

МЕТОДЫ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА

МММК

международный ежемесячный
профессиональный журнал
для менеджеров по качеству

www.ria-stk.ru/mmq

2
2012



НУЖНА ЛИ ВАЛИДАЦИЯ ПРОЦЕССОВ,
И ЕСЛИ ДА, ТО КАКИХ?

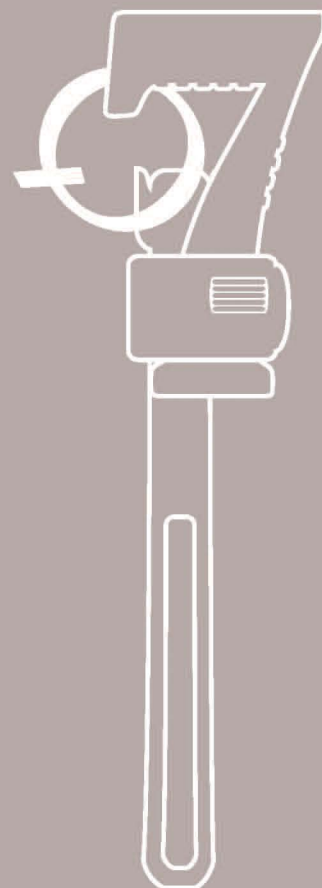
4

СИСТЕМА МЕНЕДЖМЕНТА РИСКОВ
КАК ИНСТРУМЕНТ УПРАВЛЕНИЯ
ЭКОНОМИКОЙ ПРЕДПРИЯТИЯ

10

КАК ЭФФЕКТИВНО ПРИМЕНЯТЬ
СЕМЬ ПРОСТЫХ ИНСТРУМЕНТОВ
КАЧЕСТВА

46

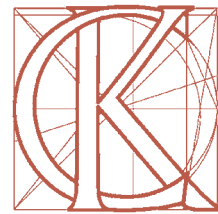


ISSN 0130-6898



9 770130 689000 >

ЭКСКЛЮЗИВНОЕ
ПРЕДЛОЖЕНИЕ
ОТ РИА «СТАНДАРТЫ
И КАЧЕСТВО»



РИА СТАНДАРТЫ
И КАЧЕСТВО

МОСКОВСКАЯ
ЗАРПЛАТА
В ВАШЕМ
РЕГИОНЕ!

УВАЖАЕМЫЕ
ЧИТАТЕЛИ!

Теперь **Вы можете** не только активно использовать материалы, опубликованные в изданиях РИА «Стандарты и качество», для развития своего предприятия и повышения его

конкурентоспособности, но и **стать** нашим **внештатным корреспондентом,**

не оставляя работу в своей компании.

Ваш заработок будет таким же, как и у наших московских сотрудников.

Ваша зарплата будет зависеть от вашей активности и компетентности.

Вы сможете зарабатывать больше, подготавливая статьи о передовых предприятиях.

Вы получите удостоверение «ПРЕССА» от нашего Агентства.

Ваша пенсия увеличится за счет наших отчислений в Ваш пенсионный фонд.

МЫ РАБОТАЕМ ПО ПРИНЦИПУ
«ПОБЕДИМ ВМЕСТЕ!»

Директор по персоналу Людмила Семина с удовольствием ответит на интересующие Вас вопросы и подробно расскажет о нашем предложении,

просто позвоните по тел: (495) 771 66 52 (9:00 – 17:00 мск),
или направьте заявку в свободной форме
по e-mail: personal@mirq.ru

С журналом «Методы менеджмента качества» я сотрудничаю несколько лет и считаю его центральным и одним из немногих в РФ и СНГ (а, может, и единственным) изданием, которое печатает действительно полезные статьи и материалы, имеющие практическое значение.

Аналитические и обзорные материалы, подготовленные ведущими специалистами крупных консалтинговых компаний и органов по сертификации, опыт отечественных предприятий, статьи по теории и практике совершенствования деятельности делают журнал уникальным помощником руководителей предприятий и менеджеров по качеству. А развораживающиеся на его страницах дискуссии и обсуждения неоднозначных вопросов позволяют его читателям увидеть различные аспекты рассматриваемых проблем.

Публикация в журнале «Методы менеджмента качества» — это событие в жизни любого специалиста в области качества.

Андрей Кудряшов,

*внештатный корреспондент РИА «Стандарты и качество»
(журнал «Методы менеджмента качества»)
в Приволжском федеральном округе*



ПРИНЦИПЫ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА И ГОСУДАРСТВО РОССИЙСКОЕ

**ВЛАДИМИР ЛЬВОВИЧ
ШПЕР**

*начальник сектора
качества и надежности
Всероссийского
электротехнического
института,
действительный член
Академии проблем
качества, член ASQ
и ENBIS*

Хорошо известно, что восемь принципов менеджмента качества, на которых основаны стандарты ISO серии 9000 и их многочисленные производные (различные отраслевые расширения этих стандартов), описывают определенную совокупность того, что должно присутствовать в любой системе, если она (эта система) хочет быть долговременно успешной и хочет успешно развиваться в соответствии с изменением окружающей среды. Я решил бросить очень беглый и неизбежно поверхностный взгляд на то государство, в котором мы все живем, с позиции этих восьми принципов. Начнем с первого и, в каком-то смысле, главного принципа: «Ориентация на потребителя».

Итак, первый и главный вопрос: кто является потребителем для государства? Ответ представляется мне самоочевидным: народ, т. е. люди, живущие в этом государстве. Тогда зададим себе следующий вопрос: когда в истории России существовало государство, для которого главным потребителем были люди, в нем живущие? Ответ: НИКОГДА. Всегда в обо-

зримой истории государства российский народ был отнюдь не потребителем, а средством для удовлетворения совсем иных потребителей: царей, князей, бояр, помещиков, дворян, членов политбюро ВКП(б), членов ЦК КПСС и т. д. Замена персоналий в этом неполном перечне ничего не меняет: народ всегда был и остается и сегодня источником и средством достижения небольшим числом лиц своих целей, которые, в свою очередь, могут быть корыстными и бескорыстными, могут осознаваться этими лицами и не осознаваться до конца, могут маскироваться под заботу о благе народа, но могут и открыто провозглашаться. И с этой точки зрения современная демократия, к которой Россия давно стремится, но никак не приблизится, — это попытка создания такого государственного устройства, в котором основным потребителем услуг, производимых структурой под названием «государство», оказывается большинство населения. А власть со всеми ее структурами и чиновниками, то бишь бюрократическим аппаратом, оказывается средством обеспечения удовлетворенности основного потребителя — человека, живущего в данном государстве. Следовательно, основной вывод, какой я могу сделать в данный момент, таков: принцип ориентации на потребителя в государстве российском никогда не выполнялся и продолжает не выполняться в настоящий момент. И ситуация точно не изменится, если ничего не делать. Поэтому давайте стремиться к тому, чтобы государство российское наконец обрело своего истинного потребителя.



Седдон Дж.

СВОБОДА ОТ ПРИКАЗОВ И КОНТРОЛЯ.

ПУТЬ К ЭФФЕКТИВНОМУ СЕРВИСУ

Пер. с англ. А.Л. Раскина; Под науч. ред. Ю.П. Адлера. — М.: РИА «Стандарты и качество», 2009. — 232 с.: ил.

ISBN 978-5-94938-087-1

Это книга о применении идей «бережливого производства» (производственной системы Toyota, TPS) и философии системного и статистического мышления по Демингу для создания эффективной организации в сфере обслуживания. Джон Седдон подробно разъясняет, чем отличается сфера услуг от производства и почему нужен специальный подход к созданию бережливых сервисных компаний. Книга основана на опыте автора и рассматривает многие основополагающие вопросы современного бизнеса, включая стиль менеджмента, методы выбора и назначения целей, мониторинг процессов и т.п.

Она предназначена для работников сферы услуг и всех тех, кто так или иначе обеспокоен проблемой повышения эффективности своей компании. Вне сомнения, работа будет интересна студентам любых специальностей, особенно тем, кто обучается в школах бизнеса, поскольку чем раньше молодежь познакомится с современными идеями системного и статистического мышления, тем больше у нашей страны шансов на выживание и процветание в XXI веке.

Индекс по каталогу РИА «Стандарты и качество» — 21345

ЭТУ КНИГУ
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

www.ria-stk.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

Ведущий редактор

Е.В. Мельникова

Корректор

Е.О. Главацкая

Главный художник

В.А. Черников

Отдел допечатной подготовки и дизайна

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. Кунафеева

Тел.: (495) 771 6652, 988 8434

Менеджеры

по работе с клиентами

Ю.С. Жмайло,

Н.П. Панченко

Тел.: (495) 258 8436, 506 8029

Факс: (495) 258 8437

E-mail: podpiska@mirq.ru

Адрес редакции:

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

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

Факс: +7(495)771 6653

E-mail: mmq@mirq.ru

Сайт: www.ria-stk.ru

Подписные индексы:

«Роспечать» — 45952
— 35926
«Почта России» — 10969
«Пресса России» — 27826

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

Подписано в печать 24.01.12. Формат 60x90/8.

Бумага мелованная матовая. Печать офсетная.

Печ. л. 8. Уч.-изд. л. 8,3. Тираж 3900 экз. Заказ 103286.

Цена договорная.

Свидетельство о регистрации ПИ № ФС77-47088 от 24.10.11

Отпечатано в типографии «Вива-Стар».

107023, Москва, ул. Электровзаводская, д. 20

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

№ 2 2012

Учредители

Всероссийская
организация качества,
ООО РИА «Стандарты
и качество»



Главный редактор
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», 2012
Мнение редакции может не совпадать
с мнением авторов.
При использовании материалов ссылка
на журнал обязательна.
Перепечатка только с разрешения
редакции.

СОДЕРЖАНИЕ

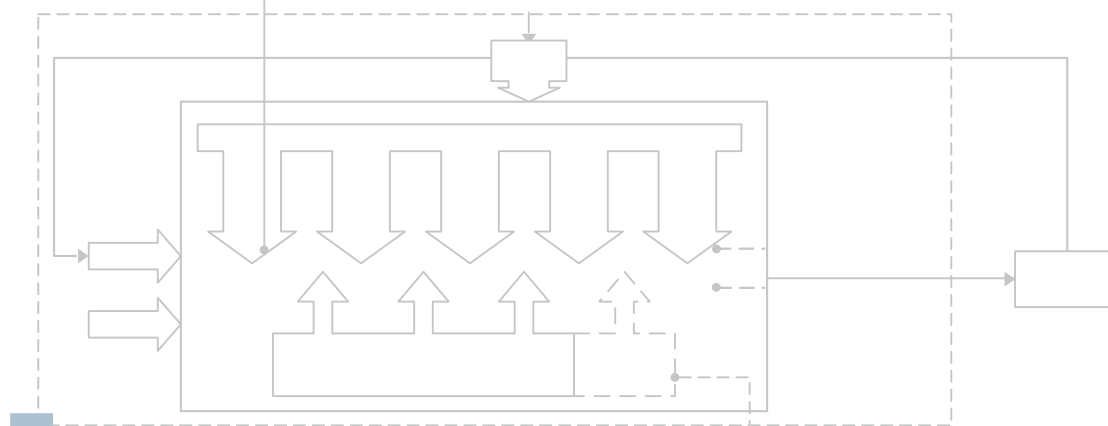
- Слово предоставляется...** 1 **Шпер В.Л.** Принципы менеджмента качества и государство российское
- Процессный подход** 4 **Василевский С.Н.** Тень на плетень, или О валидации процессов
- Системный подход** 10 **Васильков Ю.В., Гущина Л.С.** Система менеджмента рисков как инструмент управления экономикой предприятия
- 16 **Сидорин В.В.** Система менеджмента устойчивого развития предприятий оборонно-промышленного комплекса (окончание)
- Методы поиска новых идей и решений** 23 **Кузьмин А.М., Высоковская Е.А.** Портфельный анализ
- Международные стандарты** 24 **Качалов В.А.** О проблемах управления документами на основе требований международных стандартов на системы менеджмента (окончание)
- Блицопрос** 36 Что мешает результативному и эффективному функционированию СМК?
- Зарубежная периодика** 39 **Плетнева Н.П.** Социальная ответственность организаций
- Информационные технологии** 42 **Пьявченко А.Н.** О качестве предоставления услуг информационных технологий
- Статистическое мышление** 46 **Гродзенский С.Я., Гродзенский Я.С.** Об эффективности применения семи простых инструментов качества
- Возвращаясь к напечатанному** 50 **Богатырев В.П.** К вопросу о применении методик концепции «Бережливое производство»
- Новое и хорошо забытое старое** 54 Коллизии аудита
- Вести из Интернета** 60 **Шпер В.Л.** Homeshoring

Реклама в номере:

НОУ «Уральский межрегиональный сертификационный Центр» — 35;
Государственное предприятие «Научно-Технический Центр «СТАНКОСЕРТ» — 53.
ООО «РИА «Стандарты и качество» — 2, 22, 45, 58, 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.

ПРОЦЕССНЫЙ ПОДХОД



Тень на плетень, или О валидации процессов

ТОЧКА ЗРЕНИЯ

С.Н. ВАСИЛЕВСКИЙ



КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

валидация процессов,
идентификация требований
потребителя,
предназначенное
использование продукции,
экономическая
целесообразность валидации.

Менеджеры по качеству, консультанты и представители органов по сертификации давно подвергаются нападкам «прогрессивной общественности» за то, что являются приверженцами непонятных для общественности принципов менеджмента качества, содержащихся в стандартах ISO серии 9000. В последнее время стали возникать претензии не только к менеджерам по качеству или системам менеджмента качества (СМК), но и к самим стандартам ISO серии 9000, как к документам, не приносящим практической пользы для бизнеса.

В чем только не обвиняли разработчиков и внедренцев: и финансовый менеджмент якобы исключен из СМК, и стратегические вопросы якобы недостаточно полно отражены, и интересы бизнеса, якобы в корне отличающиеся от интересов потребителей, в стандартах не учтены совсем... В общем, работать по ним для пользы бизнеса затруднительно.

Действительно, можно и даже нужно работать, если относиться к качеству как к категории бизнеса, и создавать это качество, опираясь не только на стандарт ISO 9001, а на весь арсенал практик и методов менеджмента качества.

Можно ведь договориться до того, что не только бизнесом в целом, но и конкретными производственными процессами управлять результативно, основываясь на требованиях системного менеджмента, не так просто или вовсе нельзя. Больше всего разговоров о неверности или недостаточности требований стандарта ISO 9001:2008 ведется в отношении так называемых специальных процессов и процессов, требующих валидации. Простейший технологический вопрос, конкретный и подробно описанный для нужд производства, сопровождается пугающим количеством толкований и разъяснений, основанных на единственном пункте стандарта ISO 9001.

Нельзя толковать стандарт ISO 9001, если нет фундамента в виде понимания поступательного развития, эволюции менеджмента качества, особенно отбрасывая этот фундамент — в части хотя бы терминологии, или статистического управления процессами, или таких принципов менеджмента качества, как принятие решений на основе фактических данных, ориентация на потребителя и системный подход. Если о них забывать или, что еще хуже, специально игнорировать — бизнесу не просто не будет пользы, бизнесу будет нанесен вред.

Невозможно или затруднительно?

Если ознакомление с СМК исчерпывается актуальными версиями стандартов ISO 9000 и ISO 9001, приходится довольствоваться определением термина валидации из словаря и описанием требования к специальным процессам из п. 7.5.2. В словаре терминов менеджмента качества нет определения «специальный процесс», упоминание о нем дается только в комментарии к определению процесса, в п. 3.4.1. Действительно, словосочетание «специальный процесс» там отсутствует, что, видимо, и затрудняет понимание обсуждаемого явления. При этом в первом же абзаце говорится о «специальных процессах». Сравним:

Стандарт ISO 9001:2008, п. 7.5.2:

«The organization shall validate any processes for production and service provision where the resulting

output cannot be verified by subsequent monitoring or measurement and, as a consequence, deficiencies become apparent only after the product is in use or the service has been delivered».

«Организации следует осуществлять валидацию (см. п. 3.8.5 ISO 9000:2005) любого такого процесса (см. п. 3.4.1 ISO 9000:2005) выпуска продукции или предоставления услуг (см. п. 3.4.2 ISO 9000:2005), верификацию (см. п. 3.8.4 ISO 9000:2005) конечного выхода которого невозможно провести последующими мониторингом или измерениями (см. п. 3.10.2 ISO 9000:2005), и, следовательно, недостатки которого (в смысле, конечного выхода) выявляются только после начала использования продукта или завершения оказания услуги».

Стандарт ISO 9000:2005, примеч. 3 к п. 3.4.1:

«A process where the conformity of the resulting product cannot be readily or economically verified is frequently referred to as a «special process».

«Процесс, верификация соответствия конечной продукции которого не может быть проведена своевременно или практично/экономно/бережливо (т. е. «по экономическим причинам»¹), часто называют специальным»¹.

Получается, процесс, требующий валидации — это такой процесс, во-первых, соответствие результатов которого требованиям не может быть подтверждено объективными свидетельствами и, следовательно, во-вторых, несоответствие результатов которого может быть обнаружено только после поставки продукции потребителю.

Необходимость валидации определена двумя пунктами, обязательную связь между которыми обеспечивает слово «следовательно», а условия обеспечиваются наличием слова «только». Таким образом, валидация процесса требуется только при выполнении **обоих** этих пунктов.

В остальных случаях валидации не требуется — или соответствие может быть подтверждено, или несоответствие может быть обнаружено до поставки продукции потребителю.

Рассмотрим для примера процесс выпуска железобетонных строительных конструкций. Основное предполагаемое использование железобетонного изделия — монтаж из него такой сборной конструкции, которая простоит определенное количество лет и не развалится при малейшем сотрясении или установке мебели в квартиру. Предполагаемое использование железобетонного изделия обеспечивается в основном его прочностью. На любом строительном предприятии есть возможность проверить фактическую прочность последующим контролем: бетон набирает 70% проектной прочности в течение одного-двух дней и добирает ее до 100% через 28 дней. Возможность верификации продукции есть — можно просто оставить изделие на складе и измерить прочность через 28 дней, значит, процесс выпуска железобетонных изделий не *требуется* валидировать, формальные

¹ Здесь и далее в цитатах курсив автора. — Прим. ред.