

## Цель

Цели в системах менеджмента играют важнейшую роль: принимая во внимание, что система менеджмента – это «система для разработки политики и целей и достижения этих целей», то можно сказать, что если нет целей, то нет и системы менеджмента.

Понимание и применение этого термина отличается широчайшим разнообразием и поэтому необходимо сразу договориться о том, что в этой книге будет пониматься под целями.

В общем случае можно сказать, что цель – это то, чего добиваются или то, к чему стремятся. Можно сказать и так: цель это состояние, которого мы хотим достичь.

При всей простоте этого определения оно, с практической точки зрения управления, обладает существеннейшим недостатком, не позволяя различать два принципиально разных явления: цель, как идеальное состояние, к которому мы стремимся, но в полной мере не сможем достигнуть никогда, и цель, как конкретная задача на конкретный срок. Пример цели-идеала – «ноль дефектов», пример цели-задачи (в рамках приведенной цели-идеала) – достичь на конец года уровня дефектности в 1000 ppm<sup>1</sup> или такая пара: «никогда не опаздывать» (цель-идеал) и «не опоздать на встречу в 16.00» (цель-задача).

В книге под целью будет пониматься именно **идеальное** конечное состояние, к которому мы стремимся. Слово «идеальное» указывает на неотъемлемое и парадоксальное свойство цели в таком ее понимании: ее никогда нельзя достичь, к ней можно только стремиться и приближаться. Можно сказать, что цель-идеал – это вектор, задающий направление движения, своеобразный горизонт, который мы видим, к которому идем, но никогда не можем до него дойти. В применении к менеджменту качества можно привести несколько примеров таких целей: «всегда поставлять потребителю только соответствующую требованиям продукции», «следовать в полном объеме требованиям нормативных документов», «достичь полной удовлетворенности потребителей» и т.д., и т.п. Кстати, обратите внимание на положения «а» и «б» раздела 1.1 стандарта ISO 9001:2008. В них совсем нетрудно разглядеть эти самые «цели-идеалы», на достижение которых и должна быть направлена система менеджмента качества в рамках модели стандарта: 1) *«всегда поставлять продукцию, отвечающую требованиям потребителей и соответствующим обязательным требованиям»* и 2) *«повышение удовлетворенности потребителей»*.

Цель-идеал всегда максимальна, ей соответствуют граничные значения, например, 0% или 100%. Если ее достичь (теоретически), то никакой большей цели поставить уже нельзя, как невозможно подняться на гору выше ее вершины. Но на пути продвижения к цели-идеалу мы ставим цели-задачи, т.е. устанавливаем некие целевые значения определенных показателей, которые должны быть достигнуты к определенному моменту. Например, в рамках цели-идеала «поставлять потребителю только соответствующую требованиям продукции» мы на текущий год можем поставить себе задачу добиться уровня поставки такой продукции не ниже 99%.

Почему важно различать цель-идеал и цель-задачу?

Дело в том, что цель-идеал – это то, что представляет для нас **наивысшую** (максимальную) ценность, а цель-задача – преходящую, значимую только на конкретном отрезке времени. Как только мы достигаем цели-задачи, она теряет для нас свою ценность. Цель-идеал, конечно, тоже может потерять свою ценность, но только в одном случае: при изменении системы ценностей менеджмента (например, при смене владельца бизнеса).

Представим себе, что мы сформулировали цель менеджмента качества как «достичь уровня дефектности в 10 ppm». Это означает, что мы стремимся достигнуть состояния 10 дефектных изделий на миллион, как некоего конечного состояния, которое для нас имеет наивысшую ценность. И чем полученный результат дальше от целевого значения, тем меньшую ценность для нас имеет достижение такого результата. Т.е. 8 ppm в таком случае для нас хуже, чем 9, т.к. отстоит дальше от целевого значения, а 7 хуже, чем 8, не говоря уже о полном отсутствии дефектов (0 ppm).

<sup>1</sup> 1 ppm (в данном контексте) – 1 дефектное изделие на миллион, 1000 ppm – 1000 дефектных изделий на миллион или 0,1%. В общем случае ppm – parts per million – относительная единица измерения, одна миллионная чего-то.

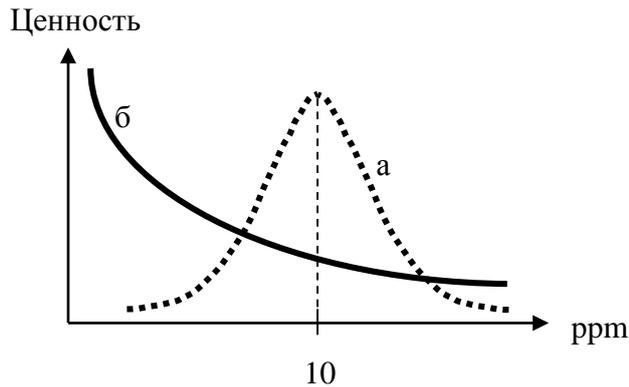


Рисунок 1. Зависимость ценности от уровня дефектности

На рис. 1 кривая «а» отражает ситуацию, когда для нас наивысшую ценность имеет состояние «10 ppm». При этом, двигаясь влево от этого состояния по кривой «а», мы видим, что 9 ppm менее ценно, чем 10, а 8 – чем 9 и т.д. И 0 ppm, выходит, для нас не столь желанно, как 10. Парадокс? Смешно, нелепо и противоречит здравому смыслу? Но на практике в большом количестве организаций цели в области качества примерно так и формулируются: например, цель – уровень дефектности 95%. Т.е. мы стремимся именно к этому уровню, он для нас наивысшая ценность, 96%, 97% и далее до 100% нас не устраивает...

Но, очевидно, что в реальной жизни нашей целью является бездефектное производство, т.е. целевое значение – 0 ppm и чем дальше мы от него, тем менее ценным для нас является достигнутый результат. Именно такое положение дел отражает кривая «б».

Вспоминается хрестоматийная история, которая звучит примерно так: заказала американская фирма японской компании изготовление деталей и в спецификации указала, что уровень годных в поставке должен быть не ниже 98%. Через какое-то время американцы получают из Японии контейнер, в нем готовые детали в требуемом количестве (100% годных!) и еще небольшой сверток с припиской, мол, вы просили 2% бракованных деталей, мы их прикладываем, хотя и не понимаем, зачем они вам нужны.

Чёткое различие целей-идеалов и целей-задач нам потребуется при обсуждении положений раздела 5.4.1 стандарта.