

КАЧЕСТВО

Поскольку понятие «качество» в общедоступном употреблении разными людьми воспринимается по-разному, я хотел бы начать с определения, принятого Международным Стандартом ISO 8402/1995: «Качество — это совокупность характеристик или процессов, относящихся к их способности удовлетворять установленные и предполагаемые потребности». То есть понятие качества настолько многогранно и всеобъемлюще, что, например, выражение «улучшить качество» — это ни о чем не говорящая фраза.

Существует термин «достаточное качество», означающий такой уровень качества продукции или услуги, который обусловлен желанием и возможностями заказчика. Например, обычные бумажные обои и покрытая воском шелковая ткань, нанесенные на стену, имеют разную степень качества поверхности. Но тем не менее, не все стремятся к улучшенному качеству, некоторым достаточно качества бумажных обоев. С одной стороны, хотя стена, покрытая бумажными обоями, относительно хуже по качеству поверхности, чем стена, покрытая шелком, было бы абсурдно с точки зрения качества называть бумажные обои вторым сортом и уж тем более браком. С другой стороны, можно, конечно же, улучшить качество бумажных обоев, но для этого необходимы затраты на дополнительные энергоресурсы, материалы, технологические процессы, которые могут быть осуществлены при наличии конкретного заказа и свободных финансовых ресурсов.

Чтобы полнее осветить понятие качества применительно к нашей металлопродукции, необходимо начать со структур, его обеспечивающих. Действующая в настоящее время на комбинате комплексная система управления качеством продукции (КС УКП) является малоэффективной, базирующейся на общих показателях, а не на 100-процентном удовлетворении каждого клиента. Свидетельство тому — непрекращающиеся рекламации.

Существенная роль в планировании, управлении, обеспечении качества на комбинате принадлежит управлению технологии, объединяющему технический отдел, отдел технологического контроля (ОТК) и центральную лабораторию контроля (ЦЛК), а также отдел контроля качества и приемки продукции (ОККиПП). Технический отдел и ЦЛК при планировании качества разрабатывают технологический регламент процесса на основе требований заказчика, устанавливают необходимость и процедуру контроля качества и приемки продукции, по мере производства, оптимизируют и совершенствуют технологический процесс. ОТК ведет контроль параметров процесса производства продукции, устанавливает отклонения или несоответствия технологии. Технический отдел и ЦЛК выявляют причины возникновения отклонений технологии и предлагают меры по их предотвращению. И на последней стадии ОККиПП принимает решение о соответствии качества произведенной продукции требованиям заказчика и нормативных документов.

Поскольку из-за постоянно повышающихся требований и ужесточающейся конкуренции между производителями качество становится все более важным и определяющим фактором в борьбе за рынок, то возникающие в связи с этим задачи и необходимая постоянная оптимизация всех технологических процессов не могут больше решаться методами традиционного разделения труда, при которых отдельный цех заинтересован произвести как можно большее количество продукции, а контроль при этом производится независимыми от цеха службами.

Сегодня, напротив, для гаранти-

ОТ ОБЩИХ ПОНЯТИЙ



К НАУЧНОЙ СИСТЕМЕ

рованного обеспечения качества продукции необходима концепция всеобщего управления качеством (TQM), при которой каждый работник на каждом уровне отвечает за надлежащее выполнение своей работы. Это означает, что технические службы должны разрабатывать и корректировать технологию получения продукции с соответствующими характеристиками, следить за функционированием системы обеспечения качества (учтены ли в документах и выполняются ли на практике требования стандартов, есть ли необходимая документация, знает ли ее содержание персонал, соответствует ли практика работы существующим документам системы качества...). Технологический же персонал должен производить продукцию по разработанной технологии, строго соблюдать технологию и обеспечивать качество.

Таким образом, система TQM, получающая в настоящее время все более широкое распространение в индустриально развитых странах, содержит следующие принципиальные отличия от КС УКП:

- проведение независимых внешней и внутренней проверок (аудитов) системы обеспечения качества;

- уход от общих показателей и переход к удовлетворению каждого конкретного клиента;

- рыночные условия производства продукции (активный маркетинг);

- наличие сертификата на систему качества формирует доверие клиента в том, что качество всей партии будет гарантировано.

Для успешной реализации современной системы управления качеством необходимо, чтобы они базировались, с одной стороны, на минимальных требованиях стандартов ISO серии 9000, а с другой — гибко реагировали на требования заказчиков, иногда даже превосходящие требования стандар-

тов. Не менее важны исходящее из этих систем воздействие на осознание причастности к обеспечению качества и соответствующий мотивации работников.

Для эффективной работы системы управления качеством необходима ориентация всех действий производителя на потребности не только внешнего заказчика, но и внутреннего потребителя, занимающегося обработкой металла на последующих технологических этапах. Поэтому понятие качества должно означать для нас удовлетворение всех ожиданий любого заказчика. Для успешной деятельности на рынке, постоянно предъявляющем все новые и новые требования, должны выполняться не только договорные соглашения относительно физических свойств продукта, например, технологические параметры, механические свойства, размеры. В такой же степени имеют значение приемлемые цены, комплектность документации и строгое соблюдение обещанных сроков поставки.

Из такого обширного и всеобъемлющего определения понятия качества неизбежно вытекает ответственность всех сотрудников за качество на всех уровнях и на каждом рабочем месте. Действенность налаженной системы должна проверяться при помощи периодических внутренних аудитов во всех подразделениях, которые прямо или косвенно своей деятельностью воздействуют на качество продукции. При этом должен постоянно идти анализ — действительно ли во всех подразделениях работают по регламентам системы управления качеством, находятся ли эти задачи в соответствии с внешними требованиями. Кроме того, аудиты служат для выявления и анализа уязвимых мест и обнаружения проблем и систематических недостатков системы обеспечения качества и должны проводиться специальными обученными аудиторами в соответствии с составленным на каждый

год аудиторским планом. При этом аудиты подразделяются, в основном, на аудиты системы управления качеством, аудиты технологии, аудиты продукции.

Под обеспечением качества обычно понимаются все запланированные и систематизированные виды деятельности, которые реализуются внутри системы управления качеством, чтобы создать надлежащее доверие для выполнения внутренних и внешних требований к качеству. Работы по обеспечению качества находятся при этом в тесной взаимосвязи с планированием и управлением качеством.

В процессе обеспечения качества все участвующие должны исполнять возложенные на них задачи под собственную ответственность. То есть соответствующее подразделение, назовем его условно отдел обеспечения качества, должен будет отвечать не за соблюдение, например, допусков на размеры или заданных температур отжига, а за назначение правил, согласно которым это соблюдение должно само собой происходить на технологических участках. Качество в таком случае будет достигаться не контролем, а производиться целенаправленно.

При претворении этой философии качества в жизнь надо учитывать, что качество всегда предполагает гармоничное соотношение между идейной позицией участвующих сотрудников и имеющимися техническими возможностями. Демонстрируемые сотрудниками даже на современном технологическом оборудовании не смогут длительное время производить высококачественную продукцию. Точно также в высшей степени мотивированный коллектив не сможет производить продукцию высокого качества на дефектном или недостаточно технологичном оборудовании. То есть, чтобы на нашем комбинате реализовать желание «улучшить качество», необходимо не только модернизировать или за-

менить устаревшее оборудование, обеспечить надежный метрологический контроль технологии и выпускаемой продукции, оснастить средства производства автоматизированными системами управления процессом, модернизировать испытательско-исследовательскую базу, но и обучить персонал современным методам управления процессом. Осуществление этих мер, естественно, потребует значительных капиталовложений.

С целью укрепления и расширения сектора рынка ОАО «ММК» в управлении технологии разработана программа перехода на базе действующей КС УКП к системе всеобщего управления качеством на основе требований международного стандарта ISO 9002, рассчитанная на период до 2000 года и состоящая из подпрограмм по направлениям, оказывающим как непосредственное, так и косвенное влияние на производство высококачественной продукции.

Реализация планируемых мероприятий позволит ОАО «ММК»:

- достичь технологического уровня производства продукции, соответствующего наиболее передовым предприятиям;

- повысить эффективность торгово-закупочной деятельности;

- гарантировать выполнение условий заказов и вторичные выпуски браков и вторых сортов;

- осуществить наиболее полную автоматизацию технологических процессов отдельных агрегатов, связанных в единую корпоративную интегрированную систему;

- обеспечить контроль технологических процессов и качественных характеристик продукции, достоверный учет расходования топливно-энергетических ресурсов путем установки современных измерительных средств;

- повысить квалификацию руководителей и специалистов в сфере управления производством и качеством продукции;

- повысить точность, экспрессность и надежность входного контроля поступающих сырьевых материалов, анализа готовой продукции путем переоснащения испытательно-исследовательской базы;

- организовать упаковку и маркировку продукции в соответствии с требованиями международного рынка;

- повысить конкурентоспособность металлопродукции путем сертификации системы качества и отдельных видов проката.

Наличие эффективной системы управления качеством является сегодня неслучайным условием продолжения существующих отношений с заказчиками и пропуском на новые рынки. Но помимо этого, ее следует рассматривать прежде всего как инструмент мотивации сотрудников, оптимизации технологических процессов и сокращения ненужных расходов.

Ею необходимо охватить все сферы производства, уделив при этом особое внимание постоянному анализу обнаруженных отклонений и устранению причин, вызывающих эти отклонения. Поэтому внедрение на комбинате системы всеобщего управления качеством позволит осуществлять своевременные поставки высококачественной в полном соответствии с требованиями и ожиданиями заказчиков продукции. А это, в свою очередь, обеспечит нашему комбинату преимущество перед конкурентами и получение дополнительной прибыли. Но для того, чтобы задействовать систему всеобщего управления качеством продукции по-настоящему, необходимо приложить еще немало усилий и средств по ее разработке, созданию и внедрению.

С. КРАСНОВ,
начальник управления
технологии ОАО «ММК».