

# МЕТОДЫ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА

# МММК

международный ежемесячный  
профессиональный журнал  
для менеджеров по качеству

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

11  
2012



ОТ БЕРЕЖЛИВОГО ПРОИЗВОДСТВА —  
К БЕРЕЖЛИВЫМ ОФИСАМ, ЛОГИСТИКЕ, СЕРВИСУ!

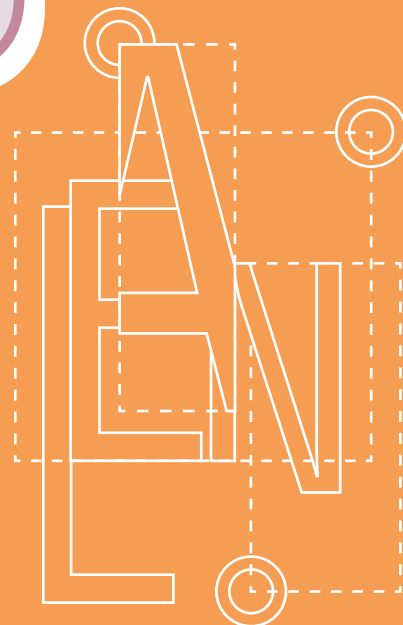
4

КАЧЕСТВО КАК ОБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ

22

ПРОЦЕСС «УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ  
ПРОЕКТА». ИСПОЛЬЗУЕМ  
МЕТОД МОДЕЛИРОВАНИЯ

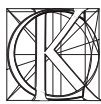
34



ISSN 0130-6898



9 770130 689000 >



СТАНДАРТЫ  
ИЛИ КАЧЕСТВО

# 2013

Достаточно лишь самого лучшего  
Оскар Уайльд



Уважаемые коллеги!

В данный момент активно проходит  
подписная кампания на **2013 г.**

**Если Вы еще не оформили подписку – торопитесь!**

Каждый, кто успеет подписаться до 15 декабря 2012 г., получит бесплатный доступ к целому ряду по-настоящему полезных возможностей и сервисов!  
Теперь, подписываясь на наш журнал, Вы ежемесячно получаете не только лучший профессиональный практикум, но и «целый штат самых компетентных помощников»\* для достижения максимальной эффективности вашей деятельности!

**НЕ ПРОПУСТИТЕ ЭТУ БЕСПРЕЦЕДЕНТНУЮ АКЦИЮ!!!**

Подписавшись сейчас, Вы обеспечиваете себя своевременным получением свежих номеров нашего профессионального издания.

**ПОДПИСАТЬСЯ В РИА  
«СТАНДАРТЫ И КАЧЕСТВО»  
МОЖНО ПРОСТО ПОЗВОНИВ  
ПО ТЕЛ.: (495) 258 8436,  
771 6652.**

Если Вы оформляете подписку на наш журнал не в РИА «Стандарты и качество», убедительная просьба, выбирайте для себя только проверенные компании.

Мы рекомендуем подписываться на почте по каталогам

«Газеты. Журналы»,  
«Пресса России»,  
«Почта России»

или в альтернативных подписных агентствах:

ООО «Агентство  
«Урал-Пресс»,  
ООО «Агентство подписки  
«Деловая пресса»,  
ООО «Информнаука»,  
ООО «Мир журналов».

Оформляя подписку вышеуказанными способами, Вы минимизируете риски, связанные с несвоевременной доставкой журнала и избегаете проблем с закрывающей документацией.

\* Все подробности о бонусной системе ООО «РИА «Стандарты и качество» Вы можете узнать на с. 53

# КАЧЕСТВО КРИЗИСА И УПРАВЛЕНИЕ

АЛЕКСАНДР ЛЬВОВИЧ  
ШЕСТАКОВ  
заместитель генерального  
директора  
ООО «ПромСтрой-  
Сертификация»

Одна из самых известных книг основоположника науки управления качеством — У. Э. Деминга — называется «Выход из кризиса». Кризисы случались в мире периодически, возникая и затихая, и у менеджеров и предпринимателей всегда было время осознать произошедшее. Сегодня изменилось качество кризиса, количество кризисов перешло в новое качество, которое не радуется. Впечатление, что современный кризис не уходит, он остается, и мало кто может сделать выводы о том, ЧТО это было. То ли вторая волна, то ли третья рецессия. Параллельно «новому кризису» создание систем менеджмента стало наиболее общим местом на всех предприятиях, уже все имеют сертификаты на системы менеджмента качества, число курсов на премии в области качества не поддается подсчету, выпущено большое количество молодых специалистов по управлению, стандартизации, сертификации. А книга У. Э. Деминга становится все актуальнее. Проблемы в управлении предприятиями, сформулированные полвека назад, не ушли, а все увеличивающиеся усилия по борьбе с ними дают зачастую обратный результат. Количество специалистов по управлению растет, но очень мало данных об улучшении стиля

управления в наиболее крупных компаниях мира, определяющих качество менеджмента. Все меньше надежд на то, что с помощью качества менеджмента можно побороться с «новым кризисом». Или природа экономических кризисов не зависит от усилий и возможностей менеджеров и предпринимателей, ибо есть что-то сильнее?

Или мы не поняли отцов-основателей науки управления качеством и не можем в полной мере применить эту науку, чтобы повысить качество управления? Ощущение, что мы что-то упустили, овладевает массами. Все громче звучит вопрос: «Система менеджмента успешно сертифицирована, а что же дальше-то?» Качество кризиса изменилось, качественно изменилась среда обитания предприятий, а значит, и менеджеров. Следовательно, надо изменять методы и инструменты управления. Сейчас мы действуем методами и способами, разработанными для качественно другой экономической ситуации, а сегодня потеряна стабильность экономических отношений даже в передовых и наиболее развитых странах мира. В России этой стабильности нет уже четверть века, но ее нет уже нигде в мире. Может быть, следует пересмотреть наши концепции и подходы? Продолжая использовать негодные инструменты, мы не выйдем из кризиса. Хочется надеяться на то, что ведущие специалисты по вопросам управления смогут найти в себе силы обратить внимание на фундамент менеджмента, чтобы по-другому взглянуть на некоторые «истины», до сих пор не подлежащие сомнению. Пересмотру должно быть подвергнуто почти все, что мы нарабатывали.

**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 «ВНИИИМАШ», 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 (Приевор, Сербия), 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

**Дизайнер**

Н.И. Марусева

**Подписка**

**Директор по продажам**

Н.В. Кунафеева

Тел.: (495) 771 6652, 988 8434

**Менеджеры**

**по работе с клиентами**

Ю.С. Шапкина,

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

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

**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 19.10.2012. 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 № ФС77-47088 от 24.10.11  
Отпечатано в типографии «Вива-Стар».  
107023, Москва, ул. Электровзводская, д. 20

# №

# 11

## 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



## СОДЕРЖАНИЕ

- Слово предоставляется... 1** **Шестаков А.Л.** Качество кризиса и управление
- 5S, TPM, Lean... 4** **Растимешин В.Е., Куприянова Т.М.**  
От бережливого производства — к бережливым  
офисам, логистике, сервису!
- Процессный подход 14** **Камышев А.И.** Результативность системы  
менеджмента качества. Часть 2: Оценка, анализ  
и улучшение
- Методы поиска новых идей 21** **Кузьмин А.М., Высоковская Е.А.** Матрица Ансоффа  
и решений
- Системный подход 22** **Тавер Е.И.** Качество как объект управления
- 28** **Сидоров А.Ю.** Внедрение СМК  
на электровагоноремонтном заводе
- Управление рисками 34** **Горбушина С.Н., Филипова Е.П.** Описание процесса  
«Управление рисками проекта» с использованием  
метода моделирования
- ISO серии 9000: 40** **Качалов В.А.** Правда ли, что в системах менеджмента  
проблемы толкования качества требования к компетентности персонала  
более жесткие, чем в системах экологического  
менеджмента?
- Технология развития 49** **Скворцов Т.П.** Нормирование системных рисков  
в адаптивном управлении качеством производства  
на основе размерных сетей
- Новое и хорошо забытое 54** **Строим контрольную карту с умом. Рекомендации  
старое по эффективному управлению процессами**
- 56** **Коллизии аудита**
- Вести из Интернета 60** **Шпер В.Л.** У книжной полки Ю.П. Адлера

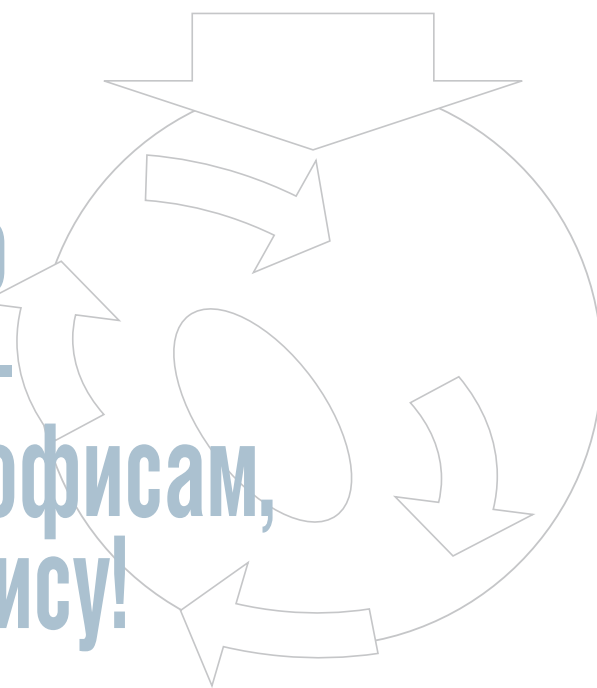
### Реклама в номере:

Образовательное учреждение «Международный институт качества  
бизнеса» — 20.  
ООО «РИА «Стандарты и качество» — 27, 46, 47, 48, 53, 63, 64, 2-, 3-,  
4-я с. обложки.

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

© 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.

# От бережливого производства — к бережливым офисам, логистике, сервису!



## КОМПЕТЕНТНОЕ МНЕНИЕ

В.Е. РАСТИМЕШИН



Т.М. КУПРИЯНОВА



### КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

офис-кайдзэн,  
бережливая логистика,  
бережливый сервис,  
малые офисные группы,  
потери лидерства,  
управление  
внутрипроизводственными  
запасами.

В статье рассматриваются относительно новые для отечественного бизнеса сферы применения концепции «Бережливое производство» — на всех уровнях офисной деятельности, во внутрипроизводственной логистике и в сервисе. Авторы подробно излагают методику реализации этих проектов, делятся примерами из собственной консультационной практики, детально освещают актуальную тему расчета запасов и бережливые методы их сокращения.



## Можно ли вскипятить воду в одном углу бассейна?

Ответ на этот вопрос очевиден: «Конечно нет». И, тем не менее, большинство отечественных компаний продолжают рассматривать концепцию бережливости только применительно к производству. В этом упорном заблуждении их не может пока разубедить ни опыт компании *Toyota* (которая уже более 40 лет назад распространила многие элементы своей Производственной системы (*Toyota Production System* — *TPS*) на все сферы деятельности — и не только свои, но и поставщиков-партнеров, дилерскую сеть и, конечно же, на разработку продукции), ни опыт многих западных компаний, например в медицине или сервисе, для которых бережливость стала повседневной практикой.

Давайте попробуем в этом разобраться и пройдем по трем уровням концепции «Бережливое производство» на примере *TPS* (схема 1).

Очевидно, что такие базовые идеи, родившиеся в философии *TPS*, как устранение потерь и уважение к человеку, универсальны и применимы практически везде.

Следующий уровень — системы концепции «Бережливое производство»: кайдзэн (непрерывное совершенствование), 5S (упорядочение производственной среды; кстати, в *TPS* используются 4S), TQM (всеобщее управление на основе качества), TPM (общее производительное обслуживание оборудования с участием всего персонала), JIT («точно вовремя»), MRP (планирование потребности в материалах). Все они, кроме, пожалуй, системы TPM, с успехом могут применяться в любой сфере деятельности компаний любого профиля, да и в области государственного управления были бы как нельзя уместны.

И, наконец, инструменты концепции «Бережливое производство»: деятельность малых групп, статистические инструменты качества, рабочие ячейки, однопредметный поток, защита от ошибок, визуализация, карты потока создания ценности и карты процесса, стандартизированная работа, логико-аналитические вопросники, технология решения проблем — вот далеко не полный перечень универсальных инструментов.

И наша практика работы с клиентами убедительно свидетельствует о том, что результаты не заставят себя долго ждать, если «подогреть воду» во всем бассейне.

По нашему мнению, основным препятствием на пути распространения бережливости во все сферы деятельности компании, в отличие от производства, является малоизвестность целостных концепций реализации идей и инструментов в непромышленных областях.

В этой связи хотелось бы поделиться опытом работы, накопленным в течение последних четырех—пяти лет, когда, реализуя комплексные консультационные проекты, мы включили в их орбиту и офисную деятельность, логистику, сервис.

## «Бережливый офис» — программа преобразования офисных процессов в СТРАТЕГИЧЕСКОЕ преимущество компании

Понятие «бережливое производство», или *Lean Production*, за последнее десятилетие прочно вошло в практику многих отечественных организаций. По крайней мере, руководители, начиная со среднего уровня, способны теоретически порассуждать на тему ценностей и потерь (затрат ресурсов без создания ценности) в производстве. Однако попытки консультантов завести разговор о бережливом офисе энтузиазма, как правило, не вызывают. Лица руководителей становятся скучными и отчужденными: «Да что, собственно, нам в офисе беречь, мы же не производство: учитывать скрепки и кнопки, экономить принтерную бумагу, — так сам учет будет стоить дороже, чем возможная экономия». Более продвинутые идут в своих возращениях дальше: «Как можно стандартизировать творческий труд моих специалистов, как можно построить их работу по времени такта? Да самые ценные и уважающие себя работники уйдут в другое место, если мы начнем требовать от них «бережливости».

В этих ответах, по нашему мнению, прослеживается подсознательное понимание руководителями глубины проблемы офисных потерь, или небережливого офиса, и желание «спрятаться» от этих проблем, отодвинуть их от себя, хотя бы на время. Однако чем дальше оттягиваются решительные действия, тем больше нарастает отставание компании в глобальной конкурентоспособности.

Ведь на самом деле цена офисных потерь зачастую существенно выше, чем в производстве. Ошибка (брак), допущенная бухгалтером или конструктором, может оказаться намного дороже испорченной заготовки в производстве; час простоя офисного работника (ожидание информации, рассмотрение, подписания документа) существен-

Схема 1. Модель Производственной системы *Toyota* (*TPS*)

