

СИСТЕМА МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА В ВОПРОСАХ И ОТВЕТАХ

Часть 1. Основные понятия системы менеджмента качества

Алексей Головин, директор по качеству
«Челябинского тракторного завода — УРАЛТРАК»
Связаться с автором можно
по e-mail: a_golovin@inbox.ru



Сегодня есть все основания говорить, что практически каждая процветающая фирма в той или иной степени использует элементы японской управленческой модели, в основе которой лежит философия менеджмента Деминга, автора экономического чуда в разоренной войной маленькой, бедной ресурсами Японии. Его идеи и принципы легли в основу метода непрерывного повышения качества всех процессов организации, получившего название Total Quality Management (TQM, «всеобщее управление качеством»).

Система менеджмента качества (далее — СМК) — это одна из форм воплощения концепции TQM. Несмотря на солидный возраст концепции (она появилась в 50-е годы прошлого столетия), в России лишь немногие предприятия сознательно применяют СМК в своей деятельности. Большинство российских руководителей не понимают, о чем идет речь и какую пользу можно получить от СМК. В этом цикле статей мы попытаемся объяснить, что такое СМК и в чем ее отличие от применяющихся в организациях систем управления. Для большей наглядности повествование выстроено в форме вопросов и ответов.

Что такое качество?

Термин «качество» имеет множество толкований. Самое короткое определение этому слову дает стандарт ГОСТ Р ИСО 9000-2008 «Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь»¹:

Качество (quality) — степень соответствия совокупности присущих характеристик требованиям.

Слово «присущих» в данном случае означает «неотъемлемых, постоянных, реально существующих». Есть и более развернутые определения²:

Качество — совокупность свойств, признаков продукции, товаров, услуг, работ, труда, обуславливающих их способность удовлетворять потребности и запросы людей, соответствовать своему назначению и предъявляемым требованиям.

► **КАЧЕСТВО ПРОДУКЦИИ.** Определения качества продукции в стандарте ГОСТ Р ИСО 9000-2008 нет. Возьмем его из другого источника³:

Качество продукции — совокупное свойство упорядоченно взаимодействующих свойств продукции, обуславливающее ее пригодность удовлетворять определенные потребности в соответствии с установленными требова-

ниями к продукции, используемой по назначению в определенных условиях эксплуатации (потребления) и момент времени.

Таким образом, качество продукции — это не только совокупность ее свойств или характеристик (например, мощность), но и полезность, т. е. способность продукции приносить пользу конкретному потребителю в конкретных условиях эксплуатации (например, на севере) и в определенный момент времени (например, ночью). Слова «упорядоченно взаимодействующих» подчеркивают, что только сочетание и взаимовлияние свойств определяет качество, а по отдельности они не интересны потребителю. Взаимодействие также означает синергию, т. е. взаимоусиление свойств, когда только при их определенном сочетании результат будет больше, чем просто сумма этих свойств.

► **КАЧЕСТВО ИЗГОТОВЛЕНИЯ ПРОДУКЦИИ.** Следует различать «качество продукции» и «качество изготовления продукции». Последнее определяется как «соответствие требованиям конструкторской и технологической документации».

Например, конструкция и технология могут быть хорошими, но изготовление

1 Аналогичен ISO 9000:2005 Quality Management Systems – Fundamentals and Vocabulary.

2 Современный экономический словарь.

3 Стандарты и качество №2–2009.

страдает. И наоборот, конструкция никуда не годится, но продукция изготовлена с соблюдением конструкторской и технологической документации. Хуже, когда и конструкция не годится, и технология несовершенна, и изготовление страдает (например, недостаточная квалификация персонала, устаревшее оборудование и инструмент, несоответствующие материалы, низкая производственная дисциплина).

Кроме конструктивного и технологического качества продукции, на удовлетворенность потребителя влияет качество обслуживания (предпродажного) и качество сервиса (послепродажного).

► **УДОВЛЕТВОРЕННОСТЬ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ.** С термином качество тесно связано понятие удовлетворенности потребителей. Определение ему дает стандарт ГОСТ Р ИСО 9000-2008:

Удовлетворенность потребителей (customer satisfaction) — восприятие потребителями степени выполнения их требований.

Под требованиями здесь понимается не только качество продукции, но также и ее цена, и временные характеристики (например, время поставки или ремонта). О противоречивости этих требований говорит известное выражение: «Быстро, дешево, качественно — выберите любые два!»

Качество продукции — это не только совокупность ее свойств или характеристик, но и полезность, т. е. способность продукции приносить пользу конкретному потребителю в конкретных условиях эксплуатации и в определенный момент времени

Качество продукции было и будет важнейшим компонентом удовлетворения клиента. А удовлетворение клиента нам нужно с прагматической целью — заработать деньги. Деминг говорит об этом так⁴: «Нам абсолютно недостаточно иметь потребителя, который просто удовлетворен. Неудовлетворенный потребитель, конечно, уйдет от нас. Но, к сожалению, удовлетворенный потребитель также может уйти, полагая, что он не много потеряет, зато сможет приобрести что-то лучшее. Прибыль в бизнесе приходит от постоянных покупателей — потребителей, которые хвалятся вашим продуктом или услугой и приводят к вам своих друзей».

Что понимается под «управлением качеством»?

Термин «управление качеством» широко распространен. Как уже говорилось,

⁴ Пространство доктора Деминга: Принципы построения устойчивого бизнеса / Генри Р. Нив; Пер. с англ. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2005.

качество — это степень соответствия совокупности характеристик требованиям потребителя. То есть характеристики либо соответствуют требованиям потребителя, либо не соответствуют, либо соответствуют частично. Поэтому качество можно только обеспечивать. Управлять же можно проектами по достижению качества любого процесса предприятия. Например, улучшение конструкции или технологии (литья, окраски и т. п.), уровня предпродажной подготовки или обслуживания.

Часто под управлением качеством подразумевается разработка и исполнение планов качества.

Документ, определяющий процессы системы менеджмента качества (включая процессы жизненного цикла продукции) и ресурсы, которые предстоит применять к конкретной продукции, проекту или контракту, может рассматриваться как план качества⁵.

В стандарте ИСО 9001 содержание плана качества не раскрыто, но оно подробно описано, например, в СТО ГАЗПРОМ 9004–2007 «Системы менеджмента качества. Рекомендации по улучшению. Часть III. Руководство по планам качества». В документе говорится, что план качества может быть самостоятельным документом, основанным на плане производства или привязанным к контракту (в качестве приложения). Стандартом СТО ГАЗПРОМ

9004–2007 рекомендуется следующая структура плана качества:

- контракт;
- продукция или процесс;
- условия эксплуатации;
- специальные характеристики;
- особо ответственные процессы;
- контроль качества;
- анализ производственной осуществимости;
- записи.

По существу, мы видим, что это и есть задание на проект, управление которым должно привести к улучшению характеристик продукции или услуги. Таким образом, план качества — это набор заданий на осуществление проектов, направленных на обеспечение качества. Далее вступает в действие система (процесс) управления проектами, которая и обеспечивает достижение результата.

Что такое «система менеджмента качества»?

В стандарте ГОСТ Р ИСО 9000-2008 дается следующее определение:

Система менеджмента качества — это система менеджмента для руководства и управления организацией применительно к качеству.

5 ГОСТ Р ИСО 9001:2008 «Системы менеджмента качества. Требования».

Но менеджмент, руководство и управление по сути одно и то же. Тогда определение звучит более чем странно: «Система управления для управления и управления организацией применительно к качеству». Наверно, стоит вернуться к оригиналу — ISO 9000:2005, где определение СМК звучит как «management system to direct and control an organization with regard to quality».

Попробуем сделать другой перевод:

management system —
система управления;

direct — давать направление,
это стратегическая составляющая системы управления;

control — управлять непосредственно, это оперативная составляющая управления.

Тогда первая часть определения будет звучать так: «Система стратегического и оперативного управления организацией». Теперь вторая часть. В письмах мы пишем «Best regards», что по смыслу соответствует: «С наилучшим отношением/ почтением/ уважением». Поэтому «with regard to quality» можно перевести «с почтением к качеству». Иными словами, СМК — это система, которая ставит во главу угла качество. Она предполагает, что в рыночных условиях качество играет решающую роль для успеха организации (но если условия не рыночные, это может быть и неверным).

СМК — это система стратегического и оперативного управления организацией, ставящая во главу угла качество

После разбора определение становится понятным и звучит так:

СМК — это система стратегического и оперативного управления организацией, ставящая во главу угла качество.

Но раз есть системы, ставящие во главу угла качество, значит, есть системы управления, имеющие и другие цели, например, количество. Действительно, вспомните времена социализма, когда покупатели старались узнать дату выпуска изделия. Ведь план надо было сделать к концу месяца, и, в случае спешки, за качеством уже никто не следил. Но далеко ли мы ушли от тех социалистических предприятий? Системы менеджмента количества все еще живы, несмотря на наличие сертификата менеджмента качества.

Значит ли, что СМК – это и есть система управления организацией?

Да, по крайней мере, ее значительная часть. Исключение составляют процессы, прямо не влияющие на качество продукции, например, охрана предприятия. Об этом говорится в тексте стандартов.

Организация должна осуществлять менеджмент процессов, необходимых для системы менеджмента качества,

в соответствии с требованиями настоящего стандарта⁵.

Цель данного стандарта заключается в создании системы менеджмента бизнеса, которая позволяет проводить постоянные улучшения, придавая особое значение предотвращению и снижению числа дефектов в цепи поставок⁶.

Поэтому систему менеджмента качества правильнее называть системой менеджмента процессов или системой менеджмента бизнеса.

Значит ли, что СМК существовала и будет существовать всегда?

Да, СМК существовала и будет существовать всегда, хотя она может и не соответствовать требованиям стандарта. Например, в вашей системе менеджмента мо-

жет быть реализована часть требований ГОСТ Р ИСО 9001-2008 и «автомобильного» стандарта ISO/TS 16949:2002. Это ни хорошо ни плохо. Вполне возможно, что ваша несертифицированная СМК работает лучше, чем сертифицированная. Однако отсутствие сертификата ограничит рынок сбыта компании, и она потеряет деньги. Сертификат обязательно потребуются для участия в госпрограммах. Многие крупные фирмы и госкорпорации требуют сертификации в собственных системах («Военный Регистр», ГАЗПРОМСЕРТ и др.)

Именно поэтому СМК нельзя внедрить — в том или ином виде она уже существует в любой компании. Ее можно только изменить, настроить, иными словами, адаптировать существующую систему менеджмента под определенные требования.

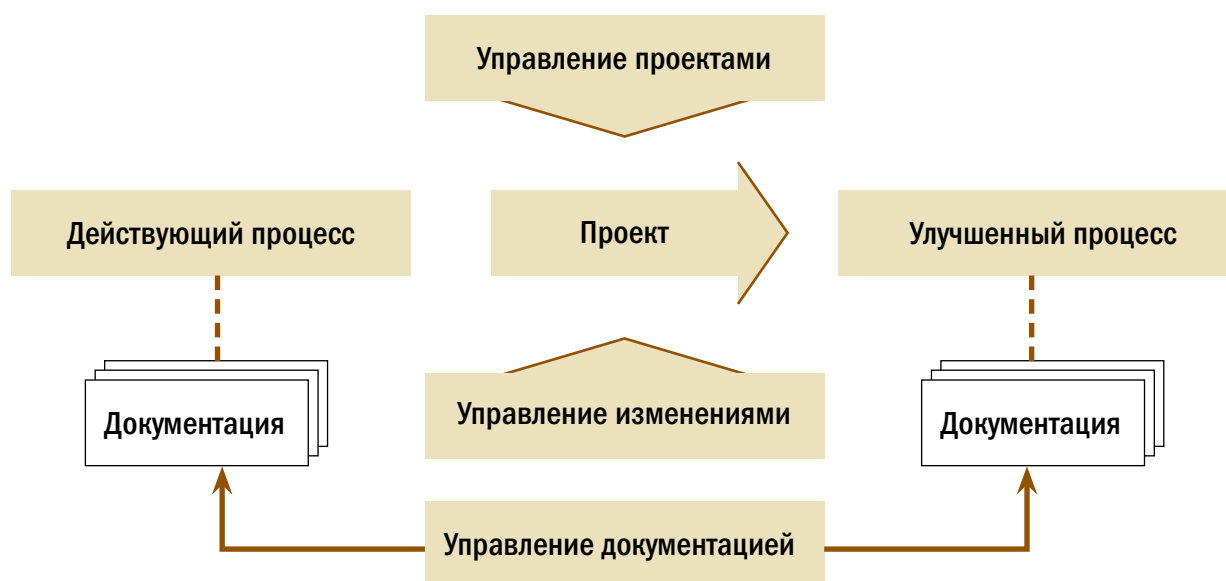


Рис. 1. Взаимодействие областей управления, относящихся к менеджменту качества.

Организация может адаптировать действующую систему(ы) менеджмента для создания системы менеджмента качества в соответствии с рекомендациями настоящего стандарта⁵.

Из сказанного следует, что отдельных систем менеджмента качества не бывает. Выделение каких-либо систем менеджмента (финансов, экологии, качества) носит, скорее, методологический характер, чем организационный. Я считаю, что система менеджмента организации всегда одна, даже если применяется несколько стандартов.

На мой взгляд, к области охвата СМК правильно отнести:

- управление проектами (project management), в результате которых

создается новый результат (процесс, товар, услуга) с новым качеством;

- управление изменениями (change management), в результате которых улучшаются существующие процессы, товары и услуги;
- управление документацией, соответствующей текущему состоянию процессов.

Иллюстрация взаимодействия этих областей управления приведена на рис. 1.

6 IRIS (International Railway Industry Standard) v2.

Во второй статье цикла читайте ответы на вопросы:

Кто отвечает за менеджмент качества?

Какие стандарты есть в области менеджмента качества и за что отвечает директор по качеству?

Как построить СМК, приносящую реальную пользу?