

2.6 Менеджмент качества и экологический менеджмент

Эволюция подходов к обеспечению качества («башня качества»)



Программа менеджмента качества по Э. Демингу:

- *«Три прагматические аксиомы»*
- *«14 принципов»*
- *«7 смертельных болезней»*
- *«Трудности и фальстарты»*



- **1-я прагматическая аксиома:**

«Любая деятельность может рассматриваться как технологический процесс и потому может быть улучшена».

- **2-я прагматическая аксиома:**

«Производство должно рассматриваться как система, находящаяся в стабильном или нестабильном состоянии.

Поэтому решать конкретные проблемы — это еще недостаточно; все равно Вы получите только то, что даст система. Необходимы фундаментальные изменения».

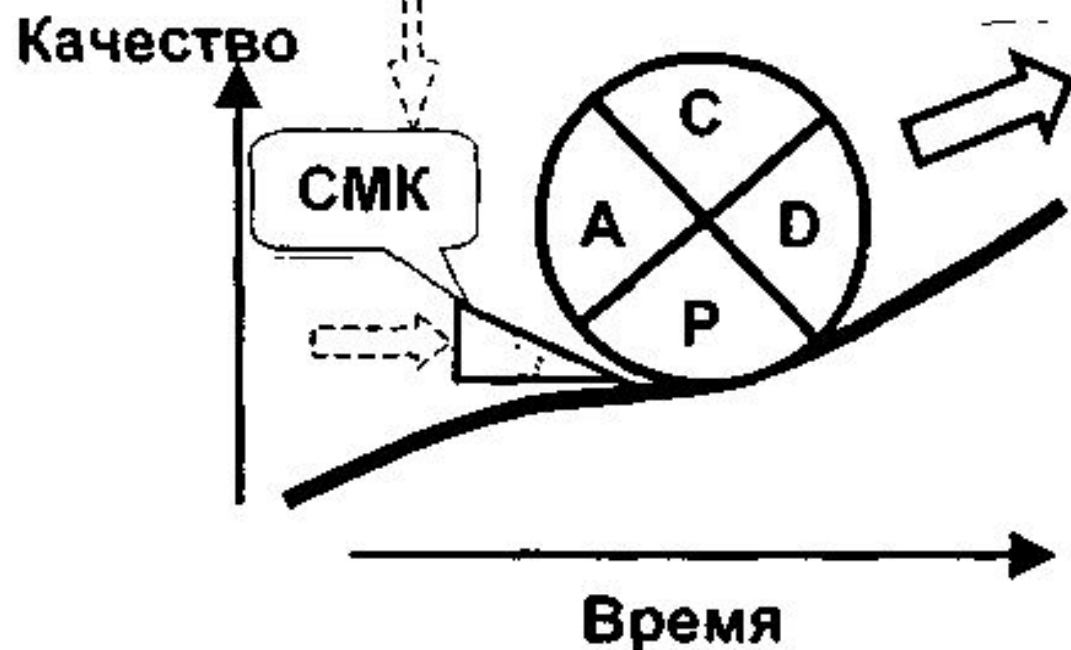
- **3-я прагматическая аксиома:**

«Высшее руководство предприятия должно во всех случаях поступать, принимая на себя ответственность за деятельность предприятия».

«Цепная реакция качества» по Э. Демингу:

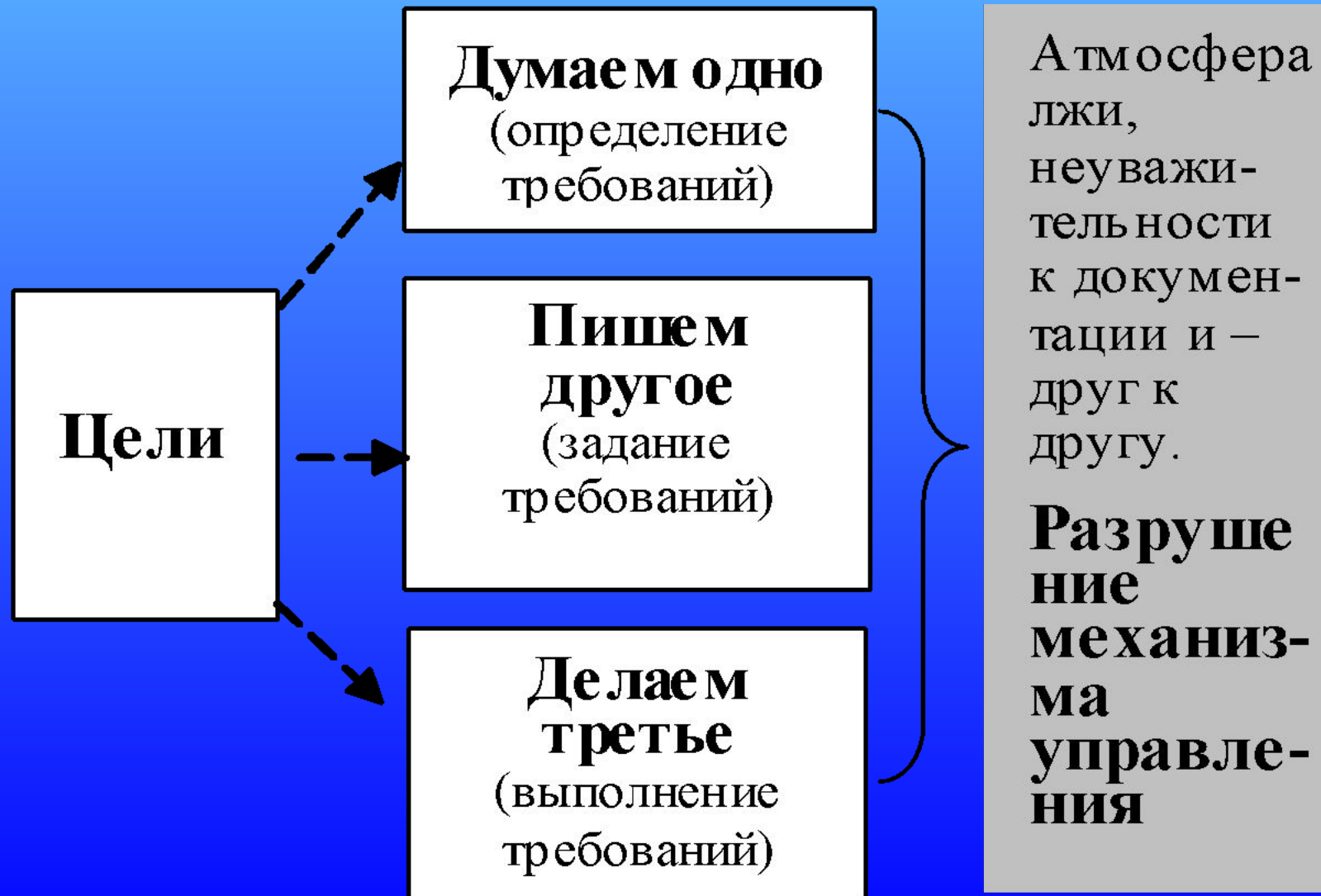


Plan	Планируй	Проектирование инновации
Do	Делай	Апробация, опытная эксплуатация
Chek	Проверяй	Анализ, оценка результатов
Act	Закрепи документом	Придание достигнутому улучшению необратимого характера



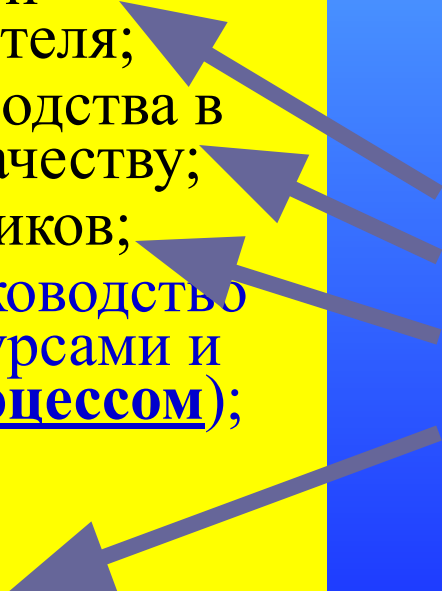
«Цикл
Деминга»
(принцип
непрерывного
улучшения)

«Тройной стандарт» управления:





Принципы современного менеджмента – менеджмента качества по ИСО 9000:2000

- 1) ориентация деятельности организации на потребителя;
 - 2) лидирующая роль руководства в организации работ по качеству;
 - 3) вовлечение всех работников;
 - 4) процессный подход (руководство соответствующими ресурсами и деятельностью как процессом);
 - 5) системный подход к менеджменту;
 - 6) постоянное улучшение;
 - 7) метод при принятии решений, основанный на фактах;
 - 8) взаимовыгодные отношения с поставщиками (партнерами)
- 

Части менеджмента качества, направленные:

- на установление целей и путей их достижения
- на выполнение требований к качеству (*оперативное*)
- на создание уверенности, что требования *будут* выполнены
- на повышение *эффективности и результативности менеджмента*

- **Эффективность** –
соотношение
результата и затрат на
его достижение
- **Результативность** –
соотношение
результата и того, что
было запланировано

Модель процессов менеджмента качества:

12



**ГОСТ Р ИСО 9001-2001 –
содержание одного раздела**

5 Ответственность руководства

5.1 Обязательства руководства

5.2 Ориентация на потребителя

5.3 Политика в области качества

5.4 Планирование

5.5 Ответственность, полномочия
и обмен информацией

5.6 Анализ со стороны руководства

5 Ответственность руководства

5.1 Обязательства руководства

Высшее руководство должно обеспечивать наличие свидетельств принятия обязательств по разработке и внедрению системы менеджмента качества, а также постоянному улучшению ее результативности посредством:

- а) доведения до сведения организации важности выполнения требований потребителей, а также законодательных и обязательных требований;
- б) разработки политики в области качества;
- в) обеспечения разработки целей в области качества;
- г) проведения анализа со стороны руководства;
- д) обеспечения необходимыми ресурсами.

Принципы экологического менеджмента, их гармонизация с ИСО 9000

- **Частью общей системы менеджмента организации является система экологического менеджмента (СЭМ, EMS).**

МАГАТЭ:

- *Культура безопасности* – это такой набор характеристик и особенностей деятельности организаций и поведения отдельных лиц, который устанавливает, что проблемам безопасности объектов уделяется внимание, определяемое их значимостью.

Популярные законы экологии Б. Коммонера:

- **Все со всем связано**
- **Ничто никуда
не деваается**
- **За все надо платить**
- **Природа знает лучше**

Экологический менеджмент

- Сегодня в России основной документ для практической работы в области менеджмента качества окружающей среды –
- ▶ **ГОСТ Р ИСО 14001-98**
Системы управления окружающей средой. Требования и руководство по применению.

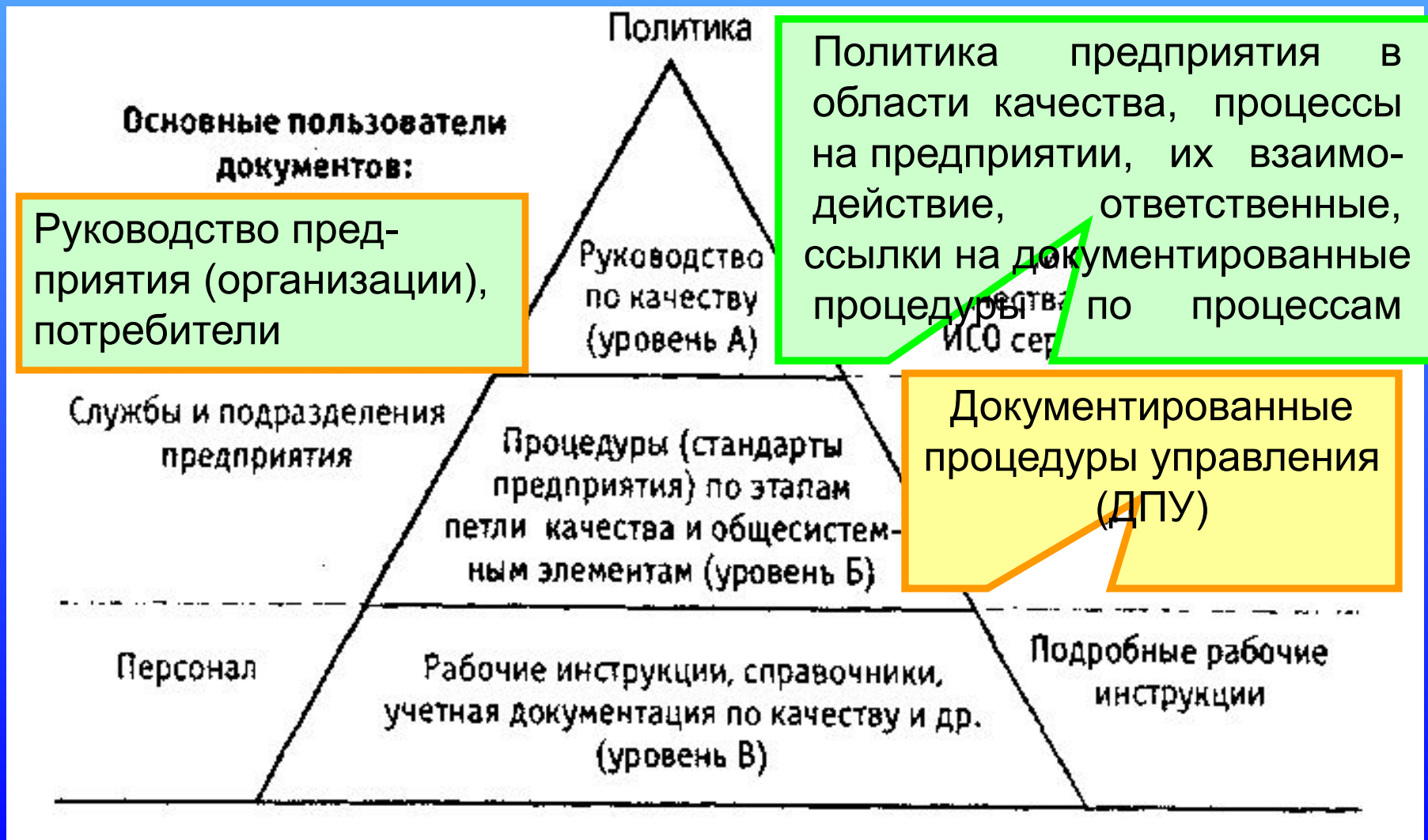


Модель
процессов
в системе
экологи-
ческого
менедж-
мента
(СЭМ,
EMS) по
ИСО 14000

Применяются также стандарты ряда признанных международных общественных организаций под эгидой ООН:

- **SA 8000** – Стандарт для оценки социальных аспектов управления.
 - Цель – улучшение условий труда и жизненного уровня, как следствие – высокая мотивация сотрудников.
- **OHSAS 18000** – Серия стандартов для сертификации систем менеджмента безопасности и здоровья персонала
 - Цель – минимизация рисков и потерь, связанных с травматизмом и профзаболеваниями.

Иерархия документов СМК:



Пример изложения документа СМК:

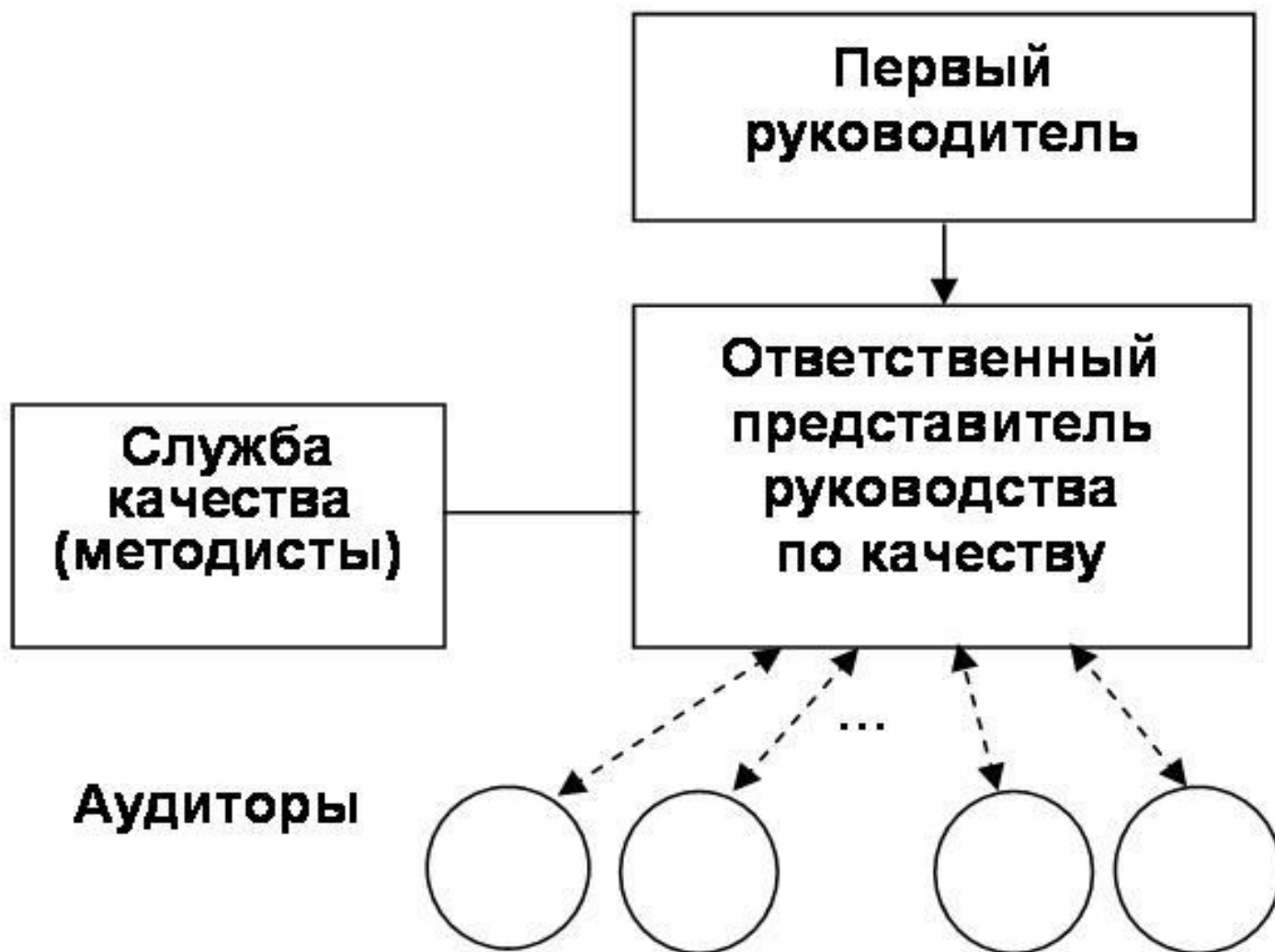
ления.

7.4 **Руководитель группы разработки новой продукции** передает в течении 2-х рабочих дней утвержденную копию инженерно-технической документации на новый продукт в **отдел материалов** для осуществления планирования производства и закупок. Порядок выпуска и утверждения документации установлен **в процедуре PR-04-03-2001.**

7.5 Одновременно **Специалист по планированию** делает запрос в **производственную службу** о производительности производственной линии при производстве нового продукта и вносит изменения в SRF-файл для автоматического расчета требуемых мощностей производственных линий. Произ-

Составил: Иванов А.А. 20.01.2007	Проверил: Петров И.И.	Утвердил: Сидоров Г.Г.	Ревизия: 2 20.01.2008	Стр. 9 из 11
-------------------------------------	--------------------------	---------------------------	--------------------------	-----------------

«Человеческая часть» СМК:



Программы и методы менеджмента качества

Кого это касается?

Заинтересованные стороны:

Потребители:

- непосредственные
- «конечные пользователи»

- **Персонал нашей организации**

- **Общество:**

- «начальство» (государственные органы, владельцы, акционеры, инвесторы)
- поставщики
- *жители; общественные организации*
- **конкуренты**

- Систематическое сопоставление с опытом лучших – (benchmarking)
- **Менеджмент качества** <перспективное определение> - общий (системный, регулярный) менеджмент организации, осуществляемый с позиций качества.
- Основное предназначение системы менеджмента качества (СМК) – **улучшать качество и снижать затраты.**
- СМК направлена на борьбу с тремя главными «врагами»:
 - **потери;**
 - **несоответствия;**
 - **нерациональные действия.**

Процессы в СМК организации:

- бизнес-процессы («гемба»)
 - непосредственно увеличивающие ценность для потребителя.
Пример – *формообразование, беседа с покупателем...*
- **обеспечивающие (вспомогательные, обслуживающие) процессы**
 - Пример – *межстаночное транспортирование...*
- **процессы управления.**

Каору Исикава: Что мешает современному управлению организацией?

- Пассивные руководители высшего звена, их желание уйти от ответственности.
- Те, кто считает, что самыми простыми путями к достижению целей являются такие, которые им хорошо известны.
- Те, кто не желает выслушивать других.
- Те, кто продолжает жить в феодальном прошлом, опираясь на страх и контроль.

Качество нельзя получить путем контроля!

Программы менеджмента качества: японский опыт

- Эти программы, как правило, дополняют разработку и внедрение документации СМК, и имеют целью **стабилизировать** работу организации:
 - проблемы должны **предупредаться**, а не преодолеваться героическими усилиями после «неожиданного» выявления.

Программа «пяти нулей» - «5Z»

Каждый работник НЕ должен (должен НЕ):

- принимать дефектную продукцию с предыдущих операций;
- создавать условия (предпосылки) для появления дефектов;
- передавать дефектную продукцию на следующую операцию;
- вносить изменения в технологию;
- повторять ошибки.

Программа «5S»

Постоянное улучшение начинается с человека, его «среды обитания»:

- Сейри (**организованность**) — удалять ненужное: чем меньше вещей, тем легче работать
- Сейтон (**аккуратность**) — каждой вещи — свое место и целесообразный маршрут
- Сейсо (**чистота**) — дело каждого и личная ответственность
- Сейкетсу (**стандартизация**) — визуализировать, размечать, документировать понятно для всех
- Ситсуке (**самодисциплина**) — внутренняя уверенность в целесообразности всего этого каждый день

При анализе процессов - комплекс вопросов «5W,1H»:

- What? Что?
- Why? Зачем?
- Where? Где?
- When? Когда?
- Who? Кто?
- How? Как?