

Зарубежный опыт управления качеством

Японский опыт. В Японии после окончания Второй мировой войны совершенствование качества возвели в ранг государственной политики. Решение проблем качества за довольно короткий срок было весьма успешным. Большой вклад в «японское чудо» внес Э. Деминг, который в 1950 году начал внедрение системы комплексного управления качеством на японских предприятиях. Большую помощь Демингу оказывали японские специалисты: например, профессор Каору Исикава предложил идею кружков качества.

Кружки качества — добровольные объединения работников организации различного уровня и разных областей деятельности, собирающиеся в свободное от работы время с целью поиска мероприятий по совершенствованию качества. Первый кружок был зарегистрирован в 1962 году, к началу 1965 года в Японии было 3700 кружков, а в настоящее время их насчитывается более 300 тысяч. Обычно такие кружки имеют девиз («Думай о качестве ежеминутно», «Качество решает судьбу фирмы» и т. п.) и действуют на основе следующих принципов:

- добровольность участия;
- регулярность собраний;
- конкретность решаемых проблем;
- выявление, изучение и оценка проблем качества в ходе обсуждения.

Значимость деятельности кружков качества для фирмы состоит в следующем:

- укрепляются связи между сотрудниками фирмы;
- выявляются мероприятия по сокращению затрат;
- члены кружка занимаются самообразованием.

Руководство японских фирм особое внимание уделяло обучению рабочих и мастеров статистическим методам контроля качества, чем обеспечило вовлечение в деятельность по обеспечению качества непосредственных участников производственного процесса, а позже — всех сотрудников фирмы.

Японское управление качеством использует *семь принципов*:

- 1) Вовлечение в процесс обеспечения качества каждого сотрудника фирмы.
- 2) Использование статистических методов контроля качества.
- 3) Создание системы мотивации.
- 4) Поощрение обучения, повышения квалификации.
- 5) Организация кружков качества.
- 6) Создание команд специалистов, заинтересованных в решении конкретной проблемы.
- 7) Превращение проблемы обеспечения качества в общенациональную задачу.

Японская система управления качеством ориентирована на *предотвращение* возможности допущения дефектов. На японских предприятиях популярна программа «пяти нулей», суть которой сводится к тому, что каждый рабочий НЕ ДОЛЖЕН:

- 1) принимать дефектную продукцию с предыдущей операции;
- 2) создавать условия для появления дефектов;
- 3) передавать дефектную продукцию на следующую операцию;
- 4) вносить изменения в технологию;
- 5) повторять ошибки.

Японская система управления качеством установила четырехуровневую иерархию качества (рис. 1), в которой угадывается основной принцип будущей концепции TQM — ориентация на удовлетворение текущих и потенциальных запросов потребителей.

После 1970-х годов опыт Японии в области управления качеством постоянно изучается во всем мире. Однако необходимо принимать во внимание то, что специфика японской системы управления качеством обусловлена национальными традициями и социально-экономическими особенностями развития японской промышленности в послевоенный период.

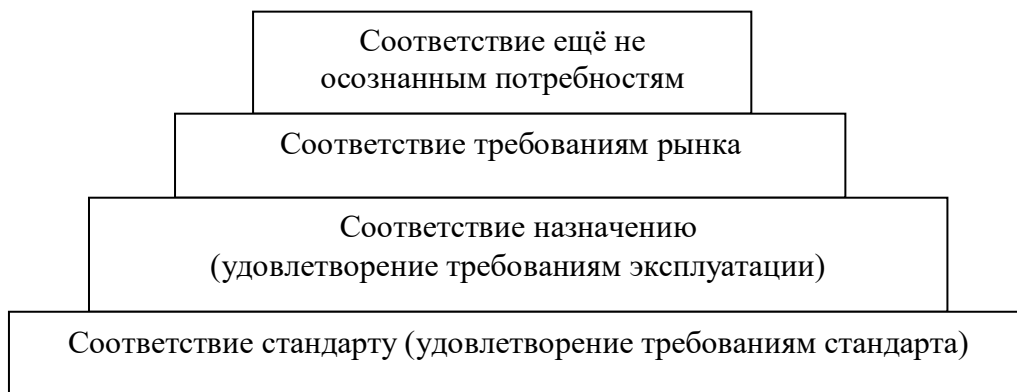


Рисунок 1. Японская модель иерархии качества

Европейский опыт управления качеством

До 1980-х годов европейский менеджмент качества сводился, в основном, к контролю; затем началось интенсивное внедрение систем качества на основе стандартов ISO-9000 и их европейских аналогов — стандартов EN-29000.

В 1985 году была введена маркировка продукции, образованы Европейский комитет по оценке и сертификации систем качества и Европейский координационный совет по испытаниям и сертификации. С 1995 года по инициативе Европейской организации по качеству и Европейского фонда управления качеством проводится Европейская неделя качества.

Отличительными особенностями европейского подхода к решению проблем качества являются:

- гармонизация требований национальных стандартов и правил сертификации;
- создание законодательной основы для всех процедур оценки и подтверждения качества;
- создание региональной инфраструктуры и сети организаций, специализирующихся на работах по сертификации, аккредитации лабораторий, регистрации специалистов по качеству и т. д.

Опыт управления качеством в Соединенных Штатах Америки

После Второй мировой войны серьезной проблемой для промышленности Америки стали огромные затраты, причиной которых был низкий уровень качества производимой продукции.

До 25% всех текущих затрат американских предприятий шло на выявление и устранение дефектов продукции. Проблемы качества американцы решали протекционистскими мерами: таможенными тарифами, квотами и т. д. Однако управляющие прогрессивных американских фирм выбрали стратегию повышения качества своих товаров. В качестве основных мероприятий были выбраны кружки качества, учет затрат на качество, мотивация персонала и т. д.

В 80-е годы XX века в Америке стали четче представлять проблемы качества. В 1987 году была учреждена национальная премия качества имени Малкольма Болдриджа, ежегодно присуждаемая трем лучшим фирмам.

К началу XXI века разрыв в уровне качества американских и японских товаров существенно сократился.

Под влиянием всеобщего менеджмента качества с конца XX века началось сближение культур менеджмента качества Японии, США и европейских стран, основными чертами которых приведены в табл. 1.

Таблица 1. Основные черты культур менеджмента качества

В Европе	В США	В Японии
Уважение к законам	Уважение к суду	Уважение к старшим
Профессионализм	Энергичность	Тщательность
Бережливость	Амбициозность	Принципы семейных отношений в коллективах
Образованность	Новаторство	Образованность

Отечественный опыт управления качеством

Говоря о передовом опыте в области управления качеством, нельзя не вспомнить о достижениях советского периода.

Концепция бездефектной работы нашла свое отражение в Саратовской системе бездефектного изготовления продукции (БИП), внедренной в 1955

году. В основу этой системы был положен механизм активизации участников производственного процесса, стимулирующий их к выявлению и устранению не дефектов продукции, а их причин. Рабочий, не сдавший продукцию с первого предъявления, лишался премии. Неотвратимость наказания заставляла рабочего соблюдать технологическую дисциплину и предъявлять претензии мастеру, инструментальной службе, службе главного механика, если причиной дефекта были некачественные материалы, инструмент или оборудование.

Во многом опередила свое время система **КАНАРСПИ (КАчество-НАдежность-Ресурс-С Первых Изделий)** Горьковского авиационного завода. Она базировалась на следующих принципах:

- универсальности;
- комплексного обеспечения качества продукции;
- развития исследований, направленных на повышение качества продукции и развитие опытно-конструкторских служб предприятия;
- организации всестороннего учета качества выпускаемой продукции;
- уделения большего внимания качеству продукции на стадии ее разработки;
- привлечения к совершенствованию продукции потребителей.

В первой половине 1970-х годов в результате совместной работы предприятий Львовской области, ВНИИ стандартизации Госстандарта СССР и НПО «Система» была разработана и прошла апробацию **комплексная система управления качеством продукции**. Главная цель системы заключалась в обеспечении высоких и устойчивых темпов роста качества продукции, выпускаемой предприятием, за счет:

- создания и освоения новых высококачественных видов продукции;
- своевременной постановки на производство новой продукции;
- снятия с производства морально устаревшей продукции;
- улучшения показателей качества выпускаемой продукции путем ее модернизации.

Специфика управления качеством в СССР заключалась в том, что эффективные системы управления качеством создавались на предприятиях военно-промышленного комплекса (ВПК). Именно в ВПК были распространены методы обеспечения качества на стадиях исследования и проектирования новой продукции, статистический контроль качества, специальные стандарты. В недрах ВПК родились комплексные системы управления качеством продукции (**КСУКП**), в том числе автоматизированные.

Практика использования в советской промышленности КСУКП выявила их многочисленные недостатки, которые не позволяли изготавливать конкурентоспособную продукцию. К числу таких недостатков следует отнести:

- слабое методическое руководство со стороны отраслевых и головных организаций по стандартизации и управлению качеством;

- пассивность руководителей предприятий в вопросах создания и совершенствования систем управления качеством;
- формальное отношение к организации систем управления качеством;
- недооценку роли обучения персонала методам управления качеством;
- руководство работой по управлению качеством на предприятии отделом технического контроля, а не руководителями предприятия;
- недостаточность стимулирования производства высококачественной продукции;
- недостаточный уровень материально-технического, технологического и метрологического обеспечения производства.

Главным же недостатком советских систем управления качеством следует считать то, что они не были ориентированы на потребителя.

К сожалению, в настоящее время Россия находится в положении отстающего в области управления качеством. Немногие российские товары и услуги выдерживают конкуренцию на мировом рынке. Однако активное использование собственного и зарубежного опыта может дать позитивные результаты в самом ближайшем будущем.