

Л.В. Кухарева

Применение концепции Lean при внедрении СМК

ПРЕДСТАВЛЯЕМ МЕТОДИКУ

Менеджеры по качеству, внедряющие систему менеджмента качества (СМК), соответствующую требованиям стандарта ISO 9001:2000, стремятся к тому, чтобы сделать эту систему работающим и эффективным бизнес-инструментом. Для этого в одной точке должно сойтись множество условий:

- высшее руководство (собственники, исполнительный директор) и сотрудники службы качества должны понимать механизм работы СМК и владеть им в совершенстве;
- руководство должно быть ориентировано на определенные ценности, например, приверженность качеству;
- рынок должен быть конкурентным, и положение компании на рынке должно требовать серьезного отношения к качеству;
- руководство должно быть достаточно амбициозным, чтобы поставить перед компанией столь высокие цели, как серьезный прорыв и преобразование системы управления;
- возглавлять службу качества должен сотрудник, психологический и должностной уровни которого соответствуют уровням первых лиц компании и т. д.

Если перечисленные выше условия не выполняются, то вместо СМК мы получим оторванную от деятельности организации грудку бумаг. Следует признать, что именно такие «системы качества» и существуют на многих российских предприятиях. И это означает, что давно пора развеять миф о чудосистеме, избавляющей от «всех недугов». В действительности, **СМК — очень сложный инструмент**, и владеют этим инструментом немногие. В огромном потоке литературы и тренингов реальных знаний — крупницы, да и те рассеяны так, что найти их очень нелегко. В большинстве источников (например, в стандарте ISO 9001:2000) основополагающие принципы и механизмы работы СМК упрощены и идеализированы. На полноценное обучение тоже надеяться не приходится — вряд ли выпускник российского вуза, получивший профильное образование, которое дает ему право работать в области управления качеством, сразу после окончания института может плодотворно участвовать в проекте по внедрению СМК. Поставившие перед собой задачу добиться ощутимых результатов от внедрения СМК, уже столкнулись с тем, что самые

«простые» и привычные понятия, лежащие в основе СМК (такие, как «ориентация на клиента», «процессный подход»), на практике оказываются самыми непонятными и сложными. Руководители предприятий уже давно поняли эту проблему, и многие из них относятся к СМК с пренебрежением. Не потому, что они предпочитают жесткие подходы к ведению бизнеса и не потому, что они недостаточно компетентны, а потому, что не видели, чтобы этот инструмент работал! Поэтому зачастую внедрение СМК происходит формально, и обычной становится ситуация, когда в компании численностью в 800 человек служба качества состоит из одного человека, да и то работающего на полставки... По-видимому, менеджерам по качеству пора переходить от лозунгов к осознанию действительной ситуации, профессионализму, ответственности за бизнес-результаты и принесению реальной пользы своим предприятиям.

Предлагаем опробованную консультантами ООО «КРЕС-Консалтинг» методику, которая поможет специалистам по качеству продвигаться в понимании базовых понятий, связанных с СМК, а затем

рассмотреть пошаговое их внедрение. Суть метода заключается в том, чтобы использовать подходы концепции Lean на этапе выделения процессов, ориентирования компании на клиента и закладывания основ для будущей СМК.

Определим некоторые понятия, положенные в основу предлагаемой методики.

Ориентация на потребителя — принцип стандарта ISO 9001, отражающий такое состояние СМК, когда:

- *продукция и услуги появляются в ответ на возникающие потребности и ожидания клиентов* — пользователей, потребителей, заказчиков (в противовес состоянию, когда определенные продукты и услуги создаются, потому что: сложились определенные стереотипы; недопустимо, чтобы закупленное оборудование простаивало; хочется творить, и на втором месте стоит вопрос, будет ли творение востребовано; «мы это умеем делать, а ничего другого не умеем»; «наша главная цель — прибыль, а средства не имеют значения» и пр.). (Далее по тексту статьи слова «клиент» и «потребитель» выступают как синонимы);
- сотрудники считают и демонстрируют на практике, что для них *высший приоритет — выполнение запросов, потребностей и ожиданий клиентов* (в противовес состоянию, когда высшим приоритетом является выполнение указаний руководства, личные цели, прочие обязательства и ценности);
- *каждый сотрудник осознает свой вклад, свою значимость и связь с конечными продуктами и услугами* (в противовес состоянию, когда сотрудник изо дня в день выполняет привычный круг работ, и ему нет никакого дела до того, какой цели служит его работа, как она влияет на качество конечного продукта и удовлетворенность клиента).

Процессный подход — это такое состояние компании, когда:

- *вся деятельность компании структурирована по процессам*, т. е. выстроена в цепочки (потоки), нацеленные на производство определенной продукции или услуги, *имеющей реальную ценность для клиента* (в противовес состоянию, когда деятельность структурирована по принципу схожести — классические функциональные подразделения);
- *выстроенность всех видов деятельности в компании в единую цепочку (поток)* приводит к объединению всех сотрудников «под одним флагом» и к установлению *эффективных принципов взаимодействия* (в противовес состоянию, когда сотрудникам одного подразделения нет никакого дела до потребностей и проблем соседнего подразделения);
- сотрудники понимают, что *только безупречное выполнение процесса может гарантировать безупречный результат* (в противовес состоянию, когда сотрудники добиваются результатов любой ценой);
- *работа сотрудников основана на документированных стандартах* (в противовес состоянию, когда работа сотрудников не регламентирована: «у нас тут все не по процессам», «у нас тут нет никаких процессов»).

Принципы «ориентация на потребителя» и процессный подход являются краеугольными камнями философии стандартов ISO серии 9000. Однако, очевидно, что в любом деле главное действующее лицо — потребитель.

Рассмотрим ключевые понятия, имеющие отношение к клиенту: «ценности», «потребности», «ожидания» и «требования». Все эти понятия очень близки, поэтому надо выбрать, на какое из них следует опираться при выделении процессов.

Сторонники концепции TQM

(всеобщее управление на основе качества) чаще используют понятие «требование» (requirement). Определение этому понятию было дано много лет назад и с тех пор не претерпело особых изменений. Под требованиями клиента принято считать явно сформулированные и осознанные им потребности, а также неосознанные и не сформулированные клиентом ожидания от продукта или услуги.

Последователи подхода Lean чаще используют понятие «ценность» (value). Четкого и устоявшегося определения этому понятию нет¹. Вот, например, определение, которое дали авторы книги «Бережливое производство: как избавиться от потерь и добиться процветания вашей компании» Джеймс П. Вумек и Дэниел Т. Джонс: *«Ценность — субъективное ощущение потребителя от того, что нужная ему вещь (услуга) доставлена (оказана) в нужное время и в нужном месте».*

На мой взгляд, гораздо ближе к истине определение ценности, которое привел Майкл Л. Джордж в книге «Бережливое производство + шесть сигм» в сфере услуг: как скорость бережливого производства и качество шести сигм помогают совершенствованию бизнеса: *«Чтобы проверить, добавляет ли данная работа ценность, задайте себе вопрос, согласится ли ваш потребитель оплатить ее, если будет знать, что затраты на нее входят в общую цену продукта. Если по всей вероятности он откажется за нее платить или предпочтет вести дела с поставщиком, который не имеет подобных затрат, речь идет о работе, не добавляющей ценности».*

Несмотря на то что автор дал определение не «ценности», а «работы, добавляющей ценности», понятие «ценность» раскрылось лучше. Анализируя вышеуказанное, можно предложить следующее определение ценности.

¹ См.: Кузьмин А.М. О ценности и стоимости // ММК. — 2004. — № 9. — С. 62. — Прим. ред.

Ценность (с точки зрения производителя) — такая характеристика продукции или услуги (в сочетании со временем) и местом ее поставки, за предоставление или оказание которой клиент готов заплатить (не путать с «вынужден оплатить») или, по меньшей мере, за предоставление или оказание которой он будет благодарен. Ценность — измеримая величина, она определяется так называемой внутренней шкалой ценностей клиента и выражается в размере той суммы, которую готов заплатить клиент. Ценность субъективна.

Существует мнение, что ценности для человека первичны, и они рождают определенные цели и потребности. Если это так, и ценности измеримы и связаны с деньгами и бизнесом, то требования (формализованные потребности) — вторичны, более конкретны, более детальны, менее стабильны, они являются инструментом выполнения конкретного заказа. Таким образом, получается, что каждое из понятий — «ценность» и «требование» — занимает свое место в СМК. А поскольку начальная и основополагающая задача построения

СМК (и бизнеса вообще) — выделить процессы, то будем опираться на понятие «ценность».

Методика выделения процессов и ориентирования компании на клиентов

Предлагаемая методика основана на подходах концепции Lean и состоит из семи шагов. Для наглядности рассмотрим методику на примере аудиторской компании (назовем ее ООО «Аудит»), которая предлагает услуги по ведению бухгалтерского учета. Итак, перед компанией ООО «Аудит» стоит задача выделить процессы и сделать первые шаги по ориентации компании на клиентов.

Шаг 1. Выделение клиентских групп

Задача этого шага — из множества клиентов выделить группы лиц, удовлетворение которых является сутью вашего бизнеса.

Например, для компаний, занятых массовым производством, можно выделить следующие клиентские группы: потребители, дистрибьюторы, супермаркеты. К выделению клиентских групп можно подойти более детально. Напри-

мер, группу «клиент, заказывающий разработку программного продукта» для компании, занятой разработкой программного обеспечения, можно разбить на следующие подгруппы: высшее руководство, менеджеры среднего звена, сотрудники ИТ-службы, рядовые пользователи.

После выполнения шага 1 данные заносятся в таблицу, и заполняются верхние ее строчки (табл. 1).

Шаг 2. Выделение этапов, характеризующихся различными ценностями клиента

Забегая вперед, можно сказать, что третьим шагом будет выделение ценностей каждой клиентской группы. Однако ценности клиента меняются в ходе взаимодействия с ним. Например, на этапе заключения договора клиент ценит наличие полной и достоверной информации о деятельности вашей компании, вашу репутацию и т. п. На этапе же выполнения договора у клиента появятся другие требования, продиктованные иными ценностями. Скорее всего, на первое место выйдут сроки, качество, четкое выполнение обязательств и т. п.

Выделение клиентских групп, этапов и ценностей для ООО «Аудит»

Таблица 1

Этапы	Клиентские группы				
	Генеральные директора компаний-клиентов	Бухгалтеры или секретари компаний-клиентов, ведущие первичный бухгалтерский учет	Менеджеры по продажам и закупкам компаний-клиентов, оформляющие первичные бухгалтерские документы	Банки, в которых обслуживаются клиенты	Налоговые инспекции и пр. органы, к которым прикреплены компании-клиенты
Осознание потенциальными клиентами потребности в передаче бухгалтерского учета на аутсорсинг	Ц 1.1.1 Наличие доступной информации о различных возможностях организации бухгалтерского учета Ц 1.1.2 Наличие доступной информации о преимуществах той или иной возможности организации бухгалтерского учета, в частности, о преимуществах передачи бухгалтерского учета на аутсорсинг	—	—	—	—

Окончание табл. 1

Этапы	К л и е н т с к и е г р у п п ы				
	Генеральные директора компаний-клиентов	Бухгалтеры или секретари компаний-клиентов, ведущие первичный бухгалтерский учет	Менеджеры по продажам и закупкам компаний-клиентов, оформляющие первичные бухгалтерские документы	Банки, в которых обслуживаются клиенты	Налоговые инспекции и пр. органы, к которым прикреплены компании-клиенты
Поиск и выбор потенциальными клиентами поставщика услуг по ведению бухгалтерского учета	Ц 1.2.1 Отсутствие проблем с поиском списка аудиторских фирм для дальнейшего выбора Ц 1.2.2 Наличие доступной и достоверной информации о преимуществах и недостатках различных аудиторских фирм Ц 1.2.3 Наличие доступной и достоверной информации о полном перечне услуг и условий их предоставления для выбранной компании Ц 1.2.4 Наличие хорошей и подтвержденной репутации у выбранной компании Ц 1.2.5 Лучшее соотношение цена — перечень услуг — гарантии качества у выбранной компании	—	—	—	—
Обслуживание клиентов	Ц 1.3.1 Отсутствие проблем с налоговыми обязательствами перед государством ни сейчас ни в будущем Ц 1.3.2 Оптимизация налогообложения Ц 1.3.3 Обращение к директору для принятия решения только в случае крайней необходимости Ц 1.3.4 Оценка и переоценка поставщиков бухгалтерских услуг в соответствии с компетенцией и принципами взаимовыгодного сотрудничества	Ц 2.3.1 Четкие требования, предъявляемые бухгалтеру по ведению первичного бухгалтерского учета Ц 2.3.2 Предоставление возможности бухгалтеру в сложных ситуациях обратиться за консультацией или помощью	Ц 3.3.1 Четкие требования, предъявляемые по ведению первичной документации Ц 3.3.2 Предоставление возможности менеджерам в сложных ситуациях обратиться за консультацией или помощью	Ц 4.3.1 Своевременное и правильное предоставление банку всех необходимых документов Ц 4.3.2 Своевременная оплата всех банковских услуг Ц 4.3.3 Взаимодействие с банком обученных и обладающих соответствующими полномочиями людей	Ц 5.3.1 Ведение налогового и бухгалтерского учета в соответствии с законодательством Ц 5.3.2 Своевременная оплата всех налогов и отчислений Ц 5.3.3 Своевременное и правильное заполнение и предоставление всех необходимых документов

Задача второго шага — выделить во взаимодействии с клиентом этапы, каждый из которых будет характеризоваться приблизительно одним и тем же набором ценностей клиента. Возможно, вам не удастся с первого раза выделить отдельные этапы взаимодействия с клиентом. В этом случае пропустите второй шаг и вернитесь к нему по окончании работы. После того, как все шаги будут пройдены, вы станете лучше понимать суть второго шага и необходимость его выполнения для вашей компании.

В результате выполнения шага 2 заполним левую колонку под названием «этапы» (см. табл. 1).

Шаг 3. Определение ценностей каждой клиентской группы на различных этапах взаимодействия

Задача третьего шага — вдумчиво и методично просмотреть все группы и этапы и определить ценности каждой клиентской группы на каждом этапе.

Поскольку ценности субъективны, то желательно к данной работе привлечь реальных представителей каждой группы. Если же это окажется невыполнимым, то следует привлечь экспертов, которые тесно работают с определенной клиентской группой и знают их нужды и чаяния.

Продолжаем заполнение нашей таблицы, а именно, вписываем конкретные ценности на пересечении каждой клиентской группы и конкретного этапа (см. табл. 1).

Шаг 4. Структурирование ценностей

Задача четвертого шага — провести анализ всех выявленных ценностей и сгруппировать и структурировать их по подобию и значимости. Для этой работы лучше всего привлечь профессионального аналитика.

Попробуем сгруппировать ценности для ООО «Аудит» (табл. 2). Вполне возможно, что вы сгруппировали бы ценности по-другому. Не огорчайтесь, если с первого раза вам не удастся разработать самую оптимальную и эффективную структуру — это непрерывная и кропотливая работа по совершенствованию.

Шаг 5. Выделение бизнес-процессов

Задача пятого шага — сопоставить с каждой группой ценностей

Таблица 2

Структурирование ценностей в группы и выделение бизнес-процессов для ООО «Аудит»

Группа ценностей 1 БП 1. Маркетинг	Группа ценностей 2 БП 2. Грамотное ведение бухгалтерского и налогового учета	Группа ценностей 3 БП 3. Оптимизация налогообложения	Группа ценностей 4 БП 4. Обучение и консультирование по вопросам ведения первичного учета	Группа ценностей 5 БП 5. Управление качеством
Ц 1.1.1 Наличие доступной информации о различных возможностях организации бухгалтерского учета Ц 1.1.2 Наличие доступной информации о преимуществах той или иной возможности организации бухучета, в частности о преимуществах передачи бухучета на аутсорсинг Ц 1.2.1 Отсутствие проблем с поиском списка аудиторских фирм для дальнейшего выбора Ц 1.2.2 Наличие доступной и достоверной информации о преимуществах и недостатках различных аудиторских фирм Ц 1.2.3 Наличие доступной и достоверной информации о полном перечне услуг и условий их предоставления для выбранной компании Ц 1.2.4 Наличие хорошей и подтвержденной репутации у выбранной компании	Ц 1.3.1 Отсутствие проблем с налоговыми обязательствами перед государством ни сейчас ни в будущем Ц 5.3.1 Ведение налогового и бухгалтерского учета в соответствии с законодательством Ц 5.3.2 Своевременная оплата всех налогов и отчислений Ц 5.3.3 Своевременное и правильное заполнение и предоставление всех необходимых документов в налоговые и прочие органы Ц 4.3.1 Своевременное и правильное предоставление банку всех необходимых документов Ц 4.3.2 Своевременная оплата всех банковских услуг	Ц 1.3.2 Оптимизация налогообложения	Ц 2.3.1 Четкие требования, предъявляемые бухгалтеру по ведению первичного бухгалтерского учета Ц 3.3.1 Четкие требования, предъявляемые по ведению первичной документации Ц 2.3.2 Предоставление возможности бухгалтеру в сложных ситуациях обратиться за консультацией или помощью Ц 3.3.2 Предоставление возможности менеджерам в сложных ситуациях обратиться за консультацией или помощью Ц 4.3.3 Взаимодействие с банком обученных и обладающих соответствующими полномочиями людей	Ц 1.2.5 Лучшее соотношение цена — перечень услуг — гарантии качества у выбранной компании Ц 1.3.3 Обращение к директору для принятия решения только в случае крайней необходимости Ц 1.3.4 Оценка и переоценка поставщиков бухгалтерских услуг в соответствии с компетенцией и принципами взаимодействия Ц 1.2.4 Наличие хорошей и подтвержденной репутации у выбранной компании

Таблица 3

Выделение бизнес-процессов

Ценности	Бизнес-процессы				
	1	2	3	4	5
	Ц 1.1.1 Ц 1.1.2 Ц 2.1.1 Ц 3.1.1 Ц 3.1.2	Ц 1.2.2 Ц 1.2.3	Ц 1.2.1 Ц 4.2.1 Ц 4.2.2 Ц 4.2.3	Ц 2.2.1 Ц 2.2.2	Ц 3.2.1

определенный бизнес-процесс и дать ему название.

Таким образом, результатом пятого шага стал набор бизнес-процессов, нацеленных на определенный набор ценностей ваших клиентов (табл. 3).

Теперь бизнес-процессы действительно связаны с бизнесом! Более того, они ориентированы исключительно на клиента. Вернее будут ориентированы, если и дальше вы будете действовать в этом направлении.

Для ООО «Аудит» остается дать названия бизнес-процессам и включить их в табл. 2 (см. «шапку»). Мы получили перечень тех ценностей, целей, на которые реально должны быть направлены эти бизнес-процессы. Если проанализировать табл. 2, то можно обнаружить много интересного. Например, что процесс «Управление качеством» связан с бизнесом, так как его наличие имеет ценность для клиента. Но заметьте, ценность для клиента имеет соотношение цена – качество, и именно над этим должны работать менеджеры по качеству, а не над усердным документированием.

Шаг 6. Выделение подпроцессов

Бизнес-процессы, которые мы выделили на пятом шаге, сами производят ценность для клиента. Как правило, масштаб этих бизнес-процессов вынуждает разбивать их на подпроцессы. Поэтому выделенные нами бизнес-процессы часто называют потоком создания ценности, а являющиеся их частью подпроцессы называют бизнес-

процессами или просто процессами (в зависимости от того, добавляют ли они ценность для клиента). Очевидной становится необходимость следующего уровня проработки и выделения подпроцессов. Эту деятельность можно назвать созданием карты потоков создания ценности (терминология, принятая в Lean), или выделением процессов и их взаимодействия (терминология, принятая в ISO 9001:2000).

Работа по составлению карты потока создания ценности проходит в два этапа: создание карты текущего состояния и на ее базе создание карты будущего состояния². Для создания карты текущего состояния нужно изучить те виды деятельности, которые выполняются в вашей компании для достижения определенной ценности (возможно, какие-то из выделенных вами ценностей компания вообще не производила, для них придется разрабатывать технологию и карту будущего состояния с нуля). После того, как вы изучите текущую технологию создания ценности, нужно будет описать последовательность ее выполнения. Это и будет карта текущего состояния, а логические этапы будут текущими процессами. Это не сложная работа, она требует наличия обычных для сотрудника

службы качества умений и навыков. Сложность заключается в следующем этапе — создании карты будущего состояния. Эта работа требует специального обучения. Тем читателям, которые не могут посетить семинары, посвященные концепции Lean, можно посоветовать прочитать книгу Майкла Ротера и Джона Шука «Учитесь видеть бизнес-процессы. Практика построения карт потоков создания ценности».

Шаг 7. Выделение вспомогательных (обеспечивающих, обслуживающих) процессов

Главные бизнес-процессы СМК организации описывают лишь часть ее деятельности, но есть еще не менее важная часть — обслуживающие процессы. К их выделению можно подойти традиционно, перечислив все имеющиеся службы. Но, по-видимому, и к выделению вспомогательных процессов лучше подойти, используя Lean-методологию, а именно, пройти шаги от 1 до 6. Только в роли клиентов будут выступать ваши внутренние потребители. Если вспомогательные процессы будут выделены таким образом, то это, во-первых, создаст «внутреннюю» ориентацию на потребителя в организации, а, во-вторых, позволит вспомогательным процессам стать ближе к основной деятельности организации, и сотрудникам, в них занятым, слышать меньше нареканий в свой адрес (что, дескать, «вы дармоеды», «денег не зарабатываете» и т. п.).

Таким образом, представленная методика позволяет выделить бизнес-процессы в организации и сделать первые шаги по ориентации на потребителя. Такое выделение процессов можно с полным правом назвать процессным подходом. Реализация краеугольных положений философии стандарта ISO 9001 — это не лозунги, а понятия, которые будучи наполнены конкретным содержанием, способны привести к желаемым результатам.

² См.: Фомичев С.К., Скрыбина Н.И., Уразлина О.Ю. «Бережливое управление»: управление потоком создания ценности // ММК. — 2004. — № 7. — С. 15–21; Балукова М.В. Путевая карта бережливого предприятия // ММК. — 2005. — № 10. — С. 59–61. — Прим. ред.