

Система менеджмента качества и концепция сбалансированной системы показателей эффективности

1. Введение

Менеджмент качества является одной из наиболее важных сфер деятельности руководства предприятия. Благодаря стандартам ИСО серии 9000, система менеджмента качества стала, пожалуй, наиболее полно регламентированной подсистемой управления предприятием.

Понятие системы менеджмента качества основывается на базовых принципах, сформулированных в МС ИСО 9000:2000. Один из наиболее конструктивных принципов, вызвавший наибольший интерес и обилие вопросов – это процессный подход. Стандарт ГОСТ Р ИСО 9001 – 2001 регламентирует общие требования к процессному подходу ([1], подраздел 4.1) и требования к мониторингу и измерению процессов: «8.2.3 Мониторинг и измерение процессов. Организация должна применять подходящие методы мониторинга и, где это целесообразно, измерения процессов системы менеджмента качества. Эти методы должны демонстрировать способность процессов достигать запланированных результатов. Если запланированные результаты не достигнуты, то, когда это целесообразно, должны предприниматься коррекции и корректирующие действия для обеспечения соответствия продукции».

В то же время стандарт никак не затрагивает вопросы взаимосвязи процессного подхода с такими ключевыми аспектами системы менеджмента качества, как политика и цели в области качества, планирование создания и развития системы менеджмента качества.

В докладе описывается подход, основанный на концепции сбалансированных показателей эффективности, который позволяет включить политику и планирование в области качества в систему стратегического управления предприятием, а процессный подход системы менеджмента качества сделать составной частью процессно-ориентированного управления предприятием.

2. Сбалансированная система показателей эффективности как средство управления предприятием

Система сбалансированных показателей эффективности (Balanced Scorecards(BSC)) – это разработанная Р. Капланом и Д. Нортонем [2] концепция, используемая для комплексной оценки деятельности предприятия. Как явствует из ее названия, она представляет собой систему сбалансированных показателей эффективности, отражающих наряду с финансовыми и такие аспекты деятельности предприятия, как взаимоотношения с заказчиками, организация бизнес-процессов, а также способность к накоплению знаний и развитию.

Система показателей BSC включает показатели, определяющие степень достижения заранее заданных установок в рамках основных проекций: финансов, маркетинга, внутренних бизнес-процессов, обучения и роста. Эти показатели призваны дать ответы на четыре важнейших для предприятия вопроса:

Какой компания представляется своим клиентам (проекция клиента)?

Какой компания представляется своим акционерам и потенциальным инвесторам (проекция финансов)?

Какие бизнес-процессы предприятие должно улучшить, от каких отказаться, на каких сосредоточиться (проекция внутренних бизнес-процессов)?

Может ли компания продолжать свое развитие, повышать эффективность и увеличивать свою стоимость (проекция обучения и развития)?

Концептуальная структура сбалансированной системы показателей эффективности представлена на рисунке 1.



Рис. 1

Но на самом деле, BSC - это не столько набор показателей, сколько методология и инструмент реализации заранее сформулированной стратегии развития предприятия. Авторы концепции считают, что процесс ее реализации должен состоять из четырех этапов:

разработка сбалансированной системы показателей – превращение перспективных планов и стратегий в совокупность целей и мероприятий. После разработки система должна быть интегрирована в управленческий процесс;

комплексирование – увязка всех иерархических уровней путем выстраивания соответствующих целей и показателей, организации стратегической коммуникации, обеспечение компенсации за инициативные решения;

планирование – определение путей достижения во времени запланированных результатов через конкретные плановые задания, распределение ресурсов, проектирование стратегических мероприятий;

обратная связь и обучение – тестирование теоретической базы стратегии и обновления последней с отражением полученных знаний.

В соответствии с концепцией BSC выполнение перечисленных выше этапов работ осуществляется в рамках определенных технологий. Создание BSC начинается с момента, когда ключевые менеджеры компании формулируют миссию предприятия и приходят к общему видению перспектив и способов развития предприятия. Это достаточно сложный процесс, предполагающий принятие коллегиального решения и достижения согласия среди высшего руководства компании. Завершается этот процесс BSC разработкой общей стратегии развития предприятия на перспективу.

После того, как высший менеджмент достигнет единства в понимании целей и стратегии, встает задача донести это видение до всех сотрудников предприятия. Это осуществляется посредством так называемой функции коммуникации стратегического видения. Коммуникация осуществляется за счет последовательного вовлечения всех отделов и сотрудников в процесс разработки стратегий и сбалансированных показателей, оценивающих достижение целей. Для каждого показателя устанавливается ориентир, достижению которого должна способствовать стратегия, либо набор ориентиров и контрольные сроки их достижения.

Как правило, менеджеры среднего уровня вовлекаются в процесс разработки стратегий в области обучения и развития, а также бизнес-процессов, определяя ключевые процессы, потенциал сотрудников и требования к используемым технологиям. Кроме того, им делегируется разработка инфраструктуры модели на более низких уровнях иерархии. В частности,

разрабатываются метрики эффективности процессов, работы структурных подразделений и персонала.

Поставленные цели не должны рассматриваться изолированно, необходимо явным образом установить между ними причинно-следственные связи. Не следует думать, что установление причинно-следственных связей – это некая рутинная процедура, выполняемая по стандартным методикам. Речь идет о более или менее правдоподобных гипотезах, которые нуждаются в проверках, в том числе и в ходе штатного использования BSC.

Следующая задача – бизнес-планирование. Ее решение дает возможность связать финансовый, инвестиционный, маркетинговый и производственный планы компании с системой BSC. В этом смысле BSC является очень удобным инструментом для определения первостепенных целей и задач, анализа принимаемых инициатив, используя показатели эффективности в качестве критерия распределения ресурсов.

Обратная связь и развитие знаний в области стратегического управления дают компании возможность осуществлять постоянный мониторинг исполнения принятых стратегий и достижения поставленных целей посредством анализа отклонений фактических результатов от плановых показателей. На основе этого анализа менеджеры определяют эффективность стратегий и корректируют стратегические инициативы и установки будущих периодов.

Получение новых знаний в области стратегического управления и их обновление происходят на протяжении всего цикла работы с системой.

Родившись как инструмент измерения эффективности предприятия, система Balanced Scorecards постепенно вышла на роль средства целенаправленного управления его трансформацией. Это означает не только запуск новых инициатив, направленных на достижение поставленных ранее целей, но и кардинальное изменение прежних стратегических приоритетов – явление достаточно частое в современной экономике.

3. Взаимодействие системы менеджмента качества и сбалансированной системы показателей эффективности системы

Очевидно, что на предприятии нельзя создавать изолированную, строго очерченную систему менеджмента качества вне связи ее с другими видами деятельности. Обычно, в зависимости от обстоятельств, руководство предприятия может либо использовать специализированные методы и концепции менеджмента для совершенствования системы качества, либо использовать опыт, полученный при создании системы качества, для повышения эффективности других подсистем управления предприятием.

Сбалансированная система показателей эффективности системы не является исключением. С одной стороны, технология создания и внедрения BSC может использоваться как возможная технология внедрения системы менеджмента качества или, по крайней мере, как подход к решению отдельных задач, возникающих при создании и внедрении СМК, с другой стороны, сама BSC в состоянии обеспечить решение разнообразных задач менеджмента качества.

Рассмотрим эти возможности более детально. Если проанализировать содержание проекций BSC, то легко обнаружить тесную связь с группами требований, регламентируемых ГОСТ Р ИСО 9001 – 2001. Например, проекция КЛИЕНТ включает в себя по существу все требования, относящиеся к процессам, связанным с потребителями. Проекция ВНУТРЕННИЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ – это, за очевидными исключениями, процессы жизненного цикла продукции. Проекция ОБУЧЕНИЕ И РАЗВИТИЕ может, при необходимости, включать в себя менеджмент ресурсов, а также процессы измерений, анализа и улучшений.

Таким образом, можно говорить о существовании естественного соответствия между СМК и BSC (рис. 2). Построение этого соответствия при создании СМК или BSC – вполне решаемая задача. Следует только учесть, что создание BSC занимает, по данным авторов этой концепции от 4 до 6 месяцев, а создание эффективной СМК – от одного года до нескольких лет.

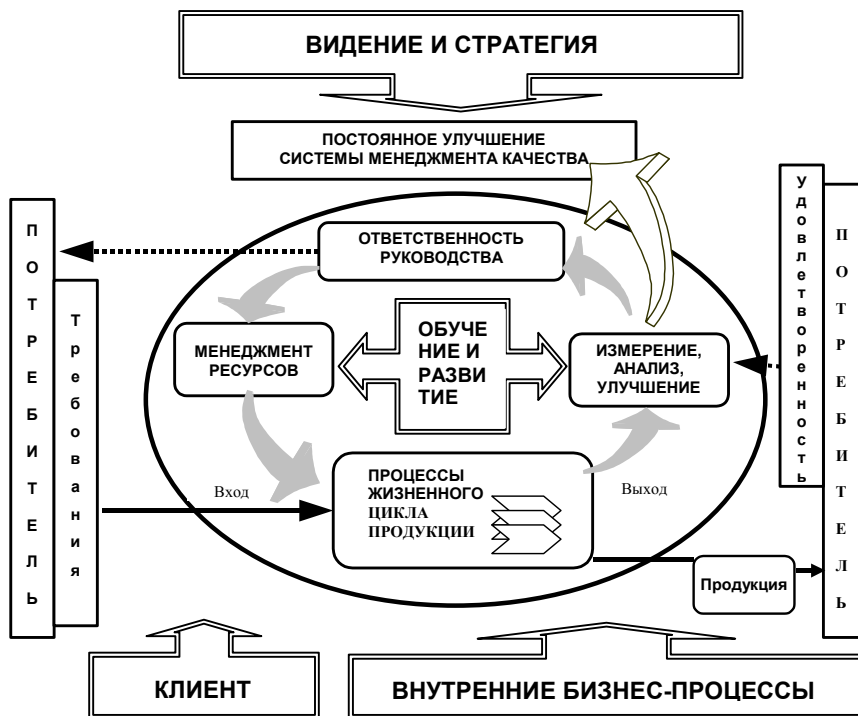


Рис. 2

ЛИТЕРАТУРА

1. ГОСТ Р ИСО 9001 – 2001. Система менеджмента качества. ТРЕБОВАНИЯ.
2. Kaplan R.S., Norton D.P. The Balanced Scorecard Translating Strategy Action. Cambridge Mass. 1996