

МЕТОДЫ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА

МММК

12
2012

международный ежемесячный
профессиональный журнал
для менеджеров по качеству

www.ria-stk.ru/mmq



БУДУЩЕЕ ЗА ЭНЕРГОСБЕРЕЖЕНИЕМ

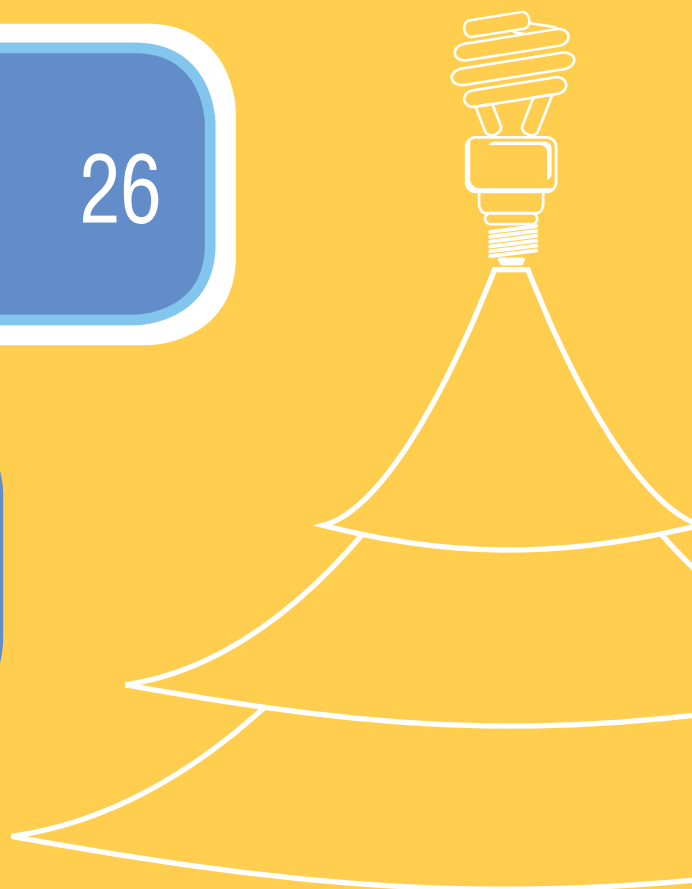
20

ДИАГРАММА СОВЕРШЕНСТВА КАРЬЕРЫ

26

РЕКЛАМА СЕРТИФИКАТА.
КАК ПАВИЛЬНО?

32



ISSN 0130-6898



9 770130 689000 >



РИА СТОИТАРТЫ
И КАЧЕСТВО



С новым годом!

Ноль часов, ноль-ноль минут,
Какое странное мгновение —
Куранты миг спустя пробьют,
И сразу все придет в движение.

Ноль часов, ноль-ноль минут,
Уже не прошлый год, не этот...
Все для себя чего-то ждут,
И кружится, как вихрь, планета.

Ноль часов, ноль-ноль минут,
Пусть условная граница.
На елке огоньки зажгут,
И снег на окнах заискрится.

Жива любовь в подлунном мире,
И будет все, ну а пока
Есть кто-то, кто в пустой квартире
Ждет телефонного звонка.

Ноль часов, ноль-ноль минут...
Годов, седин, превратностей былого —
Как туго заплетенный жгут
Не распустить и не начать все снова.

Возможно, в мыслях рядом с вами
Уже не тот или не та,
И за красивыми словами
Зияет крахом пустота.

Ноль часов, ноль-ноль минут,
Жизнь не предписана указом,
Судьба — натянутый батут,
Бросает вверх и низвергает разом.

Все замерло, все замолчало,
Пока что вертится Земля,
Быть может, все начать сначала,
Быть может, все начать с нуля?..

Светлана Кедрова

КОНЕЦ СВЕТА ОТКЛАДЫВАЕТСЯ

Поскольку завершающий номер года сверстан и, надеюсь, кто-то уже держит его в руках, значит, конец света не состоялся. Редкий случай, когда низкое качество планирования только радует. Год, кстати, выдался стабильным: в разных концах света избрали президентов, все желающие, включая птиц, улетели на юг...

Стабильно все и в нашем маленьком королевстве менеджмента качества. В демонстрации потребности в системе менеджмента качества (вернее, в наличии сертификата) с большим отрывом лидируют строители, ведущие аудиторы вяло перемещаются из одного прилично-го органа по сертификации в другой (или работают сразу на несколько), «неприличные» органы по сертификации нудно предлагают «приобрести сертификат недорого», консультанты неумоимо демпингуют, проводятся семинары с одинаковыми названиями и конференциями с выступлениями-самоотчетами. Ну, случится иногда смешное: генеральный директор/ведущий менеджер одного из органов его покинет и перейдет в другой/возглавит представительство другого. Покинутый орган сделает широкую рассылку с призывом «изменщику» не доверять. Все как всегда...

И вот на этом ровном фоне взбудоражило меня объявление о вакансии менеджера по качеству на одном петербургском заводе. Оценили его труды точно — в 17 900 рублей. На мой взгляд, это свидетельство того, что «дно» pokazалось. Видите ли, заработок этот

составляет примерно две трети от того, что предлагается приезжей девочке на кассе в сети McDonald's. Жалко менеджера? Мне — ни капли, потому что многие кандидаты на должность находятся на уровне развития этой самой девочки. Но дело не только в этом. Раз бизнес так оценивает труд менеджера по качеству, значит, во вклад этого менеджера в эффективность производства не верит. И правильно делает, потому что, к примеру, расчет экономического эффекта от устранения причин несоответствий — это т-а-а-кая экзотика... Опять же, внутренние аудиты, выявляющие несоответствия во внутренней же документации, в которых нормальное корректирующее действие с лупой не найдешь. И повсеместное отсутствие анализа результативности процессов — в ту же копилку.

А в «большом мире» грядет ревизия стандартов ISO серии 9000, которые планируется к 2015 г. сделать «признаваемыми и уважаемыми во всем мире, используемыми организациями как интегральный компонент их инициатив по достижению устойчивого успеха» (Nigel H. Croft, Chair ISO/TC 176/SC 2, Quality systems). Идей, чем дополнить принципы менеджмента качества, хватает. Попыталась представить, как за 17 900 р. будут менеджеры реализовывать такие принципы, как «Согласованность с практикой управления бизнесом», «Включение подхода, основанного на оценке риска», «Управление знаниями», — не верю! И не из-за низкой зарплаты, а из-за видимого нежелания многих моих коллег хотя бы своими знаниями управлять.

Что-то мне подсказывает, что в наступающем году нужно от дна отталкиваться, а то затянет... Конец света для нас могут и перенести — проданные билеты действительно на другую дату... И никаких иных способов, кроме неумоимой работы по самообразованию, для менеджеров (консультантов, аудиторов) не вижу. Разрешите пожелать всем успехов в нелегком труде.

СВЕТЛАНА
ВАЛЕРЬЕВНА
ВАСИЛЕВСКАЯ

генеральный директор
консультационного
Центра «Качество
и Бизнес»

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

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 21.11.2012. 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

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

№

12

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»

DUNS D&B (номер
в глобальной системе
идентификации бизнесов):
354699405

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 **Василевская С.В.** Конец света откладывается

5S, TPM, Lean... 4 **Растимешин В.Е., Куприянова Т.М.**
От бережливого производства — к бережливим
офисам, логистике, сервису! (Продолжение)

Методы поиска новых идей 11 **Кузьмин А.М., Высоковская Е.А.** Модель Абеля
и решений

Системный подход 12 **Тавер Е.И.** Качество как объект управления
(окончание)

20 **Савинова И.В.** Будущее за энергосбережением

Технология развития 26 **Баллингтон К.** Диаграмма совершенства карьеры

В фокусе — потребитель 32 **Качалов В.А.** Реклама сертификата. Как правильно?

Управление рисками 38 **Дресвянников А.Ф., Бурганова Л.Р., Котенкова С.А.**
Оценка риска системы очистки промышленных
сточных вод

Блицпрос 44 Как выбрать эффективные и наименее затратные
корректирующие и предупреждающие действия
в организациях?

Человеческий фактор 46 **Балахонова И.В.** Внедрение новейших технологий
на приборостроительном предприятии

Вести из Интернета 52 **Шпер В.Л.** Подводим итоги

Смех сквозь качество 54 **Качалов В.А.** Грех? Не только. Еще и смех!

Наша информация 56 **Гродзенский С.Я.** «Рационализация» и «оптимизация»
в информационных технологиях

58 Перечень статей, опубликованных в журнале
«Методы менеджмента качества» в 2012 г.

Реклама в номере: ООО «РИА «Стандарты и качество» — 10, 19, 31, 37, 55, 63, 64, 3-,
4-я с. обложки.

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

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

КОМПЕТЕНТНОЕ МНЕНИЕ

В.Е. РАСТИМЕШИН



Т.М. КУПРИЯНОВА



Продолжение.

Начало см.: ММК, 2012, № 11, с. 4–13.

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.



КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

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

Схема оценки уровня развития МГ по каждому из ключей

Номер уровня	Наименование уровня	Описание критерия	Число баллов по критерию (0–5)	Всего по уровню (максимум)
1	Начинающий	1		20
		2		
		3		
		4		
2	Базовый	1		20
		2		
		3		
		4		
3	Ведущий	1		20
		2		
		3		
		4		
4	Мировой	1		20
		2		
		3		
		4		
5	Лидирующий	1		20
		2		
		3		
		4		
ВСЕГО:				100

Повышаем устойчивость программы «Офис-кайдзэн» — равертываем деятельность МАЛЫХ ГРУПП

Наиболее массовой формой реализации программы «Офис-кайдзэн» являются **малые офисные группы (МГ)**, в состав которых входит практически весь офисный персонал компании. Их деятельность имеет свою специфику и дает системный результат в развитии персонала компании, повышении уровня культуры офисного труда, устранении мелких, но в общей сложности весьма значительных потерь, формировании высокоэффективных и сплоченных трудовых коллективов.

Остановимся несколько подробнее на деятельности малых офисных групп.

Малая группа — это группа людей, которые выполняют задачи в рамках похожих, взаимосвязанных или смежных офисных процессов в необходимой физической близости друг от друга в течение большей части рабочего дня.

1. Принципы организации МГ:

- численность МГ должна быть примерно 7 ± 2 человека (обеспечиваются управляемость, прямые коммуникации, рабочее взаимодействие);
- в одну МГ входят работники только одного подразделения, преимущественно работающие в одном кабинете. Например, в подразделении численностью 20 человек лучше создать две–три МГ.

2. Цели МГ:

- исключение потерь и повышение эффективности в текущей офисной деятельности;
- развитие персонала, повышение его профессиональных, менеджерских компетенций, совершенствование личностных навыков работы;
- создание основы для делегирования существенной части функций на нижний уровень управления.

3. Инструменты деятельности МГ (формы работы)¹

- ежедневные 10-минутные **СОВЕЩАНИЯ** (стоя у Рабочего стенда);
- рабочий **СТЕНД** — средство визуального менеджмента (главное информационное табло МГ);
- **КАЙДЗЭН-ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ** в форме кайдзэн-предложений или «Уроков по одному вопросу — OPL», решения локальных проблем с использованием специальных технологий;
- кратковременное **ЛИДЕРСТВО** (участие лидера в решении проблем членов МГ и делегирование ответственности членам МГ за отдельные мероприятия или поручения лидера МГ);
- разработка и реализация планов по программе «10 ключей» для офиса — 10 направлений совершенствования офисной деятельности.

Хотя все инструменты деятельности МГ интересны и имеют свою специфику, остановимся на программе «10 ключей» как наименее известной в отечественной практике. Эта программа представляет собой анализ, планирование и реализацию действий по долговременному комплексному улучшению деятельности малых офисных групп и, соответственно, офиса в целом.

Механизм реализации программы «10 ключей»:

1. Каждая МГ выполняет **самооценку** по специальным тестовым таблицам, форма которых приведена в табл. 3. Члены МГ определяют стартовый уровень группы — как сумму баллов по каждому из трех–четырёх ключей, выбранных для продвижения на определенный период.

В табл. 4 приведен пример одной из тест-таблиц для оценки уровня развития МГ по ключу 1.2 «Упорядочение/5S» в офисе».

2. МГ определяет, по каким ключам и какое продвижение она хочет осуществить за период (квартал/полугодие/год) и формирует планы по повышению уровня своего развития.

3. Выполнение планов отражается на Рабочем стенде и обсуждается на ежедневных совещаниях МГ.

4. В конце периода (квартала/полугодия/года) проводится новая оценка, выставляются достигнутые баллы, определяются новые целевые показатели по выбранным ключам и формируются планы на следующий период.

¹ Инструменты МГ, рекомендованные У. Ларо [4], адаптированы нами для российских предприятий в ходе консультационной практики.