

## СОДЕРЖАНИЕ

|  |     |
|--|-----|
| Несколько слов от автора .....                                       | 5   |
| Введение .....   | 10  |
| 1. Так что же такое СМК .....  | 13  |
| 2. Что и как будем внедрять .....                                    | 26  |
| 3. СМК — мифы и реальность .....                                     | 36  |
| 4. Особенности национальной сертификации по стандарту ISO 9001 ..... | 45  |
| 5. Роль бизнес-моделирования в построении СМК .....                  | 58  |
| 5.1. Концепция моделирования БП .....                                | 58  |
| 5.2. А что дает БМ? .....  | 65  |
| 5.3. Так что же должен уметь и знать СА? .....                       | 67  |
| 5.4. Итак, что же делать? .....                                      | 68  |
| 5.5. Кого выбрать? .....   | 69  |
| 6. Определяем метрики и показатели БП .....                          | 71  |
| 7. Роль маркетинга в бизнес-процессах СМК .....                      | 78  |
| 8. Особенности внедрения СМК в проектный бизнес .....                | 83  |
| 8.1. Особенности ИТ-бизнеса .....                                    | 83  |
| 8.2. Модели СМК для проектной деятельности .....                     | 87  |
| 8.3. Управление качеством в проектах .....                           | 90  |
| 9. Как измерить эффективность СМК .....                              | 108 |
| 10. Человеческий фактор. Создание корпоративной культуры .....       | 113 |
| 11. СМК — это готовая система управления знаниями компании .....     | 124 |
| 12. Аудиторы идут. Готовимся к сертификации .....                    | 130 |
| 13. Что остается за кадром внедрения СМК .....                       | 136 |
| 14. Блеск и нищета стандарта ISO 9001 .....                          | 140 |
| 15. Оптимальная модель СМК с использованием ARIS ...                 | 145 |
| 16. Роль и значение директора по качеству .....                      | 151 |
| 17. Структура и функции службы качества .....                        | 154 |
| 18. Модульный вариант структуры СМК .....                            | 158 |
| 19. Что такое миссия компании в СМК? .....                           | 161 |
| 20. Так как же правильно обустроить компанию? .....                  | 166 |

---

|  |     |
|--|-----|
| 21. Реализация внедрения СМК в проектной форме . . . . .                       | 170 |
| 22. Практические рекомендации . . . . .  | 174 |
| 22.1. Причины неэффективного функционирования<br>СМК . . . . .                 | 174 |
| 22.2. Критерии для оценки эффективности СМК . . . . .                          | 174 |
| 22.3. Как оптимизировать бизнес . . . . .                                      | 174 |
| 22.4. Что вам нужно делать дальше . . . . .                                    | 178 |
| 23. Опыт проведения самооценки СМК . . . . .                                   | 184 |
| Вместо заключения . . . . .  | 189 |
| Приложения . . . . .   | 195 |
| 1. Перечень записей по качеству для проектной компании                         | 195 |
| 2. Пример документированной процедуры внутренней<br>проверки проекта . . . . . | 198 |
| 3. Пример положения о службе качества в простой<br>компании . . . . .          | 211 |

## НЕСКОЛЬКО СЛОВ ОТ АВТОРА

Аргументирую, почему мне пришлось написать эту книгу. Знакомство с литературой по качеству показало, что в этой области существуют в основном две группы литературы:

- 1) переводная, основанная на изложении специфического западного опыта всего одной, реже — двух компаний;
- 2) отечественная, которая, как правило, выходит из-под пера представителей 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<sup>1</sup>, что «на все века» поставил телегу впереди лошади!

А на самом деле текст ISO 9001 — это только структурированное по разделам и наиболее общее описание (что в принципе надо делать) оптимально организованного производства (читай — системы управления процессами при помощи анализа их показателей), которое еще предстоит создать (!). Это всего лишь 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 не вполне корректную логику доводить до абсурда, чтобы ее ошибочность была уже совершенно очевидна).

---

<sup>1</sup> ISO 9001–2000 — международный стандарт, обобщающий передовой мировой опыт в области управления производством, содержит требования к организации производства. Когда говорят о «Стандартах серии ISO 9000–2000», имеют в виду три международных стандарта: ISO 9000–2000, ISO 9001–2000 и ISO 9004–2000. В России введены в действие три аналогичных российских (национальных) стандарта: ГОСТ Р ИСО 9000–2001, ГОСТ Р ИСО 9001–2001 и ГОСТ Р ИСО 9004–2001. Ключевое понятие, используемое в стандартах, — «Система менеджмента (управления) качества» (СМК). Особенностью стандартов является то, что они предъявляют требования не к качеству продукции напрямую, а к системе организации управления производством, которое призвано обеспечивать предсказуемый и стабильный уровень качества продукции. С точки зрения стандартов серии ISO 9000 качественной считается та продукция, которая удовлетворяет как специфицированным (прописанным), так и предполагаемым (не прописанным) ожиданиям клиента.

Представим себе, что вам пришла в голову идея самому построить автомобиль. Вы берете текст описания стандартного авто (стандарт ISO 9001), где подробно расписано, из каких частей он состоит (кузов, двигатель, коробка передач, подвеска, тормозная система и т. д.) и какую роль эти части играют для обеспечения движения машины по дороге. Именно так, в самом общем виде, и описывает систему качества стандарт ISO 9001.

А для того чтобы сделанный по такому очень примерному описанию автомобиль смогли зарегистрировать и разрешить ездить на нем (вот такие правила у нас установили де-факто), вам нужно предъявить конкретный чертеж его разработанной по этому общему описанию конкретной конструкции (сборочный чертеж и чертежи всех узлов с размерами и необходимыми разрезами, чтобы показать, что они выполняют именно те роли, что требует от них описание, читай — «Руководство по качеству»). Конечно, без этого нельзя, но конкретно вам этого категорически недостаточно!

Для реализации автомашины в железе вам необходимо знать еще множество конкретных деталей, мелких подробностей ее «организма», начиная от подшипников, гидравлических шлангов, шестеренок, клапанов и кончая болтами, прокладками и сальниками. Короче, все то, что и обеспечивает надежность и управляемость и тем самым отличает «запорожец» от «мерседеса», несмотря на полное их соответствие общему описанию: оба «аппарата» имеют двигатели (урчат), рули (поворачиваются), колеса (вращаются) и т. д.! Вы скажете, что именно для этого и нужно пригласить консультанта. В принципе с этим можно согласиться. Но давайте посмотрим, чем в рамках приведенного примера он может вам помочь.

Я не хочу здесь обсуждать ситуацию, когда дело вообще сводится только к поправкам в чертежах, читай — в документации СМК («вам только зарегистрировать, что она сделана, или ездить на ней действительно хотите?»). 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, сам еще меньше вас знает о подшипниках, гидравлических шлангах, шестеренках и клапанах. Именно поэтому снова и снова он будет методично объяснять вам, что мотор

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

Вот такой «консалтинг» у нас чаще всего и получается. А чтобы построить не пресловутый «запорожец», а именно «мерседес», вам нужны совсем другие консультанты, всё прекрасно знающие о «внутренностях», которые должны быть «начинкой» вашего будущего шедевра, консультанты, с помощью которых вы создадите машину, с легкостью одолевающую техосмотр любой строгости.

А теперь, в рамках того же отвлеченного примера, посмотрим, что же обычно пишут обо всем этом в книгах первой и второй групп.

Итак, **первая группа**, наиболее любимая нашими крупными издательствами деловой литературы, — переводные книги, представляет собой в большинстве случаев «рассказы о прецедентах», которые в нашей действительности почти всегда бесполезны, так как основаны на специфическом западном опыте всего одной-двух компаний. Обычно в них не делается даже попытки рассмотреть некое подобие системного подхода к деятельности этих компаний. В рамках приведенного мной примера создания автомобиля это можно сравнить с обсуждением различных достоинств и недостатков конкретных, каким-то образом *уже сделанных моделей* автомобилей. Они, скорее, относятся к разряду тех книг, где все написано правильно («Волга впадает в Каспийское море»), но реальной практической пользы для конкретного предприятия из них извлечь, как правило, не удается.

**Вторая группа**, судя по ассортименту, менее любимая издательствами, — книги отечественных авторов. За единственным, обнаруженным лично мной (я, естественно, не претендую на знакомство со всеми книгами по этой тематике), исключением в виде книг 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). Эти книги представляют собой, по существу, безусловно необходимую для правильного понимания того, что именно надо предприятию делать, обширную трактовку требова-

ний этой достаточно общей (и поэтому универсальной в отраслевом смысле) модели (ISO 9001) и, как правило, снабжены многочисленными «примерами текста» документов СМК, необходимых для «успешной» сертификации.

Однако в рамках «примера с авто» это можно сравнить лишь с обсуждением различных методов *проектирования будущих моделей* автомобилей и примеров оформления чертежей. Эти книги не смогут вам подсказать, как именно должна быть устроена коробка передач, но совершенно правильно расскажут, что она должна передавать крутящий момент с вала двигателя на трансмиссию и обязательно предусматривать ступенчатые изменения передаточного числа.

Вам этого достаточно, чтобы изготовить реальную конструкцию? Именно поэтому я и встал на эту, теперь совершенно понятно, неблагодарную (по естественной реакции некоторых «коллег по консалтингу»), стезю популяризации темы «качества для простого народа». По материалам проведенных мной за пять лет многочисленных семинаров и презентаций по вопросам внедрения информационных систем и систем качества именно с этой целью я уже написал две небольшие книги: «Моделирование бизнеса. Практический опыт»<sup>1</sup> и «Руководство качеством проектов. Практический опыт»<sup>2</sup>.

Несмотря на видимое обилие литературы по системам качества, в ходе работ по подготовке персонала я столкнулся просто с ошеломляющим непониманием со стороны не только рядового персонала, но и управляющих всех уровней (а ведь это и есть будущие пользователи всех наших систем!) того, что такое система качества.

Сначала, чтобы не повторять всем уже хорошо известное, я вообще хотел не упоминать пресловутый ISO 9001, если бы не новая его редакция 2000 года, где наконец уже требуются процессный подход и управление производством по целям (поняли наконец, что такое настоящая система!). Только в этом смысле я о нем упоминаю (конечно, под термином «ISO 9000» будем понимать просто одну из возможных моделей, описанную в требованиях стандарта ISO 9001). Требования самого стандарта ISO 9001 в книге не комментируются и не обсуждаются еще и потому, что сам я законченный технарь и

<sup>1</sup> Киев: Вильямс; Диалектика, 2006

<sup>2</sup> М.: Вершина, 2006

привык оперировать именно физическим смыслом процессов. Вот для раскрытия «физического смысла» системы я и написал для вас эту книгу: «Система управления качеством. Российский опыт».

Большую часть сознательной жизни я проработал инженером-физиком в области разработки и испытаний авиационного вооружения и, что такое система качества, знаю по своему реальному опыту. После развала «оборонки» пришлось идти в ИТ-бизнес. Сейчас занимаюсь проектами реинжиниринга бизнеса, разработки и внедрения информационных систем (ИС). Не надо объяснять, что такие проекты начинаются с диагностики бизнеса с последующим моделированием бизнес-процессов (БП<sup>1</sup>). При моделировании *естественным* образом происходит разработка показателей их эффективности. Последующее внедрение ИС только автоматизирует управление уже *выстроенным* бизнесом и тем самым только завершает процесс создания системы качества. Вот про все это я и пишу в данной книге.

Когда люди берутся за подобные темы, прежде всего они осмысливают свою работу, и это помогает им совершенствоваться. Надеюсь, что идеи и соображения, изложенные здесь, будут полезными кому-то еще, хотя я не претендую на новизну. Возможно, мои мысли помогут разрешить чьи-то сомнения или натолкнут кого-то на новые идеи.

Я практически уверен, что эта книга вызовет раздражение и критику людей, которые занимаются подобной деятельностью, но видят и воспринимают ее совсем иначе. Обычно такая критика приносит много полезного, хотя иногда она даже агрессивна: ну, понятное дело, я же, как провокатор, задеваю некоторых за живое и стреляю по священным коровам!

Свои отзывы и пожелания можно направлять автору по электронной почте: [iwlad@mail.ru](mailto:iwlad@mail.ru).

---

<sup>1</sup> БП — это имеющиеся у любого предприятия процедуры, методы, технологии, с помощью которых оно функционирует, т. е. извлекает доход из своей деятельности.



## ВВЕДЕНИЕ



Многие предприятия в России сейчас пытаются внедрить системы менеджмента качества (СМК) и сертифицировать их на соответствие требованиям стандартов ISO 9001 [1].

Запад уже прошел довольно длинной дорогой бесконечного реинжиниринга и внедрения систем управления качеством деятельности своих компаний и потратил на эти эксперименты миллиарды долларов. Нам тоже, не повторяя чужих ошибок, нужно совершенствовать свой бизнес и поднимать ВВП, но *не на 7% за счет сырьевых ресурсов, а на 30–50% за счет повышения эффективности управления* (реального повышения качества вашего бизнеса, т. е. снижения накладных расходов).

На основании социологических исследований, проведенных Институтом экономики переходного периода в 2003 г., выяснилось, что:

- 83% руководителей российских предприятий признают существование проблемы несовершенства системы управления и организационной структуры и называют ее *основной проблемой бизнеса*;
- 66% компаний требуется внедрение системы показателей эффективности деятельности;
- 72% руководителей высказали намерение совершенствовать систему управления теми или иными средствами (внедрить систему оценки эффективности подразделений и сотрудников, внедрить информационную систему, упорядочить бизнес-процессы).

Таким образом, вопрос оптимизации управления компаний является сегодня ключевым для топ-менеджеров большинства российских предприятий. От качества напрямую зависит успех любого бизнеса. Управляя качеством, мы управляем



ресурсами и проектами, персоналом и маркетингом... Но основная причина внедрения стандартов ISO 9001 на российских предприятиях все же — либо внешнее давление, либо желание следовать моде. Случаи, когда работа начиналась в результате осознанного и всесторонне продуманного решения, к сожалению, пока редки.

Однако независимо от побудительного мотива, если решение о внедрении принято, необходимо разобраться в многочисленных вопросах именно практического внедрения СМК. Попытка выяснить, что такое СМК, посредством прямого обращения к тексту стандартов серии ISO 9001 заканчивается, как правило, одним: СМК рассматривается как очередной «лохотрон» западного менеджмента! Положение усугубляется еще и тем, что тексты стандартов доходят до заинтересованного читателя чаще всего в жутком переводе. И отечественные издания пытаются «напустить туману», чтобы вынудить потенциального заказчика обратиться к ним за разъяснениями и консультациями.

Не хочется показаться снобом, но еще одной причиной может быть просто непонимание сути вещей самими авторами таких публикаций. Именно поэтому, используя терминологию компьютерной литературы, эту книгу можно было бы назвать «Система качества для „чайников“».

**Для кого написана книга?** Эта книга написана для вас — решивших разрабатывать и внедрять СМК в своей компании. Поэтому и позиционируется как пособие по подготовке (или самоподготовке) компании к разработке и внедрению системы управления качеством.

**Зачем эта книга написана?** Внедряя автоматизированные системы управления производством, описывая и глубоко вникая при этом в бизнес-процессы клиента, стремясь оптимизировать их, мы, консультанты, по существу, всегда ведем заказчика к последующему созданию СМК. Однако занимаясь вопросами бизнес-инжиниринга в компаниях различного профиля и проблемами разработки и внедрения систем менеджмента качества, приходится сталкиваться с большими проблемами ясного толкования основ всех этих процессов, связанными не только с процессами разработки и внедрения СМК, но и, что особенно важно для практики, с ее дальнейшим совершенствованием.

Сейчас на тему СМК существует уже много работ разного уровня. В них жонглирование формулировками и трактовками требований стандарта ISO 9001 зачастую затуманивает суть

того, что необходимо *реально делать*, чтобы просто наладить процесс управления качеством.

**Как написана эта книга?** Опыт работы консультанта однозначно подсказывает, что не только при обучении персонала и подготовке данных для построения процесса управления качеством, но и на всех этапах разработки СМК необходимо использовать метод наглядности — представлять схемы, рисунки и диаграммы.

В первую очередь мне хотелось добиться понимания сути проблемы процесса управления качеством, поэтому рисунков здесь просто *очень* много. Это позволило:

- сделать текстовую часть книги достаточно компактной и тем самым заметно повысить плотность информации;
- сделать книгу достаточно удобной для использования ее в качестве:
  - «настольного руководства» для проектных команд и персонала служб качества;
  - источника данных для проведения презентаций по управлению качеством;
  - пособия для обучения персонала;
  - справочника для студентов и аспирантов, обучающихся по специальности «менеджмент качества».

**Что еще вы можете здесь найти?** Я расскажу в книге о двух своих ноу-хау. Первое — это идея создания оптимальной СМК, основанной на результатах моделирования бизнеса, документацию которой заменяют отчеты базы моделей бизнес-процессов, например в среде ARIS.

Второе — это идея создания модульной структуры корпоративной СМК, которая состоит из взаимосвязанных бизнес-моделей всех ее подразделений.

**Чего вы здесь не найдете?** Здесь *намеренно* не будет сказано ни слова о содержании самих требований стандарта ISO 9001, ведь этот стандарт — только одна из *многих возможных* моделей построения СМК! Да и пересказывать и тем более трактовать его нет смысла — это в той или иной степени уже сделано во всех других книгах о СМК!

Здесь не будет и примеров необходимой для прохождения сертификации документации.

**Вы прекрасно напишете все сами, прочитав книгу до конца!**



## ТАК ЧТО ЖЕ ТАКОЕ СМК

1

Знающие не говорят, говорящие не знают.

*Лао-Цзы*

Попытка выяснить, что такое СМК, посредством прямого обращения к тексту стандартов серии ISO 9001 заканчивается, как правило, провалом: читатель убеждается, что его просто надувают. Такой эффект объясняется весьма низким качеством перевода. Тексты стандартов представляют собой так называемые кальки с английского на русский язык совершенно без учета необходимой интерпретации некоторых требований, которые хоть и были заимствованы из прожитого нами социализма, но доведены прагматичным Западом до рабочего состояния (см. раздел 3, первый миф).

Перевод с одного языка на другой намного сложнее, чем может показаться неспециалисту, потому что при помощи одинаковых слов язык может отражать иногда совсем разные понятия и процессы (и процессы управления в том числе). Может получиться так, что при переводе с английского на русский окажется очень трудно подобрать нужное русское слово, которое бы полностью отражало термин. Например, для нас слово «управление» на 100% означает жесткое администрирование, а это только одно из возможных значений английского слова *management*.

Слово «менеджмент» было введено в употребление в русском языке только по необходимости, чтобы не потерять его основной смысловой нагрузки: менеджмент — это методология обнаружения и исправления своих ошибок! А чего стоят термины «валидация» и «верификация»?!

Кроме того, и в своих, отечественных, публикациях достаточно «заумностей»: лишь бы убедить потенциального заказчика обратиться за помощью. Иногда создается впечатление, что сами авторы подобных публикаций не понимают сути того,

о чем пишут. Скажу честно, именно такое отрицательное мнение о пользе СМК сложилось у меня после первого знакомства с предыдущей версией стандарта ISO 9001–1994. По мере взросления в тему при работе в качестве консультанта я начал понимать «главную военную тайну» СМК.

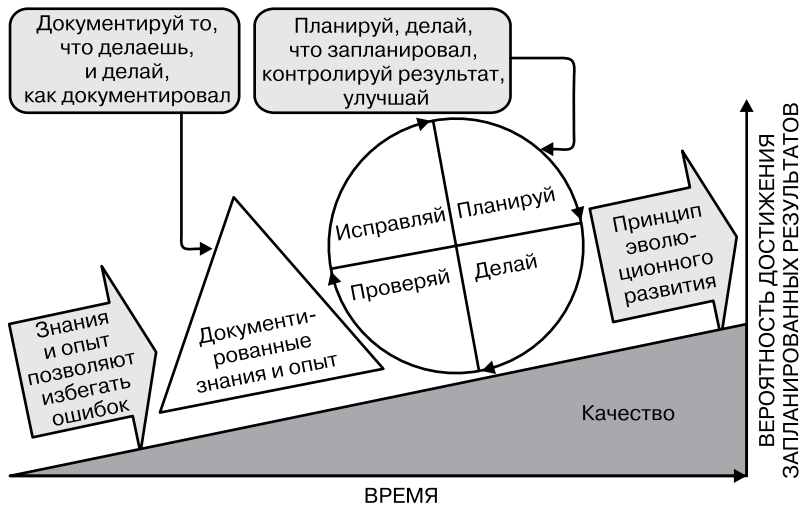
Парадокс в том, что при чтении стандарта, даже абстрагируясь от качества перевода, действительно очень трудно заметить суть, потому что там постоянно все фокусируется и завязывается на достижение удовлетворенности потребителя. А если вас интересует сокращение себестоимости производства или, например, сокращение времени вывода нового продукта на рынок? При чем здесь «удовлетворенность потребителя», когда его еще нет?

Именно поэтому начнем с простого вопроса: а для чего в конечном счете создается СМК? Самый короткий ответ — для того, чтобы увеличить вероятность достижения запланированных результатов производственной деятельности.

А теперь подумаем, что для этого нам нужно сделать? Из курса биологии средней школы мы знаем, что в природе существует всего два вида рефлексов — условные и безусловные. Очевидно, что умение находить грабли, но не наступать на них дается нам не с рождения — это и есть условный рефлекс. Повторение этих ситуаций позволяет нам зафиксировать причинно-следственную связь между нашими действиями и результатами.

Когда сотни людей проходят через препятствия, один из них может придумать технологию их устранения. И если ее документировать и всех обучить, то все будут достигать своих целей быстрее (без препятствий-то!). Это основа эволюционного принципа развития. И **основной принцип СМК** (рис. 1).

Почему так необходимо документирование знаний и опыта? Потому, что круг непосредственного взаимодействия высшего руководства — это 5–10 человек, и именно ими «опосредуются» его управление, его решения, его видение. Именно от них во многом зависит, будут ли совпадать желаемый и реальный результаты управления. И здесь как раз уже не обойтись просто «правильной» постановкой задачи, просто организацией и просто контролем. Здесь как раз уже нужно договариваться со всем персоналом компании о едином понима-



**Рис. 1.** Концепция смыслового содержания СМК

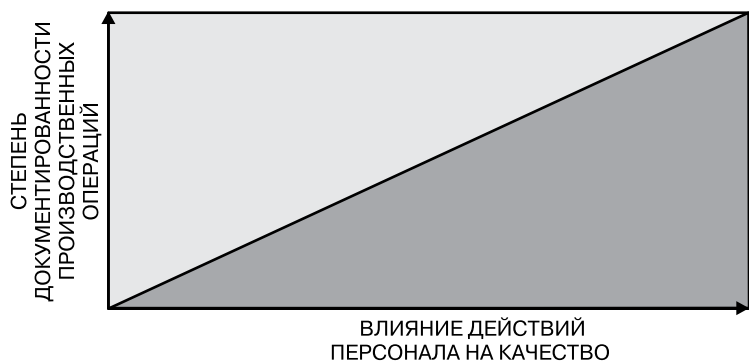
нии, о едином видении, о том, что мы хотим иметь на выходе. При отсутствии этого единства мы сталкиваемся с ситуацией, когда каждый из участников бизнес-процесса понимает его как-то очень по-своему. И результат у него тоже получается «свой» и может даже значительно отличаться от результата, который нужен вашей компании.

Именно для предотвращения этих опасностей и возникают документы, определяющие, регламентирующие, распределяющие права и ответственность, — внутренние стандарты и регламенты компании (рис. 2).

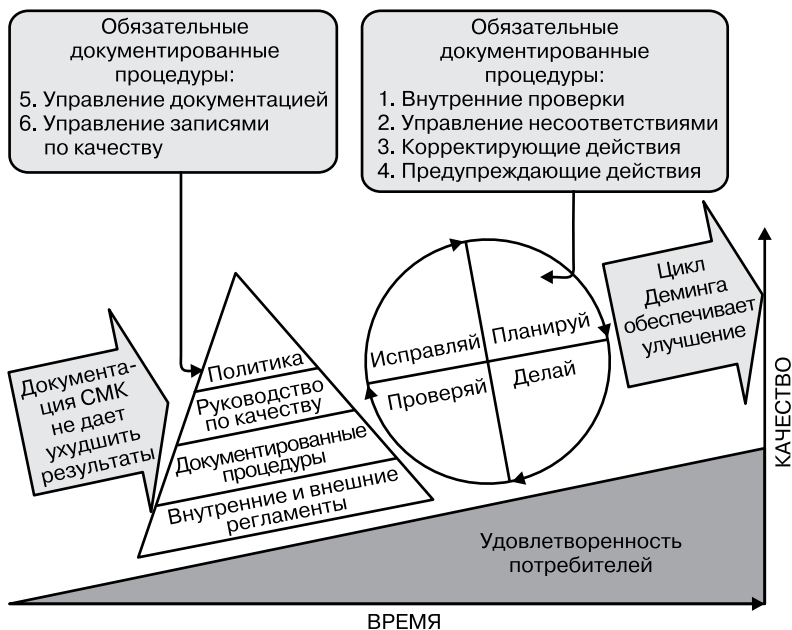
Смысловое содержание рис. 1 легко укладывается в системную концепцию модели СМК, например в соответствии с самым популярным стандартом ISO 9001, где в качестве запланированных результатов подразумевается удовлетворенность потребителя (рис. 3).

Структурное содержание концепции СМК в самом общем виде и в соответствии с архитектурой требований и принципов серии стандартов ISO 9001 показано на рис. 4.

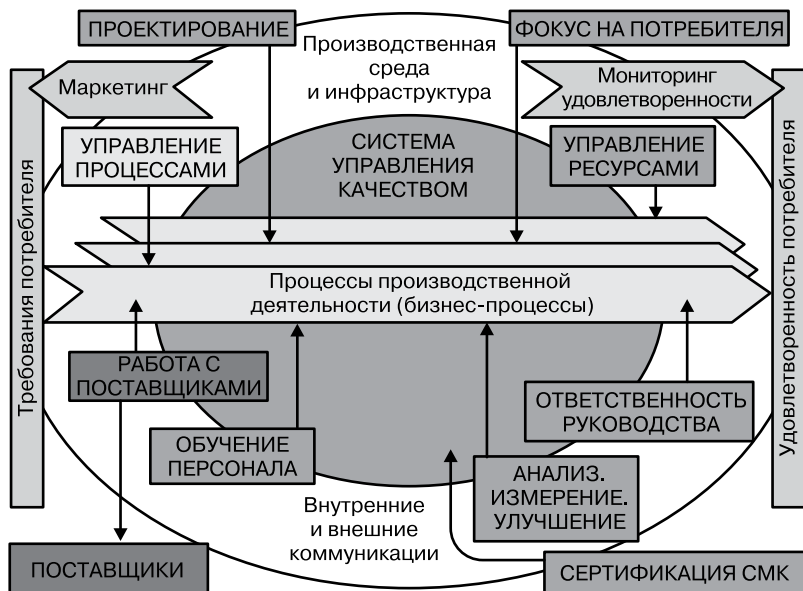
Стратегия «правильной» реализации концепции СМК, показанной на рис. 3 и 4, представлена на рис. 5.



**Рис. 2.** Концепция влияния документированности действий на качество производственной деятельности



**Рис. 3.** Системное содержание концепции СМК по модели ISO 9001



**Рис. 4.** Структурное содержание концепции СМК в соответствии с архитектурой требований и принципов стандартов серии ISO 9001

Согласитесь, что без взаимной договоренности и внутреннего принятия этих новых правил (СМК) система может легко превратиться в бутафорскую (см. далее раздел 4). Потому, что без договоренности нет той самой трансляции внутренней энергии и убежденности в том, что именно это дело является правильным и правильно его надо делать именно так. Вот здесь вам как раз и помогут требования стандарта ISO 9001 по обеспечению вовлеченности персонала и лидерству руководства (см. рис. 5). Более того, внедрение СМК и должно проводиться только по инициативе сверху, поскольку этот процесс требует изменения сложившегося порядка ведения дел, стереотипов сотрудников предприятия (см. далее раздел 10).

Если заинтересованность в СМК со стороны руководства отсутствует, то вероятность успеха стремится к нулю.



**Рис. 5.** Стратегия реализации построения СМК

Почему? А потому, что основной задачей СМК не является повышение эффективности труда работников. Чаще всего подобные изменения — цель руководителя или собственника, а самим сотрудникам это приносит дополнительную головную боль. Как правило, трудозатраты с внедрением СМК не уменьшаются. Выгоды от СМК понятны только высшему менеджменту. Обычно они сводятся к повышению управляемости предприятия и возможности расширения бизнеса. Но рядовые сотрудники, за редким исключением, встречают такие перемены всегда в штывки.

Почему? По крайней мере по двум причинам. Первая причина — это сложившаяся в компании система учета и документооборота, которая представляется всем работникам единственно возможной и поэтому не подлежащей пересмотру.

Вторая состоит в том, что для полноценной работы СМК необходимы сбор и мониторинг гораздо большего количества информации (например, управление записями по качеству, что требует большей дисциплинированности работников, чем ранее). Разумеется, рост объема работы не может нравиться ни



рядовым работникам, ни финансистам, настроившимся на экономию и сокращение персонала.

Так что же делать? Практика позволяет выделить следующие основные факторы успеха внедрения СМК (рис. 6).

Прокомментируем основные из них.

1. Проведение предварительного обследования и последующего моделирования необходимых бизнес-процессов.

Любой бизнес состоит из взаимоувязанных (коррелирующих) действий. Реализация этих процессов должна быть

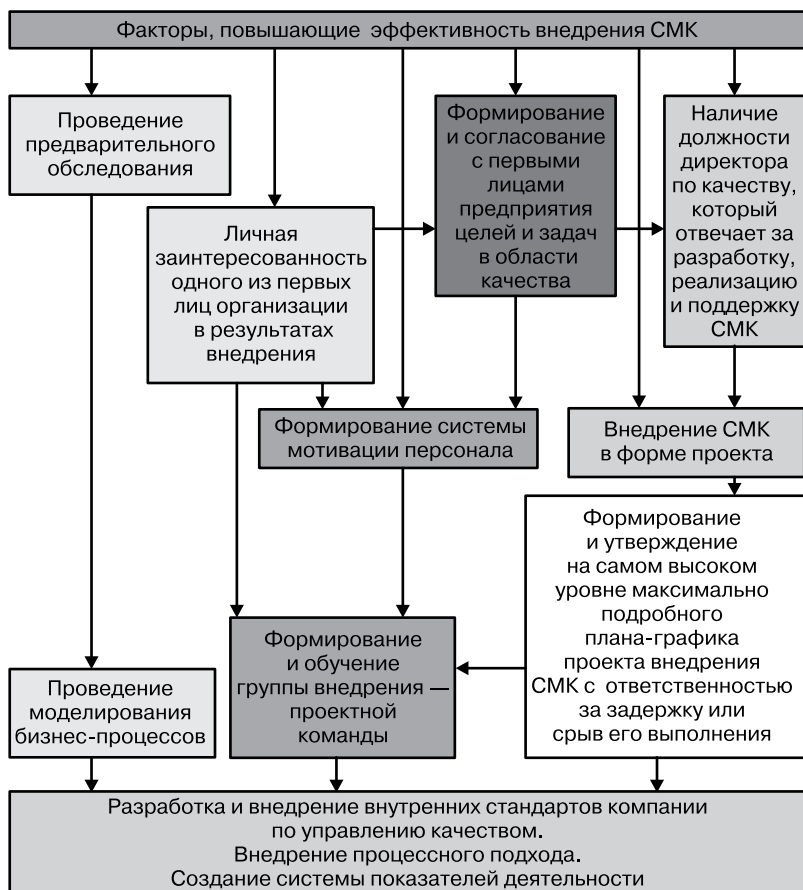


Рис. 6. Основные факторы успеха внедрения СМК

Конец ознакомительного фрагмента.  
Приобрести книгу можно  
в интернет-магазине  
«Электронный универс»  
[e-Univers.ru](http://e-Univers.ru)