

**В.В.ИПЬИН**



**СТРАСТИ ПО**  
**ISO 9000**



Агентство электронных изданий  
**ИНТЕРМЕДИАТОР**

# **Владислав Владимирович Ильин**

## **Страсти по ISO 9000. Грустно-комическая повесть о получении сертификата на систему качества**

*Издательский текст*

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=19064518](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=19064518)*

*Страсти по ISO 9000. Грустно-комическая повесть о получении сертификата на систему качества: Агентство электронных изданий*

*«Интермедиаптор»; М.; 2018*

*ISBN 978-5-91349-052-0*

### **Аннотация**

Явление массового увлечения стандартами ISO 9000 по всему миру иногда называют ISO-манией. Очень правильный диагноз! Сертификация систем качества и консалтинг в этой области стали сегодня уже большим и самостоятельным видом бизнеса. Органы по сертификации систем качества заинтересованы в привлечении все большего и большего числа клиентов для получения все большей и большей прибыли! А с увеличением конкуренции увеличивается и рекламное давление, и пропаганда стандартов ISO 9000. Возрастающий поток рекламы дает нам понять, что сертификация системы качества является гарантией успеха и

позволяет решить большинство проблем. Прочитав рассказанную в книге вымышленную историю, которая в реальности вполне могла произойти с любой компанией, вы увидите, что это совсем не так.

Для руководителей всех уровней, а также студентов, аспирантов и преподавателей экономико-управленческих специальностей вузов.

# Содержание

|                                   |    |
|-----------------------------------|----|
| Пролог                            | 8  |
| Глава первая                      | 17 |
| Конец ознакомительного фрагмента. | 25 |

**Владислав  
Владимирович Ильин  
Страсти по ISO 9000.  
Грустно-комическая  
повесть о получении  
сертификата на  
систему качества**

© Издательский дом «Вершина», 2006

© Агентство электронных изданий «Интермедиатор»,  
2018

**\* \* \***

*Вы можете и не изменяться.*

*Выживание не является необходимостью.*

*Уильям Эдвардс Деминг*

Органы по сертификации систем качеств в привлечении все большего и большего числа клиентов для получения все большей и большей прибыли! А с увеличением конкуренции

увеличивание и пропаганда стандартов ISO 9000. Возрастающий поток рекламы дает нам понять, что сертификация системы качества является гарантией успеха и позволяет большинство проблем.



Прочитав эту вымышленную историю, которая в реальности вполне могла произойти с любой компанией, вы увидите, что это совсем не так.

Как сказал классик: «Смеяться, право, не грешно ...».

Ведь если мы смеемся над проблемой, значит, она обязательно будет решена!

Почему эта история в итоге грустная? А потому, что в результате, получив сертификат, эта компания так и не научилась пользоваться построенной системой управления. А тогда что здесь смешного? А смешно в этой ситуации как раз то, при каких обстоятельствах и кем это все делалось! Итак, в деталях смешно, а в итоге – грустно. Несмотря на легкость жанра, это достаточно серьезный рассказ, из которого любознательный читатель легко поймет, что такое система качества, как ее надо строить, что собой представляет ее основ-

ной документ «Руководство по качеству», как готовиться к аудиту и в итоге получить вожденный сертификат, и как это все дальше нужно использовать или как можно не использовать.

И не пытайтесь понять, о какой компании идет речь. Работая консультантом, автор очень хорошо познакомился более чем с десятком подобных компаний. Это просто собирательный образ и любые совпадения имен, фамилий, поступков, диалогов, обстоятельств и структуры компании абсолютно случайны.

# Пролог

*Знающие – не говорят, говорящие – не знают.  
Лао-Цзы*

Многие предприятия в России сейчас пытаются внедрить системы менеджмента качества (СМК) и сертифицировать их на соответствие требованиям стандартов серии ISO 9000.

Запад уже прошел довольно длинной дорогой бесконечного реинжиниринга и внедрения систем управления качеством деятельности своих компаний и потратил на эти эксперименты уже миллиарды своих долларов.

Нам тоже, не повторяя ошибок, нужно совершенствовать свой бизнес и поднимать ВВП.

*Но не на семь процентов за счет сырьевых ресурсов, а на тридцать – пятьдесят процентов за счет повышения эффективности управления* — реального повышения именно качества вашего бизнеса, то есть снижения накладных расходов.

Заманчиво.

Таким образом, вопрос оптимизации управления компанией является сегодня ключевым для топ-менеджеров большинства российских предприятий.

От качества напрямую зависит успех любого бизнеса.

Управляя качеством, мы управляем ресурсами и проектами.

ми, персоналом и маркетингом...

На этом стержне и построена деятельность абсолютно любого предприятия.

Мы все когда-то и где-то учились и прекрасно знаем, что знакомство с любой темой надо начать с изучения доступной литературы.

Но даже беглое знакомство с литературой по качеству показывает, что в этой области в основном существуют только две группы:

- переводная, основанная на изложении специфического западного опыта всего одной, реже, двух компаний;
- отечественная, которую, как правило, пишут представители наших органов по сертификации и их дочерних консалтинговых фирм по «подготовке» предприятий к внедрению системы качества.

Дело в том, что именно второй тип литературы так прочно связал систему качества с требованиями ISO 9001, что «на все века» поставил телегу впереди лошади!

Перефразируя классика: «Мы говорим ISO – подразумеваем систему качества, говорим система качества – подразумеваем ISO».

А это большое заблуждение.

Когда автор впервые познакомился с ISO 9001, у него сразу возникло устойчивое мнение: этот стандарт – способ активно говорить о том, что другие уже давно и спокойно дела-

ют. По сути, любая компания, которая не планирует исчезнуть в ближайшее время, старается улучшить свою работу.

Именно поэтому СМК – это совершенно самодостаточная система обеспечения качества продукта, путем настройки (или «тюнинга», если это сейчас понятней) бизнес процессов, и которая, в той или иной степени, уже присутствует на любом успешном производстве!

Для западного типа мышления, может быть и правильно все связывать именно с удовлетворенностью потребителей, ведь это «общество потребления», и там ничего не начнут делать, пока не будет понятно, кому это можно с «выгодой продать».

Но в России мышление, скорее всего «процессное» или, если хотите, креативное. Мы можем начать делать множество вещей, заранее совершенно не зная, как они будут востребованы!

Именно поэтому в России первыми изобрели и радио, и паровоз, и велосипед, и телефон и многое другое!

Что, кстати, способствовало развитию уровня жизни в других странах.

Поэтому для нас понятие «качество» не связано напрямую с удовлетворенностью Потребителя, а, прежде всего, связано с понятием оптимального производства, то есть с сокращением издержек и достижением поставленных целей!

Ведь на самом деле текст ISO 9000 – это только структурированное по разделам и наиболее общее описание (что в

принципе надо делать) оптимально организованного производства (читай: системы управления процессами при помощи анализа показателей), которое еще предстоит создать(!). Это только план, по которому еще надо выстраивать и выстраивать реальную систему качества (поэтому меня всегда умиляли приложения к таким книгам в виде «примеров процедур СМК»).

Воспользуемся отвлеченным примером. Иногда очень полезно доводить до абсурда не корректную логику, чтобы ее ошибочность была очевидна уже совершенно всем.

Представим себе, что вам пришла в голову идея самому построить автомобиль.

Вы берете текст описания стандартного авто (стандарт ISO 9001), где сказано, из каких частей он состоит (кузов, двигатель, коробка передач, подвеска, тормозная система и т. д.) и какую роль эти части играют для обеспечения движения авто по дороге.

Именно так, поверьте, в самом общем виде и описывает систему качества стандарт ISO 9001.

Чтобы такое авто, сделанное по очень примерному описанию смогли зарегистрировать и разрешить на нем ездить (вот такие правила у нас установили де-факто), вам нужно показать только конкретный чертеж разработанной на основе конструкции (сборочный чертеж и чертежи всех узлов с размерами и необходимыми разрезами, чтобы показать, что они выполняют именно те роли, какие от них требуются, чи-

тай: «Руководство по качеству»). Конечно, без этого нельзя, но лично вам этого категорически не достаточно!

Для реализации авто в железе вам необходимо знать еще про множество конкретных деталей, начиная от подшипников, гидравлических шлангов, шестеренок, клапанов, и заканчивая уже болтами, прокладками и сальниками, то есть обо всем том, что обеспечивает надежность авто и принципиально отличает «Запорожец» от «Мерседеса».

Вы скажете, что именно для этого и нужно пригласить консультанта. В принципе, – соглашусь.

Но давайте посмотрим, чем он может вам помочь в рамках приведенного примера?

Мы не будем сейчас обсуждать ситуацию, когда дело сводится только к «поправкам в чертежах», читай: в документации СМК (вам только зарегистрировать, что она сделана, или действительно хотите на ней ездить?).

Допустим, вам действительно хочется не только показывать ее соседям (демонстрировать сертификат ISO 9001) но и ездить на ней.

Вы просите консультанта помочь сделать машину. Но он, как правило, еще меньше вас (а если совсем реально, то может даже и не подозревать об их существовании) знает про «подшипники, гидравлические шланги, шестеренки и клапана»!

Именно поэтому он опять будет снова и снова методично объяснять, что мотор должен раскручивать трансмиссию,

при помощи руля авто должно поворачивать на дороге, тормоза должны останавливать вращение колес и т. д.

Вот такой «консалтинг» у нас чаще всего и получается!

И чтобы построить именно «Мерседес», а не пресловутый «Запорожец», нужны совсем другие люди, которые все прекрасно знают именно «про подшипники, гидравлические шланги, шестеренки и клапана».

С их помощью у вас скорее получится «Мерседес», который легко пройдет «техосмотр» любой строгости (чего теперь не скажешь о «Жигулях», даже если они только что сошли с конвейера).

А теперь, в рамках того же отвлеченного примера, посмотрим, как раскрывают эту тему в книгах первой и второй групп.

**Переводная.** По существу, книги этой группы представляют собой «рассказы о прецедентах», которые в нашей действительности практически неприменимы, так как основаны на специфическом западном опыте одной – двух компаний.

Как правило, в таких книгах даже не пытаются рассмотреть деятельность компаний с точки зрения системы. На примере с авто, это можно сравнить с обсуждением достоинств и недостатков каким-то образом уже сделанных моделей автомобилей.

В таких книгах все написано правильно (например, Волга впадает в Каспийское море), но извлечь из них реальную

пользу для конкретного предприятия, как правило, невозможно.

**Отечественная.** За единственным, обнаруженным лично автором (естественно, он не претендует на знакомство со всеми книгами по этой тематике) исключением в виде книг В.Н. Спицнаделя, эту литературу пишут представители наших органов по сертификации или их дочерних фирм по консалтингу в области управления качеством (читай: по подготовке только описывающей систему качества документации к сертификации самой системы по ISO 9001).

В основном, эти книги представляют собой общую трактовку требований к модели ISO 9001 и содержат примеры документов СМК, необходимых для проведения «успешной» сертификации.

Однако в рамках «примера с авто» это можно сравнить только с обсуждением различных методов проектирования будущих моделей автомобилей и примеров «оформления ее чертежей». Эти книги не подскажут вам, как именно должна быть устроена коробка передач, но они расскажут, что она должна передавать крутящий момент с вала двигателя на трансмиссию и обязательно предусматривать ступенчатое изменение передаточного числа.

Вам этого достаточно, чтобы спроектировать надежную конструкцию? Если да, то вы несомненный талант и сертификат вам уже не нужен. Если нет, то он вам и не поможет,

потому что во все времена знания, говорящие, как сделать ценились выше знаний, указывающих, что делать. При несомненной важности обоих, именно слово КАК всегда определяло понятие качества!

Все это приводит к тому, что основными причинами внедрения стандартов ISO 9001 на российских предприятиях являются либо внешнее давление (как правило, Заказчиков), либо просто желание следовать моде. Случаи, когда работа начата в результате осознанного и всесторонне продуманного решения, к сожалению пока редки. Почему? Давайте сначала поймем, кто и как может быть заинтересован во внедрении СМК?

Потребители, понятно, для них по определению качества «много не бывает»! А вот заинтересованность руководства и персонала всегда остается за кадром! А это обширная и пестрая категория заинтересованных лиц. Ясно, что при любой форме собственности начальство преследует свои интересы, которые не всегда совпадают с интересами потребителей и уж совсем не всегда – с интересами рядового персонала!

Отношения в этой сложной социальной системе рассматриваются в связи с определением понятия «качество». У каждого представителя заинтересованных сторон (потребитель, владелец, сотрудник) есть свой взгляд, и рассматривать термин «качество» необходимо с э разных точек зрения, которых они придерживаются.

С качеством для потребителя, кажется, все ясно. Это то,

за что он хочет и может платить деньги. А что такое качество для владельца компании? С ним, кстати, тоже просто – он хочет получать дивиденды, как можно большие и как можно дольше. Что касается сотрудников, для них качество – это и хорошая зарплата, и корпоративная культура, и интерес к работе и т. д.

Но практика показывает, что, как правило, внедрение СМК не приводит:

- к увеличению дивидендов, значит, нет заинтересованности владельца бизнеса;
- к увеличению заработной платы персонала и повышению его интереса к работе, значит, нет заинтересованности самих сотрудников.

И то, что любая работа персонала в рамках СМК, воспринимается сотрудниками, как «дополнительная», добавленная к «основной» деятельности – тоже всегда остается за кадром! А если нет заинтересованности исполнителей СМК, как она будет развиваться? А вот именно – никак и не будет.

# Глава первая

## Особенности национальной сертификации

*Качество должно быть заложено в технологии,  
а не доказано контролем.*

*Уильям Эдвардс Деминг*

Как только зарубежные партнеры задают нашим предприятиям вопросы о наличии у них сертификата ISO 9001 на систему качества, руководство предприятий сразу начинает выяснять, что такое «система качества» и что такое «ISO»?

От своих коллег руководство предприятия узнает, что система качества – это «комплект специальных документов для сертификации».

Несложный поиск в интернете показывает, что существует известный ряд организаций, которые продают такие комплекты документов в виде макетов, куда нужно только вставить данные о своем предприятии, и «просто за смешные» деньги!

Но образованный читатель уже понимает, что это вид бизнеса, который в прямом смысле вырос из появившегося спроса в абсолютно точном соответствии с рыночным механизмом!

Все это было бы смешно, если бы не было так грустно!

Однако система сертификации по ISO 9001, прежде всего, ориентирована именно на наличие документированного описания СМК!

Понятно, что документация только описывает построенную систему качества и сама по себе ценности не имеет. Ценностью компании будут именно модели оптимальных бизнес-процессов и система мониторинга и анализа показателей их эффективности!

Можно сказать еще больше (и пусть простят нас доблестные органы по сертификации СМК): наличие самой процедуры сертификации является определенным «злом», которое и «запускает» процесс образования бутафорских СМК!

Именно из-за наличия процедуры сертификации, компании, не имеющие пока внутренней потребности использовать систему качества для повышения эффективности своей деятельности, при подготовке этой системы к сертификации делают только то, что нужно для проверяющих документируют процедуры и пишут «Руководство по качеству», а повышение качества работы даже не планируют, или отодвигают «на потом».

Аргументируем.

Начнем с трех провокационных утверждений.

**Первое.** Если позвонить в сто Российских организаций через, скажем, полгода после получения ими сертификата ISO 9000 на их СМК, и поинтересоваться, например, в отде-

ле продаж (сбыта), или секретариате, или в службе технической поддержки, о наличии СМК, то в девяносто процентах случаев вас спросят: «А что это такое?».

**Второе.** «Бутафорскую» СМК (это как раз там, где вы услышите этот вопрос) сертифицировать в России гораздо проще (имею ввиду количество обнаруженных при сертификационной экспертизе отклонений от стандарта), чем реально работающую.

**Третье.** В такой ситуации отчасти виноваты и российские органы по сертификации.

Первое утверждение является не только прямым следствием второго и третьего, но на другие причины мы подробно рассмотрим ниже.

А теперь прокомментируем эти утверждения подробно. Не секрет, что когда консультант (у наших органов по сертификации всегда «под рукой» своя консалтинговая фирма) приходит в компанию, он первым делом задает вопрос: «Вам только сертификат нужен, или вы действительно хотите внедрить СМК?» Как говорится, без комментариев. Руководству, сразу предлагают выбрать между «бутафорской» и реальной СМК. Понятно, что создавать и внедрять реально работающую СМК значительно сложнее, чем просто подготовить необходимую документацию.

И это известные органы!

А органы с меньшей репутацией еще более циничны. Вот дословное объявление из интернета: «предлагаем получить

сертификат соответствия по международным стандартам серии ISO 9000 в реальные сроки и по приемлемой цене». Вот так, как на базаре кило яблок купить. Когда Директор видит такое предложение, он сразу понимает, что речь может идти только о бутафории.

И сертифицировать реально работающую СМК труднее, потому, что она уже притерта к конкретному производству, и здесь устранение несоответствий со стандартом проходит значительно более болезненно, потому что люди уже привыкли к определенным условиям и сопротивляются любым переменам.

А в «бутафорской» СМК несоответствия устраняются легко, «...лишь перо заскрипит...».

И руководство идет по пути наименьшего сопротивления, тем более что есть еще ряд существенных причин именно для такой ситуации.

Чтобы понять суть проблемы, воспользуемся отвлеченным примером. Представьте себе, что вы сшили для себя удобный и красивый (по крайней мере, по вашему мнению) костюм. Но вас приглашают на званый и очень важный вечер, где все участники должны быть одеты в костюмы, отвечающие определенным требованиям (например, костюм должен быть спортивного типа).

Чтобы вас пустили на этот вечер, вам надо «немного переделать» костюм – вместо пуговиц вшить молнии (чтобы быстрее застегивать), отрезать карманы (чтобы не привнес-

ли ничего лишнего), поставить на рукава и брючины резинки (чтобы не испачкать за столом и в туалете) и т. д.

Ой, тяжело вам будет кромсать свой любимый костюм, сшитый по индивидуальному заказу из дорогого материала!

А если у вас пока еще нет такого любимого костюма, вам предложат купить для этого вечера другую одежду, которая будет стоить значительно дешевле, и в ней на вечер пустят без каких-либо замечаний.

Конечно, проблема описана очень узко, но смысл в том, что когда компания выращивает свою СМК (пока без цели ее сертифицировать) она «шьет костюмчик по своей фигуре».

Вот поэтому и сама архитектура СМК, и конкретные способы реализации ее элементов в определенной организации очень сильно могут отличаться друг от друга и зависят от ее масштаба, профиля, структуры, целей, стиля управления и культуры, наконец. Могут ли уважаемые консультанты быстро вникнуть в эти особенности? Вопрос открытый.

В значительной степени это зависит еще и от политики сертификационного органа.

Действительно, представим себе, что СМК – это некая «коробка передач» для машины. Если взглянуть на разобранную новую коробку передач (провести ее «аудит»), то, что бросится в глаза в первую очередь – заусенцы на шестеренках и даже, иногда, остатки стружки.

Но смотреть надо не на это, а на то, как посажены шестерни на валах и как нарезаны их зубья. Если это все сделано

правильно, то через тысячу километров эта коробка будет работать как швейцарские часы (заусенцы отполируются и стружка перемелется).

Сертификация СМК – это акция, направленная вовне компании, призванная продемонстрировать ее способность обеспечивать и непрерывно улучшать качество.

Поэтому при анализе соответствия работающей СМК требованиям ISO 9000 все зависит от искусства интерпретации этих требований на реалии компании. Когда такого «искусства интерпретации» у консультантов, как правило, нет, им проще всех рядить в безликие «спортивные костюмы».

Все это происходит потому, что миллионы компаний и сотни надзорных органов интерпретируют стандарты ISO 9000, как образец построения СМК.

А кто сказал, что именно эта модель так необходима каждой компании? Например, компания «Microsoft» не имеет сертификата ISO 9000 – и ничего (Билл Гейтс даже захватил большую часть рынка пользовательского ПО)!

Интуитивно это понимают все руководители, но заказчики требуют от них сертификат ISO 9000 уже сейчас, и вместо того, чтобы начинать «шить любимый костюмчик» по фигуре (внедрять систему управления производством и строить на ее основе свою СМК), они покупают «спортивную «униформу (читай: сертификат на «бутафорскую» СМК).

А к бутафории в государственном масштабе наши руко-

водители уже привыкли. Помните «знак качества» на открытом браке при социализме?

Всем известна поговорка: «В России две беды: дураки и дороги».

Я бы добавил еще третью беду – склонность начальства к «показухе».

Еще триста лет назад хитрый Потемкин строил бутафорские «богатые» деревни на пути следования царицы, чтобы продемонстрировать свое умение хорошо управлять.

Старшее поколение еще хорошо помнит социалистическое соревнование, «знамя которого мы несли все выше и выше». Поэтому, когда у нас услышали про ISO 9000, быстро организовался «серый» рынок, обеспечивающий всех желающих сертификатами «в приемлемые сроки и по разумной цене».

Необходимо понимать, что такой подход самих российских предприятий – еще и следствие того, что в нашей стране не было, и до сих пор нет реальной проблемы качества, но об этом как-нибудь в другой раз. По сути это основная причина – потребности в реальной СМК нет, а для Заказчика сойдет и бутафорская. Действительно, до 1991 года в нашей стране не было реальных потребителей, то есть тех, кто сам решает, покупать товар или нет, заключать контракт или нет, какие требования к качеству предъявлять и по какой цене покупать товар, соответствующий этим требованиям. И сейчас в силу экономического и финансового кризиса у нас нет

потребителей и поставщиков, характерных для нормальной рыночной экономики.

Бартер, долги, «откат» прежде всего душат проблему качества. Конкуренция появилась, но далеко не везде, к тому же конкурентная борьба ведется самыми дикими способами (проще и гораздо дешевле «заказать» директора конкурирующей фирмы, чем улучшать качество своей продукции). А чего стоит «обогащение» мировой науки новым экономическим процессом – «откатингом». Ведь у нас, что ни субподрядчик, то команда заказчика для легализации «отката». И, наконец, еще один важный момент. Кто в вашей компании будет руководить СМК? Если просто менеджер по качеству (типа начальник ОТК), – это прямой путь к превращению реальной СМК в бутафорскую. Кстати, именно поэтому на Западе далеко не все предприятия сертифицированы по ISO 9000 (я уже упоминал «Microsoft»). Многим это и не нужно. Ведь сам сертификат ни о чем не говорит, кроме как о том, что предприятие проверили. И вовсе не является гарантией качества.

# Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.