

МЕТОДЫ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА

МММК

7
2012

международный ежемесячный
профессиональный журнал
для менеджеров по качеству

www.ria-stk.ru/mmq



СУДЬБА ОДНОЙ ВЕЛИКОЙ ИДЕИ

4

КАК УПРАВЛЯТЬ ФИЗИЧЕСКИМИ АКТИВАМИ
НА ОСНОВЕ ПРИНЦИПОВ СТАНДАРТОВ
ISO СЕРИИ 9000

28

КАКОВА РОЛЬ КОНСУЛЬТАНТОВ
В СОЗДАНИИ СМК

35



ISSN 0130-6898



9 770130 689000 >

НОВАЯ ЭЛЕКТРОННАЯ БИБЛИОТЕКА

www.ria-stk.ru

Только полезные, интересные и актуальные статьи, лидирующие в рейтингах популярности у читателей наших изданий и посетителей сайта www.ria-stk.ru

Поиск интересующих материалов за несколько секунд

Множество способов оплаты (SMS, популярные платежные системы, кредитные карты, безналичная оплата)

Темы и статьи постоянно пополняются исходя из Ваших заказов

Размещенные материалы представляют широкую базу для написания научных статей, диссертаций, дипломных и курсовых работ, рефератов, составления отчетов и тематических подборок

Заходите в библиотеку по адресу:
www.ria-stk.ru/libraries/
Подробности по тел.:
(495) 771 6652

В библиотеке Вы сможете найти статьи на самые актуальные темы: менеджмент качества, стандартизация, техническое регулирование, метрология и общие измерения, оценка соответствия, построение эффективного бизнеса, управление бизнес-проектами, «бережливое производство», маркетинг, менеджмент, лидерство, юриспруденция, деловые стратегии, психология бизнеса и многое другое.

В библиотеке представлены материалы периодических изданий РИА «Стандарты и качество» до 2012 года

ПРИНЦИПЫ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА и ГОСУДАРСТВО РОССИЙСКОЕ

ВЛАДИМИР ЛЬВОВИЧ
ШПЕР

*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 благополучно развиваться в соответствии с изменением окружающей среды. Я решил бросить очень беглый и, неизбежно, достаточно поверхностный взгляд на то государство, в котором мы все живем, с точки зрения этих восьми принципов.

О первом принципе — «ориентация на потребителя» — речь шла во втором номере журнала за этот год. Обратимся теперь ко второму принципу — «лидерство».

Именно так называется этот принцип в оригинале стандарта ISO 9000, но в русском переводе названия появилось добавление: «Лидерство руководителя». Это дополнение как нельзя лучше отражает одну из главных бед нашей страны: большинство граждан России выросли и сформировались в условиях, когда лидером по умолчанию считается начальник. Заодно мы полагаем, что раз он начальник, то он умнее, больше знает и т. д. и т. п. Причем чем дальше от нас отстоит начальник, тем охотнее мы готовы

признать его лидером. Ясно, что не все начальники — лидеры, но лидер и одновременно не начальник — это, по мнению многих, что-то невозможное. Между тем лидер и начальник — это далеко не одно и то же, и главный водораздел проходит по очень простому признаку: начальник — это тот, кто тем или иным способом заставляет вас делать то, что ему нужно; лидер — это тот, кто никого не заставляет идти за ним туда, куда он зовет и идет. За лидером идут добровольно, потому что ему верят. У любого лидера всегда есть мечта, лидер одержим своей мечтой, она отражается в его глазах, и он зовет других принять участие в ее реализации. Эта мечта может быть направлена на что угодно, но это «что угодно» должно быть значимым и для тех, кто идет за лидером, ибо, в противном случае, зачем им идти за ним?

Безусловно, в истории нашей страны было много лидеров — как положительных, так и отрицательных. Однако это не предмет данной заметки. Что мне кажется наиболее печальным в сегодняшней действительности: она не способствует появлению и воспитанию лидеров.

Почему я так думаю?

Потому что одной из наиболее существенных черт лидерства является доверие: лидеры доверяют своим последователям, последователи доверяют лидерам. Без доверия — нет лидерства. А как обстоит дело с доверием в нынешней России? У нас никто никому не доверяет, за исключением самых близких людей. Не случайно американский политолог и писатель Ф. Фукуяма в своей знаменитой книге «Доверие» отнес Россию к группе стран с низким уровнем доверия. И пока это так, у нас мало шансов на появление и рост настоящих лидеров в самых различных сферах человеческой деятельности.

Тем не менее, давайте искать лидеров — людей, одержимых желанием сделать что-то великое для многих, — и помогать им по мере наших сил и возможностей.

ГЛАВНЫЙ РЕДАКТОР
С.Э. Кедрова
ОТВЕТСТВЕННЫЙ РЕДАКТОР
В.А. Лapidус

РЕДАКЦИОННО-ЭКСПЕРТНЫЙ СОВЕТ

Адлер Ю.П.

профессор Московского института стали и сплавов, действительный член Академии проблем качества, член ASQ и ENBIS, член Международной гильдии профессионалов качества, канд. техн. наук

Аронов И.З.

(научный редактор)

заведующий отделом технического регулирования и подтверждения соответствия Всероссийского научно-исследовательского института сертификации (ВНИИС), д-р техн. наук, профессор

Василевская С.В.

генеральный директор консультационного Центра «Качество и Бизнес», член Совета Ассоциации консультантов по экономике и управлению, аудитор систем менеджмента (QMS, EMS, HACCP)

Глазунов А.В.

генеральный директор ООО СМЦ «Приоритет», доцент Нижегородского филиала Высшей школы экономики, член Американского общества качества (ASQ), ведущий эксперт по оценке участников конкурса на соискание премий Правительства России в области качества, член Международной гильдии профессионалов качества, канд. техн. наук

Демидович Н.О.

ведущий научный сотрудник ФГУП «ВНИИНАМШ», канд. техн. наук

Дубицкий Л.Г.

профессор Академии стандартизации, метрологии и сертификации, д-р техн. наук

Качалов В.А.

заместитель главного директора ООО «Интерсертифика-ТЮФ совместно с ТЮФ Тюринген», сеньор-аудитор TÜV International Certification по ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001, канд. социол. наук

Кудряшов А.В.

консультант, зарегистрированный преподаватель ТЮФ Академии, член Поволжского клуба качества

Максаков А.Б.

директор ООО «Студия менеджмента экологии и качества», эксперт ISO/TC 176 с 1999 по 2005 г., аудитор ГОСТ Р, DQS, AFNOR, ACEPT Бюро по ISO 9001 и OHSAS 18001, канд. техн. наук

Михайлова Н.В.

главный научный сотрудник АНО «Центр «Квалитет», канд. техн. наук

Папич Л. (Сербия)

действительный член Академии проблем качества, директор Исследовательского центра по управлению качеством и надежностью (г. Приевор, Черногория), профессор Университета им. Д. Бен-Гуриона (Израиль) и Политехнического университета Валенсии (Испания), главный редактор международного журнала Communications in Dependability and Quality Management, д-р техн. наук

Томсон Н.Г.

генеральный директор ООО «РИА «Стандарты и качество», вице-президент Всероссийской организации качества (ВОК), член Академии проблем качества, канд. техн. наук

Ушаков И.А. (США)

д-р техн. наук, профессор

Шестаков А.Л.

заместитель генерального директора ООО «ПромСтройСертификация»

Шпер В.Л.

доцент Московского института стали и сплавов, действительный член Академии проблем качества, член ASQ и ENBIS, канд. техн. наук

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

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

Отдел маркетинга и рекламы

Директор

А.И. Анискин

Заместитель директора

А.И. Колесников

Менеджеры

Н.Н. Четвергова

Г.Л. Смирнова

E-mail: market@mirq.ru

ИНТЕРНЕТ-МАГАЗИНЫ:

www.ria-stk.ru;

www.mirkachestva.ru

ПОДПИСНЫЕ ИНДЕКСЫ:

«Роспечать» — 45952

— 35926

«Почта России» — 10969

«Пресса России» — 27826

ИЗДАТЕЛЬ ООО «РИА «Стандарты и качество»

Генеральный директор Н.Г. Томсон

Миссия РИА «Стандарты и качество» —

нести людям идеи качества во всем их многообразии

Подписано в печать 20.06.12. Формат 60x90/8.
Бумага мелованная матовая. Печать офсетная.
Печ. л. 8. Уч.-изд. л. 8,3. Тираж 3900 экз. Заказ 112385.
Цена договорная.

Свидетельство о регистрации ПИ № ФС77-47088 от 24.10.11

Отпечатано в типографии «Вива-Стар».

107023, Москва, ул. Электровзводская, д. 20

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

№

7

2012

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

УЧРЕДИТЕЛИ

Всероссийская
организация качества,

ООО «РИА «Стандарты
и качество»



АДРЕС РЕДАКЦИИ:

115280, Москва,
ул. Мастеркова, д. 4,
бизнес-центр «Панорама»,
этаж 14

Тел. редакции:

+7(495) 771 6652,

+7(495) 988 8434

Факс: +7(495)771 6653

E-mail: mmq@mirq.ru

Сайт: www.ria-stk.ru

наши партнеры

SUBSCRIBE.RU

ОУИАСИАС

© 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
- Стратегические альтернативы 4 **Адлер Ю.П.** Судьба одной великой идеи
- 5S, TPM, Lean... 8 **Дроздов А.В., Ломаева М.В.** «Toyota» и «авось»
- Системный подход 15 **Горячев В.В.** Можно ли сравнивать результативность СМК различных предприятий?
- 22 **Савинова И.В.** Проблемы внедрения системы экологического менеджмента на примере предприятия строительной отрасли
- Технология развития 28 **Антоненко И.Н., Крюков И.Э.** Управление физическими активами на основе принципов стандартов ISO серии 9000
- Методы поиска новых идей и решений 34 **Кузьмин А.М., Высоковская Е.А.** Управленческая решетка
- Человеческий фактор 35 **Розанов Ю.А., Смирнов В.Г.** Роль консультантов в создании систем менеджмента качества
- 38 **Вест Дж.** Осознайте свою роль в эффективной системе менеджмента
- Блицпрос 42 **Что должно побудить высшее руководство к стремлению иметь эффективную и полезную систему менеджмента?**
- NOTA BENE 44 **Оценка степени риска фармацевтических разработок (из книги «Управление рисками в фармацевтической индустрии»)**
- Статистическое мышление 46 **Токарев В.Е., Корчагин Д.О.** Энтропийная оценка процесса проектирования и разработки технического устройства
- Надежность и безопасность 50 **Кривошеков В.Е.** Надежность техники: особый взгляд
- Новое и хорошо забытое старое 54 **Коллизии аудита**
- Вести из Интернета 58 **Шпер В.Л.** Диаграмма Парето
- Наша информация 60 **Новый стандарт по менеджменту непрерывности бизнеса — ISO 22301:2012**

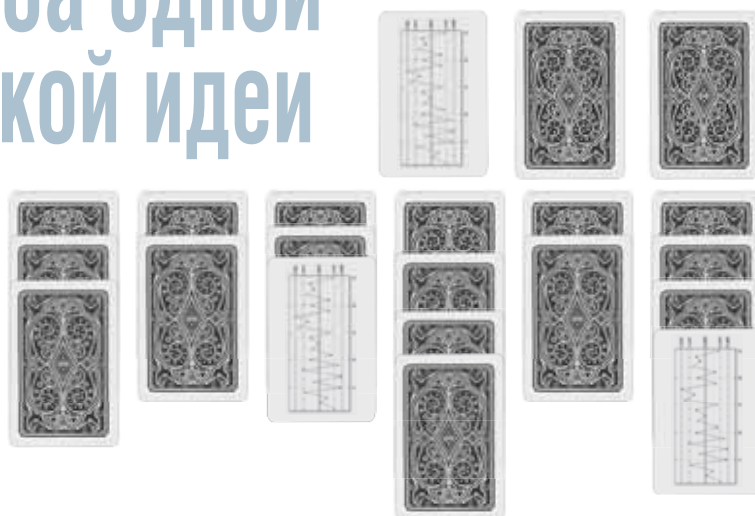
Реклама в номере: Всероссийская организация качества — 41.

ООО «РИА «Стандарты и качество» — 27, 33, 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.



Судьба одной великой идеи



КОМПЕТЕНТНОЕ МНЕНИЕ

Ю. П. АДЛЕР



КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

контрольные карты,
У. Шухарт,
показатели,
вариабельность,
квадратичная ошибка,
статистические свойства.

*И если мысль действительно нова,
То надо говорить с азов учиться.
Ворочаются трудно жернова,
Но тонкой струйкою течет мучица.*

Евгений Мартынов

Судьбы великих идей редко бывают счастливыми. Контрольные карты — не исключение. Можно даже сказать, что это идея с особенно неудачной судьбой. Судите сами. В 1923 г. Уолтер Шухарт, сотрудник Лабораторий Белла (США), обнаружил, казалось бы, очевидную вещь. Он понял, что все на свете вариабельно. Вы возразите, что еще Гераклит бог знает как давно сказал, что «нельзя дважды войти в одну реку». Верно. Однако У. Шухарт пошел дальше. Он выяснил, что у разных систем вариабельность разная, что она как бы представляет собой одно из самых важных, самых фундаментальных свойств всякой системы. С помощью вариабельности можно различать системы так, как различают людей по отпечаткам пальцев.

Это касается того, что если системы не меняются существенно, а остаются относительно стабильными во времени. Выходит, что отпечатки пальцев — более стабильная характеристика человека, чем вариабельность — характеристика системы. Хотя и не хочется, но нам не обойтись без попытки определения термина «система». Таких определений «тьма тьмушая». Поэтому выберем для нашего случая что-нибудь близкое к определениям Э. Деминга, например: «система есть совокупность некоторых элементов, компонентов, подсистем (выберите, что вам нравится), работающих на общую цель».

Из того, что обнаружил У. Шухарт, следовало, что никакие результаты не имеет смысла представлять дискретными значениями, поскольку без учета вариабельности сами по себе они ничего не значат. Более того, они легко могут ввести в заблуждение. Знали ли это до Шухарта? Конечно, люди понимали, что имеет место «естественная ошибка измерения». Только они не связывали ее со свойствами системы. Ошибки рассматривались как досадная помеха, которая мешает нам узнать «чистую истину». Именно У. Шухарт показал, что это вовсе не так. Напротив, вариация как раз и представляет «истинное свойство всякой системы». Казалось бы, это открытие должно радикально изменить правила представления информации во всех сферах человеческой деятельности или хотя бы в научных публикациях. Однако посмотрите научные журналы за последние 90 лет. Найти указание элемента неопределенности будет редкой удачей. Лишь сравнительно недавно такая практика была узаконена в некоторых областях научных исследований, таких как измерения, например в аналитической химии. Вы можете еще привести в пример принятые стандарты медицинских публикаций. К сожалению, очень часто указанные в них оценки неопределенности при ближай-

шем рассмотрении выглядят как пародии: они опираются на предпосылку о нормальном распределении изучаемой характеристики, которая, как правило, весьма далека от действительности, да к тому же и не проверяется. Логика понятна. Если вы занимаетесь изучением «сути» какого-то очень важного и очень тонкого вопроса, то стоит ли отвлекаться на какие-то второстепенные детали, тем более что они не по вашей части? Ответ ясен.

Почему же прогресс идет так медленно, почему мы оказываемся не готовы к переменам даже в тех случаях, когда в их целесообразности нет сомнения? Вряд ли мы найдем простой ответ на этот простой вопрос. Автор считает, что одно из самых важных обстоятельств заключено в системе образования. В ее неизбежной инертности. Но только ли это? Вот, например, идея разделения труда была впервые опубликована Адамом Смитом в 1776 г., и после этого его книга «Исследование о природе и причинах богатства народов» много раз переиздавалась. А первые практические реализации этой идеи относятся только к рубежу XIX–XX вв., к работам Генри Форда младшего, связанным с массовым производством автомобилей. Что же делали люди век с четвертью? Почему они не сразу взялись за разделение труда? Ведь аргументы А. Смита были весьма убедительными, а сама реализация вовсе не требовала значительных капиталовложений. Или люди не хотят жить лучше? Может быть, идеи возникают заранее, чтобы люди смогли с ними свыкнуться, приладиться, примириться? Много вопросов и совсем нет ответов.

А в случае контрольных карт прошло всего около 90 лет, нет даже века, может, рано волноваться? Поговорим лет через пятьдесят? В конце концов, мы же не сидим и не ждем, когда на нас обрушится очередная революционная идея. У всех свои дела, заботы. Даже если мы первыми прочитали об этом, да еще сразу поняли величие новой идеи, что само по себе маловероятно, и то — вряд ли мы сразу займемся ее воплощением в жизнь («Все надо продумать и взвесить, обсудим все лет через десять»).

Кроме того, новизна всегда нас пугает из-за резкого роста неопределенности и соответствующих рисков, измерить которые часто сразу не представляется возможным. Вот и получается, что мы теряем годы, прежде чем оказываемся готовыми к реализации новых идей. Есть и еще одно важное обстоятельство: идеи никогда не приходят в одиночестве. За ними тянется длинный шлейф неизбежных последствий. И в нашем случае такой шлейф налицо. Дело в том, что У. Шухарт не остановился на констатации