольные листы, учебные примеры, приложение, методику оценки «бережливости» офиса и т. д.

Книга предназначена для руководителей высшего и среднего звена, супервайзеров, наставников команд исполнителей бережливых преобразований, рядовых работников предприятий.

Индекс по каталогу РИА «Стандарты и качество» — 21342



Харрингтон Дж., Макнеллис Т.

## СОВЕРШЕНСТВО УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ

Пер. с англ. А.Л. Раскина; под науч. ред. В.В. Брагина. — М.: РИА «Стандарты и качество», 2007. — 232 с.: ил.

ISBN: 978-5-94938-059-8

В книге (Project Management Excellence The Art of Excelling In Project Management) описан второй из пяти элементов (столпов) делового совершенства – совершенное управление проектами. Она посвящена вопросам эффективного применения инструментов управления и интеграции управления проектами в общую систему организации работы предприятий. Подобная интеграция требует комплексного применения методов управления проектами, ресурсами и знаниями, составляющих интеллектуальный капитал предприятия.

Автор рассматривает изменения, затрагивающие выполнение проектов в такой сложной сфере, как информационные технологии.

Книга предназначена для собственников предприятий, руководителей высшего и среднего звена, специалистов по совершенствованию систем менеджмента качества, организационному развитию, регламентации и аудиту процессов, а также для тех, кто принимает участие в проектах внедрения процессного подхода к управлению. Содержащаяся в ней информация будет также полезна экспертам консалтинговых фирм, маркетологам, преподавателям и студентам вузов.

Индекс по каталогу РИА «Стандарты и качество» — 21325

ЭТИ КНИГИ  
ВЫ МОЖЕТЕ  
ЗАКАЗАТЬ

в РИА «СТАНДАРТЫ И КАЧЕСТВО»

Адрес: 115280, Москва, ул. Ленинская Слобода, д. 19

Тел.: (495) 506 8029, 771 6652, 988 8434. Факс: (495) 771 6653

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

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

Содержание ⇒

# Искусство управления временем



Кому не хочется научиться управлять временем — почувствовать себя волшебником! Особенно остро это ощущаешь в рабочие дни, когда тебя захлестывают задания, кажется, так бы и раздвинул рамки суток, чтобы успеть сделать все. Но вот вопрос: а надо ли все успевать? На него остроумно ответил Дуайт Эйзенхауэр, президент США в 50-е годы прошлого века, который сказал: «Срочные дела, как правило, не самые важные, а важные — не самые срочные». Это правило и позволило ему создать свою систему управления временем на основе приоритетов: выполнять надо в первую очередь срочные и важные дела, затем — срочные и неважные, потом важные и несрочные, и только потом — неважные и несрочные, например рутинную работу, отвечать на некоторые письма и т. п. Вопрос расстановки приоритетов — это ключевой вопрос предпочтений.

Сегодня существует огромная группа специалистов, которые готовы предложить менеджеру собственные программы управления *его* временем, хотя все эти программы, по сути, опираются на принципы Эйзенхауэра и Парето. Более того, они (специалисты) готовы даже расставить за него приоритеты. И хотя я очень сомневаюсь в эффективности такого подхода, тайм-менеджмент живет и процветает.

Здесь мне вспоминается история «Лиги времени», у истоков которой стояли такие пропагандисты научной организации труда в СССР времен нэпа, как А.К. Гастев и Е.А. Преображенский, а руководил Лигой знаменитый большевик П.М. Керженцев. «Эльвисты» (от аббревиатуры ЛВ — «Лига времени») хронометрировали все затраты времени на работе, начиная от собственно работы до перекуров и заседаний, которых было немало. Энтузиасты-«эльвисты» предлагали нещадно штрафовать нерадивых директоров и управленцев, а на вырученные деньги построить авиационную эскадрилью «Время». Но затем все эти начинания выродились, как пишут историки, до гротеска. Достаточно вспомнить роман И.А. Ильфа и Е.П. Петрова, в котором фигурировал знаменитый лозунг «эльвистов»: «Тщательно пережевывая пищу, ты помогаешь обществу!» В 1926 г. Лига прекратила свое существование.

Однако проблема управления временем осталась. Сегодня все чаще, говоря о тайм-менеджменте, вспоминают действительно выдающуюся фигуру российского ученого, зоолога и философа А.А. Любищева, который в течение около полувека (с 1916 по 1972 г.) хронометрировал свою жизнь. Он учитывал (с точностью до 10 минут) затраты времени на чтение, общение с людьми, отдых, написание писем и т. п. Любищев разработал систему управления своим временем, благодаря которой сумел разносторонне заниматься наукой. Он писал, что его система пригодна для тех, чей «главный интерес в жизни — научная работа, а не профессия... с возрастом — не сужение интересов, а наоборот, все продолжающееся расширение...». Хочется пожелать всем читателям журнала узнать побольше об этом замечательном ученом и его системе.

Говоря о времени, нельзя не вспомнить об одной трагической дате. 22 июня исполняется 70 лет со дня начала Великой Отечественной войны, войны, которая унесла миллионы и миллионы жизней, исковеркала судьбы огромного количества людей, перекроила карту мира, способствовала развитию систем управления, привела к созданию теории больших систем и фактически стимулировала развитие теории менеджмента. Вот ведь как бывает...

Хочется пожелать всем ветеранам Великой Отечественной войны здоровья, а нам всем — мирного неба и тепла!

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

**Корреспондент**

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**

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 19.05.11. Формат 60x90/8.  
Бумага мелованная матовая. Печать офсетная.  
Печ. л. 8. Уч.-изд. л. 8,3. Тираж 3900 экз. Заказ  
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

# № 6 2011

## Учредители

Росстандарт,  
Всероссийская  
организация качества,

ООО 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.

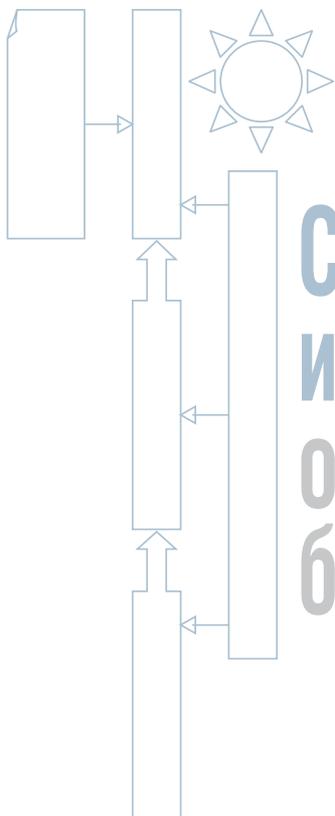
# СОДЕРЖАНИЕ

Управление качеством в банковской сфере	4	<b>Исаев Р.А.</b> Способы обеспечения и улучшения качества обслуживания клиентов банка
Процессный подход	12	<b>Волынский В.Ю., Зайцев В.А., Кожин М.А.</b> Внедрение СМК в структурном подразделении университета (окончание)
Системный подход	18	<b>Горячев В.В.</b> Анализ результативности системы менеджмента качества
Методы поиска новых идей и решений	23	<b>Кузьмин А.М., Высоковская Е.А.</b> Метод попарных сравнений
Технология развития	24	<b>Бессонов А.И., Копнов В.А.</b> Оценка и переоценка поставщиков продукции как метод повышения эффективности организации
Информационные технологии	30	<b>Брилёнок А.А.</b> Управление измерительным и испытательным оборудованием
ISO серии 9000: проблемы толкования	36	<b>Качалов В.А.</b> Что же должно содержаться в процедурах системы менеджмента качества? (окончание)
В фокусе – потребитель	40	<b>Шашков В.В., Грачев А.Н.</b> Организация работ по получению одобрения потребителем производства автокомпонентов
Статистическое мышление	44	<b>Кузнецов Л.А.</b> Функции когерентности для выявления причин снижения качества (окончание)
Новое и хорошо забытое старое	49	<b>Коллизии аудита</b>
NOTA BENE	54	Последствия доверительного отношения к работникам (Из книги П. Таунсенда, Дж. Гебхардта «Качество делает деньги. Как вовлечь персонал в процесс обеспечения качества»)
Вести из Интернета	56	<b>Шпер В.Л.</b> TED — Technology Entertainment Design (Технология, Развлечения, Дизайн)
Наша информация	58	<b>Юркив Н.Н.</b> Новые принципы управления
	61	Кроссворд

## Реклама в номере:

Всероссийская организация качества — 11.  
ООО «РИА «Стандарты и качество» — 2, 29, 35, 43, 48, 53, 63, 64,  
2-, 4-я с. обложки.

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



# Способы обеспечения и улучшения качества обслуживания клиентов банка

ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА

Р.А. ИСАЕВ



## Ключевые слова

система менеджмента качества,  
банк,  
качество обслуживания,  
банковский продукт.

Автор представляет четкий подход к установлению связи между основными компонентами качества банковской деятельности с точки зрения клиента. Для каждого компонента приводится детальное описание, примеры из практики, ссылки на необходимые методики и решения. Рассмотрены следующие понятия: система менеджмента качества и соответствующие стандарты; обслуживание клиентов, стандарт качества банковского обслуживания; процесс, стандарт качества банковского процесса; продукт, стандарт качества банковского продукта.

*Рассказывает опытный банковский клиент, который обслуживался более чем в 15 различных банках:*

*«Если:*

- в офисах банка большие очереди, а совершение операций занимает много времени;*
- офисы банка некомфортные, нет листовок и памяток с детальным описанием продуктов и услуг банка, нет зоны самообслуживания;*
- наблюдается высокая частота совершения ошибок сотрудниками или техническими устройствами банка;*
- банковские сотрудники не могут оказать качественную консультацию (дать ответы на все мои специализированные вопросы);*
- в системе «Интернет-банк» нельзя открыть депозит или выполнить самые распространенные и нужные платежи без комиссии;*
- стоимость услуг банка равна или выше среднерыночной;*
- в банке нет современных услуг, которые могут удовлетворять все мои потребности;*
- нет хорошей обратной связи между клиентом и банком, тщательной работы с претензиями и отслеживания удовлетворенности клиентов,*

*то такой банк я обхожу стороной...»*

В статье рассмотрено качество банковской деятельности с точки зрения клиента. Поскольку качество (упрощенно говоря) — это степень соответствия объекта требованиям заинтересованных сторон, то у качества может быть много видов в зависимости от числа заинтересованных сторон. Например, качество управления ликвидностью банка, качество управления рисками банка, качество банка как работодателя, качество банка как объекта регулирования со стороны государственных органов и т. д.

Нас интересуют все аспекты деятельности банка, влияющие на удовлетворенность клиента. Есть много

наработок по данной теме, но автор еще не встречал описания системного подхода к обеспечению и улучшению качества банка, который связал бы различные понятия и методики в систему, объяснил их взаимосвязь.

В итоге многое сводится к следующим понятиям и компонентам, которые будут далее детально рассмотрены.

Понятие «система менеджмента качества» (СМК), по мнению автора, является фундаментальным и включает в себя три составляющие: обслуживание, процесс, продукт (схема 1).

Каждый из этих трех компонентов может применяться банком как отдельный и самостоятельный способ повышения качества банковской деятельности и удовлетворенности клиентов, так и в рамках единой СМК. В зависимости от того, что для банка важнее и в чем он видит свою стратегию и конкурентное преимущество, наибольшее внимание может уделяться одному из способов.

*Стандарт качества обслуживания* устанавливает, как организовать взаимодействие с клиентом и обеспечить для него комфортные условия в банковском офисе.

*Стандарт качества бизнес-процесса* определяет, как должен быть устроен бизнес-процесс и как его выполнять; кто и какие функции должен выполнять в бизнес-процессе; кто и за что должен отвечать; какие входы/выходы должны формироваться и с какими требованиями.

*Стандарт качества продукта* устанавливает, как сделать стоимость и условия реализации продукта конкурентоспособными и выгодными для клиента.

*Стандарт на СМК* (например, ISO 9001) определяет, как связать в единое целое все компоненты качества банковской деятельности, обеспечить функционирование системы и документировать систему [1].

Какой способ выбрать: один или все — решает сам банк. Чем больше задействовано способов, соответственно тем больше финансовые и трудовые затраты банка, но тем больше удовлетворенность клиентов, а значит продажи и прибыль банка.

Одни банки делают ставку на качество обслуживания клиентов и индивидуальный подход к каждому клиенту. Другие, наоборот, — на массовость обслуживания клиентов, разработку стабильных и масштабных технологий и бизнес-процессов. И наконец, отдельные банки предпочитают привлекать и удерживать клиентов качеством продуктов в узком его понимании (т. е. выгодными тарифами, условиями договоров и т. п.).

Конечно, в идеале должны быть реализованы одинаково эффективно и сбалансированно все способы.

**Пример 1.** Рассказывает представитель руководства банка, в котором ставка делается на качество обслуживания (подробнее см. [2]):

*«Нашему клиенту не столь важно, пришлось ли ему подождать при посещении операционного офиса, или девушка-*