

# Содержание

<b>ГЛАВА 1. УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ БИЗНЕСА .....</b>	<b>10</b>
1.1. Философия современного предпринимательства.....	10
всеобщее управление качеством, процессный подход, модели бизнеса <i>product out</i> и <i>market in</i> , концепция внутреннего потребителя, советский школа качества, 14 пунктов Деминга, хосин канри, зеркало удовлетворения	
1.2. Удовлетворение запросов потребителей .....	30
модель Кано, лояльность, увеличение числа постоянных клиентов, причины ухода клиентов, 10 «P» ценности товара, маркетинг один-на-один, маркетинг по базам данных, RFM-анализ	
1.3. Оптимизация качества бизнес-процесса .....	45
циклы PDCA и SDCA, совершенствование, кайдзен, кружки качества, семь простых методов контроля качества: контрольный лист, стратификация, диаграмма Парето, диаграмма Ишикавы, гистограмма, диаграмма разброса, контрольные карты Шухарта	
<b>ГЛАВА 2. СТРАТЕГИИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ БИЗНЕСА .....</b>	<b>60</b>
2.1. Премии в области качества .....	60
премия Деминга, национальная премия качества Малколма Болдриджа, Европейская премия качества, Японская премия качества: критерии и модель, этапы проведения конкурса, Российская премия качества	
2.2. Самооценка компании .....	76
два подхода к самооценке, диагностическая самооценка по Конти, методики самооценки по Далгаарду и Клеммеру, функциональная модель оценки менеджмента: критерии, методика самооценки	
2.3. Эталонное сопоставление, или бенчмаркинг .....	88
история развития бенчмаркинга, основные виды, механизм проведения и стадии бенчмаркинговых проектов, методика непрерывного эталонного сопоставления	
<b>ГЛАВА 3. ПРИМЕНЕНИЕ ПОЛУЧЕННОГО ОПЫТА И ЗНАНИЙ НА РОССИЙСКИХ ПРЕДПРИЯТИЯХ .....</b>	<b>105</b>
3.1. Реформирование системы управления в торговой фирме «Морсервис» .....	106
оценка управленческой деятельности по критериям Японской премии качества, анализ уровня зрелости менеджмента, реформирование системы управления: оптимизация организационной структуры, функциональное моделирование процесса принятия управленческих решений по IDEF/0, стандартизация порядка принятия управленческих решений на предприятии	

3.2. Применение самооценки для улучшения бизнес-процесса в ресторане «Соломбала» .....	125
экспресс-оценка на базе функциональной модели оценки менеджмента, вовлечение работников в процесс самооценки, выявление областей первоочередных улучшений, разработка плана мероприятий по совершенствованию системы управления, повторная самооценка и анализ динамики улучшений	
3.3. Разработка и проведение проекта бенчмаркинга в такси «Снежок» .....	139
определение объектов для бенчмаркинга, анализ бизнес-процесса эталонного предприятия, выявление ограничений по реализации проекта, реформирование процесса принятия и обработки заказов в такси, формирование корпоративной культуры, ориентированной на клиента и повышения качества предоставляемых услуг	
<b>ПРИЛОЖЕНИЯ</b> .....	<b>152</b>
<b>ПРИЛОЖЕНИЕ 1. ОПЫТ ПРЕДПРИЯТИЙ МАЛОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА ЯПОНИИ – ЛИДЕРОВ В ОБЛАСТИ КАЧЕСТВА</b> .....	<b>153</b>
практические примеры из деятельности по повышению качества управления малых и средних предприятий — лауреатов Японской премии качества разных лет	
<b>ПРИЛОЖЕНИЕ 2. СОДЕРЖАНИЕ ОЦЕНОЧНЫХ КАТЕГОРИЙ ЯПОНСКОЙ ПРЕМИИ КАЧЕСТВА</b> .....	<b>168</b>
содержание 8 базовых оценочных категорий и 23 оценочных групп Японской премии качества	
<b>ПРИЛОЖЕНИЕ 3. АНКЕТА САМООЦЕНКИ ПО КРИТЕРИЯМ ЯПОНКОЙ ПРЕМИИ КАЧЕСТВА</b> .....	<b>172</b>
вопросник, предлагаемый экспертами Японского центра производительности для социально—экономического развития (JPC-SED) руководителям организаций для самооценки на базе критериев Японской премии качества	
<b>ПРИЛОЖЕНИЕ 4. СОДЕРЖАНИЕ КРИТЕРИЕВ ФУНКЦИОНАЛЬНОЙ МОДЕЛИ ОЦЕНКИ МЕНЕДЖМЕНТА</b> .....	<b>177</b>
содержание 5 критериев и 25 оценочных категорий Функциональной модели оценки менеджмента	
<b>ПРИЛОЖЕНИЕ 5. ВОПРОСЫ ДЛЯ ЭКСПРЕСС-ОЦЕНКИ ПО КРИТЕРИЯМ ФУНКЦИОНАЛЬНОЙ МОДЕЛИ ОЦЕНКИ МЕНЕДЖМЕНТА</b> .....	<b>183</b>
25 вопросов для самодиагностики системы менеджмента, соответствующие 25 оценочным категориям Функциональной модели оценки менеджмента	

---

**ПРИЛОЖЕНИЕ 6. СХЕМА КЛАССИФИКАЦИИ ПРОЦЕССОВ  
ОРГАНИЗАЦИИ ..... 185**

развернутая схема классификации процессов Американского центра производительности и качества (APQC) в интерпретации Японского центра производительности для социально–экономического развития (JPC-SED)



## ПРЕДИСЛОВИЕ

Идея написания этой книги возникла в Японии во время стажировки по получившей широкую известность в России «Президентской программе подготовки управленческих кадров для народного хозяйства РФ». Страна восходящего солнца уже в середине 80-х шагнула в XXI век, и сегодня знак «Made in Japan» является символом высочайшего качества и признаком хорошего вкуса покупателя во всем мире. Однако еще не забыты те времена, когда «Сделано в Японии» означало низкосортный, плохой продукт.

В Японии мы не раз задавали вопрос, как удалось стране, полностью разрушенной во время Второй мировой войны, со скудными природными ресурсами и населением в 126 млн. человек на площади 2,2% от территории России превратиться в ведущую мировую державу? Однозначный ответ найти вряд ли возможно — это и национальный менталитет, и культурные особенности страны, и американские инвестиции. Однако, на наш взгляд, развитию государства способствовало грамотное построение экономики, в основе которой находится малый и средний бизнес. На улицах Токио, Иокогама, Киото мы увидели бесчисленное количество магазинчиков, кафе, ресторанов. На одной из типичных улиц Осаки в радиусе пятидесяти метров мы насчитали 25 различных предприятий — все это малый бизнес, который приносит более 50% в ВВП государства и обеспечивает 78% всех рабочих мест в стране.

По понятной причине может возникнуть вопрос: сфера услуг, торговля — это, по определению, прерогатива малого бизнеса, а как же производственные мировые гиганты Matsushita Electric, Sony, крупнейшие автомобильные концерны? — Японская промышленность имеет сбалансированную структуру, где на вершине находится одно крупное предприятие, а под ним множество средних и малых компаний. Например, подрядчики, производящие для автоконцернов двигатели, зеркала, сиденья и т. д. имеют своих более мелких субподрядчиков. Таким образом, японская промышленность приобретает «слоистую» структуру. — На корпорацию Mitsubishi работают около 1500 средних, малых и мельчайших предприятий. Создание подобной структуры в промышленности с широким «основанием» из небольших компаний, на наш взгляд, очень важно для развития и поддержки экономики страны.

Как показывает мировой опыт, малое предпринимательство является мощным рычагом для решения целого комплекса социально-экономических проблем: формирования среднего класса собственников; создания прогрессивной структуры экономики и конкурентной среды; обеспечения занятости населения путем создания новых предприятий и рабочих мест; насыщения рынка разнообразными продуктами и услугами.

Постепенное оздоровление конкуренции в соответствии с рыночными принципами делает бизнес в России более прозрачным. Наше малое предпринимательство обладает высоким инновационным потенциалом, однако, внимание к его проблемам явно недостаточно, как со стороны инвесторов, так и со стороны федеральных и местных структур власти. Первоочередной задачей сегодня является подготовка кадров для малого и среднего бизнеса. С сожалением следует признать недостаток опыта работы у многих российских руководителей, а также отметить тот факт, что целенаправленного обучения молодых предпринимателей в вузах практически не ведется. Во многом это связано с отсутствием концептуальной научной и методической базы по вопросам малого бизнеса, адаптированной к российским условиям.

Эффективным инструментом в деле обучения специалистов для российской экономики является «Президентская программа подготовки управленческих кадров для народного хозяйства РФ», которая, по мнению многих ее выпускников, восполняет пробелы в теоретической подготовке менеджеров. Стажировки, предусмотренные программой, дают действительно полезный практический опыт.

К сожалению, обучить всех руководителей по «Президентской программе» невозможно. Мы, как ее выпускники, прошедшие обучение и стажировку в Японии, считали своим долгом поделиться полученным опытом с коллегами-предпринимателями, которые ставят перед собой следующие вопросы:

- в каком направлении следует развиваться, чтобы завтра быть впереди конкурентов?
- как создать конкурентоспособную организацию?
- как оптимизировать бизнес?
- по каким принципам проводить преобразования?

Мы искренне надеемся, что эта книга хотя бы частично поможет руководителям малых и средних предприятий, и особенно, начинающим предпринимателям и студентам экономических специальностей ответить на поставленные вопросы.



**Дмитрий Маслов**  
Кандидат экономических наук  
Коммерческий директор «ИВА Консалтинг Групп» г. Иваново



**Эрнест Белокозовин**  
Генеральный директор компании «Морсервис» г. Архангельск



## ВВЕДЕНИЕ

Мировые тенденции в менеджменте диктуют необходимость постоянного совершенствования качества бизнеса по всем направлениям деятельности компании. Непосредственный участник и катализатор механизма улучшения качества — потребитель со своими постоянно изменяющимися требованиями и ожиданиями. Качественный бизнес-процесс становится краеугольным камнем в развитии крупных, средних и малых предприятий во всем мире, поэтому всеобщее или тотальное управление качеством (total quality management — TQM) можно рассматривать как обязательный атрибут системы менеджмента любой организации, не зависимо от типа и размера.

Однако большинство подходов в менеджменте все же укореняются на почве крупного бизнеса. Действительно ли управление небольшим предприятиям — менее важное и сложное дело, должны ли малые компании лишь учиться на примерах больших? Крупные компании, в поисках конкурентных преимуществ, направляют усилия на разработку новых методов ведения бизнеса. Эти исследования носят глобальный характер, а наиболее успешные решения становятся отдельными направлениями в менеджменте, под них подводится методологическая база, они становятся независимыми инструментами в арсенале бизнес-решений. Примеров этому достаточно: 6-sigma — Motorola, методы Тагучи и Just-in-Time — Toyota, Poka-yoka — Matsushita, бенчмаркинг — Хегох.

В сложившейся ситуации, менеджер любой из миллионов малых компаний по всему миру вправе задать вопрос: «применимы ли эти методы для меня?». Действительно, повышение качества бизнеса напрямую связано с использованием современных подходов к управлению. Малые фирмы, не менее чем крупные компании, заинтересованы в построении и развитии систем управления на принципах TQM, с той лишь разницей, что стандартные и широко распространенные подходы не всегда работают в малом бизнесе. Кроме того, многие из современных методов сложны и непонятны для отечественного малого предпринимательства в силу культурных, экономических и исторических особенностей российского бизнеса.

Тем не менее, роль второго плана, которую оставляют малому бизнесу в развитии современных систем управления, и в мире, и в России, не совсем оправдана. Необходимы исследования, раскрывающие потенциал малых предприятий как источника новых подходов в управлении. Бенчмаркинг, в частности, можно рассматривать как продукт малых и средних компаний, возникший из необходимости обучаться у больших фирм. Традиция транспонировать опыт крупных компаний на собственные системы управления замечена у малых организаций Японии еще задолго до признания бенчмаркинга в качестве официального инструмента управления.

В этой книге мы описываем современные подходы к совершенствованию бизнеса, опираясь на практику малых и средних предприятий Японии, а также на опыт отдельных крупных корпораций, который может быть полезен при генерировании идей улучшения деятельности малых и средних компаний России.

Книга состоит из трех разделов. Первый раздел посвящен принципам современного менеджмента, когда основной целью предприятия является удовлетворение запросов потребителя. Рассмотрены методы учета мнений и пожеланий клиентов, концепция внутреннего потребителя. В рамках философии всеобщего управления качеством описаны подходы к совершенствованию бизнес-процесса, применяемые при этом инструменты контроля и анализа.

Во втором разделе книги приведены стратегии реализации идеи постоянного улучшения качества. Мы рассмотрели возможности, которые получает организации, участвуя в национальных конкурсах качества. Вторая и третья главы разделы посвящены инструментам совершенствования на базе премий качества: самооценке и бенчмаркингу. В разделе также представлена разработанная нами функциональная модель оценки менеджмента, и методика самооценки компании на базе модели.

Третий раздел посвящен практическому опыту применения инструментов и подходов к совершенствованию бизнеса, описанных в первых двух разделах. Приведены примеры из деятельности малых и средних предприятий г. Архангельска. Описан опыт реформирования системы управления в торговой фирме «Морсервис», процесс самооценки в ресторане «Соломбала», разработка и проведение проекта бенчмаркинга в такси «Снежок».

Эта книга создавалась предпринимателями для предпринимателей, что означает максимум информации и практических примеров на минимуме печатных листов.



# УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ БИЗНЕСА

Ни одна компания сегодня не может продолжительное время добиваться успеха, не занимаясь постоянным поиском возможностей для совершенствования бизнеса. Причем этот процесс развития должен охватывать все направления деятельности компании, и каждый работник должен быть вовлечен в работу по совершенствованию. Только при выполнении этих условий организация может стать саморазвивающимся и самообучающимся организмом, быстро и адекватно реагирующим на изменение внешней среды, способным постоянно наращивать свой уровень конкурентоспособности.

В первом разделе мы поговорим о принципах управления, на которых необходимо строить свой бизнес сегодня, чтобы завтра добиться устойчивого положения на рынке и всегда быть на шаг впереди конкурентов.

## 1.1. Философия современного предпринимательства

В развитых странах к концу XX века сформировалось общество, главной фигурой которого является **потребитель**. Его требования, если они социально и экологически безопасны (а значимость фактора экологичности постоянно растет), обладают приоритетом над возможностями производителя и защищаются государством. В обществе потребления успех предпринимательства оценивается не только прибылью. Для общества недостаточно, чтобы предприниматель только отчислял ему определенную долю прибыли в виде налогов; необходимо, чтобы деятельность предпринимателя повышала качество жизни граждан через улучшение качества производимых продуктов и услуг.

Таким образом, ответственность за качество изделий и услуг лежит на производителе. Для производителя имеет ценность вся продукция, не содержащая дефектов, препятствующих ее реализации. Для потребителя же ценность имеют только те свойства продукта, которые соответствуют его ожиданиям. Современное представление о качестве разрешает это противоречие в пользу потребителя. Принцип максимального выполнения требований и пожеланий потребителя становится краеугольным камнем для современного предпринимательства, и должен быть заложен в основу проекта любого изделия или услуги. Однако производитель в разные исторические промежутки времени по-



разному видел свою роль в общественном производстве, воплощая различные концепции качества и пытаясь найти золотую середину между обеспечением качества выпускаемой продукции и повышением эффективности производства, т.е. увеличением прибыли компании.

Подход к качеству, когда потребитель должен получать только изделия, соответствующие стандартам, имеет ряд существенных недостатков. Во-первых, добываясь качества путем отбраковки негодных изделий, вы вынуждены содержать большой штат контролеров (в высокотехнологичных отраслях до 40 и более процентов от числа производственных рабочих). Во-вторых, процесс отбраковки часто приводит к столкновению интересов между теми, кто создает продукт, и теми, кто его проверяет. В-третьих, вы пренебрегаете потребностями рынка, ориентируясь в производстве исключительно на продукт и его назначение, нежели на нужды заказчиков и их удовлетворение.

Как минимизировать количество отбракованных изделий? Для этого, в первую очередь, необходимо подойти к рассмотрению производственного цикла как совокупности отдельных процессов. Ваше внимание должно сместиться с контроля качества выпускаемой продукции на контроль качества **бизнес-процесса** (рис. 1).

---

В определении бизнес-процесса мы разделяем точку зрения экспертов по процессному подходу в управлении В. В. Репина и В. Г. Елиферова: «Бизнес-процесс — это устойчивая, целенаправленная совокупность взаимосвязанных видов деятельности (работ), которая по определенной технологии преобразует входы в выходы, представляющие ценность для потребителя».

---

Выявление брака на начальных этапах бизнес-процесса позволяет сократить выпуск некачественной продукции. Для этого необходимо добиться понимания ответственности и полномочий всех участников бизнес-процесса, каждый работник должен иметь ясное представление о входах, выходах и управляющих воздействиях своего этапа.

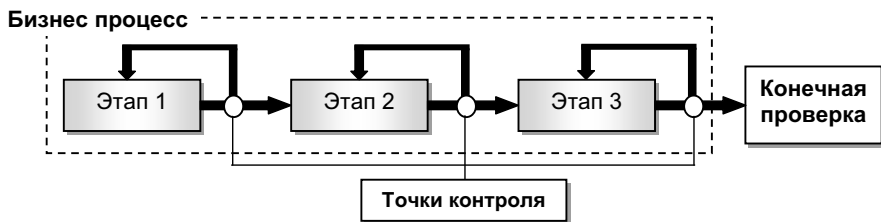


Рис. 1. Схема контроля качества бизнес-процесса

Однако детализации и стандартизации бизнеса недостаточно для обеспечения качества. «*Основа качества продукции — качество труда и качественный менеджмент на всех уровнях, т.е. такая организация работы*

*коллективов людей, когда каждый работник получает удовольствие от своей работы»,* — такова основная идея лекций, прочитанных в 1950—1951 годах для японских промышленников и менеджеров доктором Эдвардом Демингом, идеологом качества в современном менеджменте.

---

**Уильям Эдвард Деминг** (W. Edwards Deming, 1900—1993) — выпускник Йельского университета, профессор, первый общепризнанный «гуру качества», применивший статистические методы для контроля качества как к процессам производства, так и к управленческой деятельности. Считается одним из создателей «Японского чуда». JUSE — Японский союз ученых и инженеров — в 1951 г. учредил премию Деминга (Deming Prize) за качество и надежность продукции для японских предприятий — сегодня это одна из самых престижных наград за качество. Мировую известность Э. Демингу принесли разработанные им 14 заповедей успешного менеджмента и книга «Выход из кризиса», где анализировались возможности подъема американской экономики 1980-х годов.

---

Программа встреч с сотнями ведущих менеджеров Японии, подготовленная Э. Демингом, базировалась не только на идее улучшения отдельных производственных процессов, но и на совершенствовании системы в целом при непосредственном участии высшего руководства компании в решении проблем качества, обучении персонала всех уровней и мотивации сотрудников на продуктивную работу.

Благодаря последовательному осуществлению идей Э. Деминга, Дж. Джурана, К. Ишикавы, Япония, страна, более чем бедная природными ресурсами и разоренная войной, стала одной из богатейших стран мира.

---

**Джозеф М. Джуран** (Joseph M. Juran, р. 1904) — американский специалист в области качества, профессор, соратник и последователь Э. Деминга. Впервые вводит понятие управление качеством, разработывает «спираль качества» — временную пространственную модель, определившую основные стадии непрерывного развития работ по управлению качеством. Неоднократно подчеркивал необходимость планирования деятельности по совершенствованию качества, на практике доказав трехстадийность этого процесса: планирование, контроль и улучшение качества. Первым применил принцип Парето (см. далее) для определения приоритетных задач управления. Рассматривал деятельность предприятия как цепь процессов, где каждая фаза имеет входящие (поставщики) и выходящие (потребители) потоки, считал, что отношения «поставщик-потребитель» должны переноситься на все этапы процесса производства и поставки продукта конечному потребителю.

**Каори Ишикава** (Kaori Ishikawa, 1915—1990) — выдающийся японский специалист в области качества. Автор японского варианта комплексного управления качеством. По его инициативе в 1962 г. начали развиваться кружки по контролю качества. Ишикава ввел в мировую практику оригинальный графический метод анализа причинно-следственных связей, получивший название «Рыбья кость» (Fishbone Diagram). Первым объединил в систему то, что сегодня называют «семью простыми методами контроля качества» (см. далее).

---

Применение новых идей управления позволило одновременно повышать качество продукции и снижать затраты на производство. Именно на этой фазе обеспечения качества сложился менеджмент качества, и зародилась

философия **всеобщего (тотального) управления качеством** (Total Quality Management – **TQM**), которая основана на стремлении к всеобъемлющему качеству: качеству продукции и услуг, качеству производственных процессов, качеству работы персонала, качеству управления.

Подходы менеджмента качества существенно изменили само отношение к качеству. Стремление произвести продукт или услугу, опираясь только на принцип «соответствие стандарту», не всегда приводит к успеху в конкурентной борьбе. **Ошибки в определении запросов потребителей и выпуск на рынок годных, с точки зрения производителя, изделий влекут за собой чрезвычайно высокие затраты и, как следствие, потерю конкурентоспособности компании.**

Принципиальные отличия подходов «от производителя» и «от потребителя» концептуализировал один из мировых «гуру качества» Шоджи Шива в двух бизнес концепциях (моделях) «product out» и «market in».

---

**Шоджи Шива** (Shoji Shiba) – профессор Цукубского университета (Япония), профессор Массачусетского технологического института (США), признанный авторитет в области TQM, автор популярного в мире учебника по качеству «Новое американское всеобщее управление качеством» (A New American TQM: Four Practical Revolutions in Management).

---

Выпуск хороших, с точки зрения производителей, продуктов характеризуется моделью бизнеса **«product out»**, где основное внимание уделяется продукту как главной цели своей работы (рис. 2). Понятие «работа» в концепции «product out» означает производство продукта согласно инструкции, его соответствие спецификации, техническим условиям или стандарту. Концепция «product out» предполагает, что покупатели не понимают своих реальных потребностей. Компании, ориентированные только на производство, зачастую отклоняют жалобы покупателя на продукт, заявляя: «Вы неправильно его используете» или «Он не предназначен для этого». Рабочие часто полагают, что их работа – просто сделать то, что определено производственным стандартом. У менеджеров может наблюдаться то же самое отношение: «Это не моя работа» и т. п.

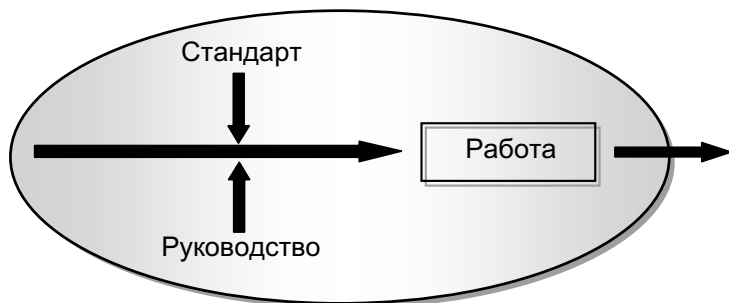


Рис. 2. Концепция «product out»

Понимание требований и ожиданий клиентов, максимальное их удовлетворение является важнейшим средством достижения успеха в современном бизнесе. Поэтому концепция «product out» неприемлема для философии TQM. Эффективное внедрение принципов всеобщего управления качеством возможно в рамках концепции «market in» – бизнес модели, ориентированной на потребности клиента (рис. 3).

Конкурентоспособность и устойчивость предприятия на рынке в «обществе потребления» заключается в быстром реагировании на изменения покупательского спроса и концентрации своих ограниченных ресурсов на деятельности по удовлетворению потребностей покупателей. Тесная взаимосвязь с потребителем – характерная черта для предприятий малого и среднего бизнеса. Поэтому потенциал, который содержится в изучении нужд и ожиданий клиентов, малым компаниям реализовать гораздо проще, нежели представителям крупного бизнеса.

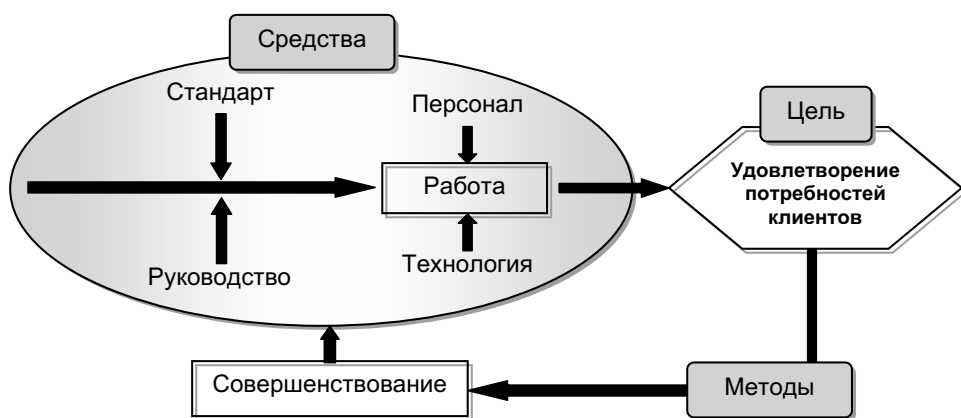


Рис. 3. Концепция «market in»

Когда мы принимаем деятельность компании как совокупность взаимосвязанных процессов, можно говорить, что компания в целом, так же как любое ее подразделение и каждый работник в отдельности, имеют своих потребителей: *внешних* и *внутренних*. Внешний потребитель не работает на организацию, но получает производимые ей продукты или услуги. Этот конечный потребитель и есть «потребитель» в привычном нам контексте. Внутренний потребитель работает непосредственно в компании и зависит от работы других ее сотрудников. Удовлетворение внутренних потребителей является индикатором качества процесса на каждом его этапе, т.е. говорит о том, что система обеспечивает тотальное, всеобщее, качество в организации. Именно поэтому один из принципов философии TQM – **«следующий процесс – ваш потребитель»** означает, что каждый процесс

производственного цикла должен удовлетворять или обслуживать последующий процесс. Качество внутреннего обслуживания напрямую влияет на удовлетворение персонала своей работой, а следовательно, на качество работы и качество обслуживания клиентов. В свою очередь, от качества обслуживания зависит степень удовлетворения клиентов. Повышение уровня лояльности потребителей отражается на росте продаж и увеличении прибыльности бизнеса. Цепочку получения прибыли от обслуживания отражает схема на рис. 4.

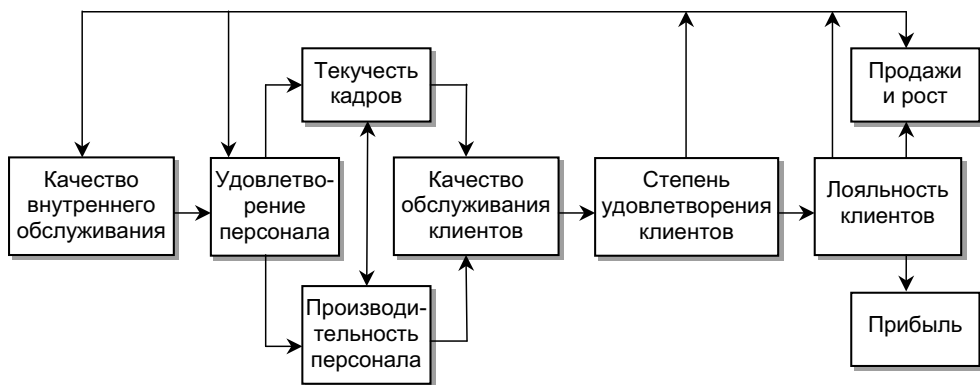


Рис. 4. Цепочка получения прибыли от обслуживания

Таким образом, внутренние потребители (или следующие процессы) имеют не менее важное значение, чем внешние, так как удовлетворение внутренних потребителей отражается на конкурентоспособности и прибыльности компании. Кроме того, по словам экс-председателя Американского общества качества (ASQ) Грегори Ватсона: «...концепция внутреннего потребителя в компании стимулирует межорганизационное сотрудничество и служит основой принципа участия всех сотрудников в процессе усовершенствования».

Российские компании лишь начинают осознавать необходимость ориентации на своего внешнего и внутреннего потребителя в рамках процессного подхода. Однако в нашей стране систематическая работа в области улучшения качества велась с середины 50-х годов. Разрабатываемые системы качества создавались и использовались преимущественно на предприятиях ВПК и были сориентированы на крупное массовое производство. Развитие этих систем носило региональный характер, поэтому предлагаемые подходы ассоциировались с местом их разработки. Центрами качества Советского Союза были Саратов, Львов, Горький, Ярославль, Днепрпетровск, Краснодар.

**Хронология развития систем качества в СССР:**

– 1955 г. **БИП** (бездефектное изготовление продукции), г. Саратов — впервые в мировой практике введен новый измеритель качества труда — процент сдачи продукции с первого предъявления.

– 1958 г. **КАНАРСПИ** (качество, надежность, ресурс с первых изделий), г. Горький — выявление на этапе проектирования изделий максимального количества причин отказов и их устранение в допроизводственный период.

– 1961 г. **СБТ** (система бездефектного труда), г. Львов — расчет комплексного коэффициента качества труда с учетом частных показателей, оказывающих влияние на качество работы коллективов различных подразделений предприятия и отдельных работников.

– 1964 г. **НОРМ** (научная организация работ по повышению моторесурса двигателей), г. Ярославль — за критерий качества принят технический параметр, основная задача системы — контроль уровня моторесурса и его последовательное увеличение на базе повышения надежности деталей.

– 1975 г. **КС УКП** (комплексная система управления качеством продукции), г. Львов — система объединила весь предыдущий опыт систем УК, разработка организационно-технической основы системы на базе стандартов предприятия (СТП) позволила поднять на новый уровень работу по управлению качеством.

– 1980 г. **КС УКП и ЭИР** (комплексная система управления качеством продукции и эффективным использованием ресурсов), г. Днепропетровск — увязка качественных характеристик с затратами ресурсов.

– 1980 г. **КСПЭП** (комплексная система повышения эффективности производства), г. Краснодар — увязка задач повышения качества продукции с задачами повышения эффективности производства в целом.

---

До начала 1980-х годов советская школа качества шагала в ногу со временем. Однако при производстве потребительских товаров в условиях плано-распределительной системы качество означало соответствие стандарту. Такое понимание качества крепко осело в головах российских менеджеров. Сегодня это серьезная ошибка, т.к. подобное мнение заставляет думать производителя, что параметры качества устанавливаются либо регулирующими органами, либо самим производителем. Воспитание культуры качества, основанной только на стандартах, несет за собой определенный риск того, что компания будет производить качественные с ее точки зрения продукты, которые не будут находить спроса.

Экономическая незаинтересованность предприятий, несистемный подход к системе и отсутствие ориентации на потребителя не позволяют рассматривать советский опыт управления качеством как фундамент для построения TQM. Сегодня для обеспечения качества на каждом этапе бизнес-процесса руководителю необходимо создать систему управления качеством, сфокусированную на внешнем и внутреннем потребителе, основанную на принципах доверия, причастности и ответственности всех работников, взамен затратной и малоэффективной системы контроля. Эти принципы разрабатывались доктором Э. Демингом на протяжении 20 лет и были сформулированы в 1986 году в книге «Выход из кризиса». **14 Пунктов** (или принципов)

программы Деминга, на первый взгляд, кажутся довольно разнородными и автономными, на самом деле взаимосвязаны и формируют философию современного предпринимательства. Принятие этих 14 заповедей и действия по их осуществлению говорят о том, что компания намерена оставаться в бизнесе и строить систему управления на принципах доверия и ответственности каждого работника за качество своего этапа бизнес-процесса. Эти заповеди применимы как к малым предприятиям, так и к большим; как в сфере обслуживания, так и в производственной сфере. Они применимы к любому подразделению в любой компании. Мы приводим краткое содержание 14 пунктов по книге Генри Нива «Пространство доктора Деминга», последователя и ученика Эдварда Деминга.

---

Книга Генри Нива «Пространство доктора Деминга» переведена на русский язык под редакцией вице-президента Российской Ассоциации Деминга Ю. Т. Рубаника и издана в 1998 г. в Тольятти Городским общественным фондом «Развитие через качество». Книга предназначена для тех, кто еще не знаком с идеологией Э. Деминга и философией качества в современном менеджменте.

---

1. *Постоянство цели.* Поставьте перед собой цель и будьте неизменно твердыми и постоянными в достижении поставленной цели непрерывного улучшения продукции и услуг, распределяя ресурсы таким образом, чтобы обеспечивались долговременные цели и потребности, а не только сиюминутная прибыльность, для достижения конкурентоспособности, сохранения предприятия и обеспечения людей работой.
2. *Новая философия.* Примите новую философию. Мы находимся в новой экономической эре, начатой в Японии. Мы не можем более уживаться с обычно принятым уровнем задержек, ошибок, дефектов в материалах, брака в работе. Необходимо преобразование западного стиля менеджмента, чтобы остановить продолжающийся упадок экономики.
3. *Покончите с зависимостью от массового контроля.* Уничтожайте потребность в массовых проверках и инспекции как способе достижения качества, прежде всего, путем «встраивания» качества в продукцию. Требуйте статистических свидетельств «встроенного» качества как в процессе производства, так и при выполнении закупочных функций.
4. *Покончите с практикой закупок по самой дешевой цене.* Покончите с практикой оценки и выбора ваших поставщиков только на основе цены на их продукцию. Вместо этого, наряду с ценой, требуйте серьезных подтверждений ее качества. Уменьшите число поставщиков одного и того же продукта путем отказа от услуг тех из них, кто не смог статистически подтвердить его качество. Стремитесь к тому, чтобы получать все поставки данного компонента только от одного на основе

установления долговременных отношений взаимной лояльности и доверия. Целью в этом случае является минимизация общих затрат, а не только первоначальных затрат. У отделов комплектации и снабжения в результате появятся новые обязанности, которые они должны хорошо изучить.

5. *Улучшайте каждый процесс.* Улучшайте постоянно, сегодня и всегда все процессы планирования, производства и оказания услуг. Постоянно выискивайте проблемы, чтобы улучшать все виды деятельности и функции в компании, повышать качество и производительность и, таким образом, постоянно уменьшать издержки. Непрерывное улучшение системы, включающей в себя разработку и проектирование, поставку комплектующих и материалов, обслуживание и улучшение работы оборудования, методов управления и организации, подготовку и переподготовку кадров — есть первейшая обязанность руководства.
6. *Введите в практику подготовку и переподготовку кадров.* Введите в практику современные подходы к подготовке и переподготовке для всех работников, включая руководителей и управляющих, с тем чтобы лучше использовать возможности каждого из них. Чтобы поспевать за изменениями в материалах, методах, конструкции изделий, оборудовании, технологии, функциях и методах обслуживания, требуются новые навыки и умения.
7. *Учредите «лидерство».* Усвойте и введите в практику лидерство как метод работы, имеющий целью помочь работникам выполнять их работу наилучшим образом. Руководители всех уровней должны отвечать не за голые цифры, а за качество. Улучшение качества автоматически приводит к повышению производительности. Руководители и управляющие должны обеспечить принятие немедленных мер при получении сигналов о появившихся дефектах, неисправном или разлаженном оборудовании, плохих инструментах, нечетких рабочих инструкциях и других факторах, наносящих ущерб качеству.
8. *Изгоняйте страхи.* Поощряйте эффективные двухсторонние связи и используйте другие средства для искоренения страхов, опасений и враждебности внутри организации, с тем чтобы каждый мог работать более эффективно и продуктивно на благо компании.
9. *Разрушайте барьеры.* Разружьте барьеры между подразделениями, службами, отделениями. Люди из различных функциональных подразделений: исследователи, разработчики, производственники, представители коммерческих и административных служб — должны работать в командах (бригадах), с тем чтобы устранять проблемы, которые могут возникнуть с продукцией или услугами.



10. *Откажитесь от пустых лозунгов и призывов.* Откажитесь от использования плакатов, лозунгов и призывов к работникам, которые требуют от них бездефектной работы, нового уровня производительности и т. п., но ничего не говорят о методах достижения этих целей. Такие призывы только вызывают враждебное отношение; основная масса проблем низкого качества и производительности связана с системой, и, таким образом, их решения находятся за пределами возможностей рядовых работников.
11. *Устраните произвольно установленные количественные нормы и задания.* Устраните рабочие инструкции и стандарты, которые устанавливают произвольные нормы, квоты для работников и количественные задания для руководителей. Замените их поддержкой и помощью со стороны вышестоящих руководителей, с тем чтобы достигать непрерывных улучшений в качестве и производительности.
12. *Дайте работникам возможность гордиться своим трудом.* Устраните барьеры, которые обкрадывают рабочих и руководителей, лишая их возможности гордиться своим трудом. Это предполагает, помимо всего прочего, отказ от ежегодных аттестаций (оценок деятельности работников) и методов Управления по Целям. И снова обязанности менеджеров, контролеров, мастеров должны быть перенесены с достижения чисто количественных показателей на достижение качества.
13. *Поощряйте стремление к образованию.* Учредите энергичную программу образования и поддержки самосовершенствования для всех работников. Организации нужны не просто люди, ей нужны работники, совершенствующиеся благодаря образованию. Источником успешного продвижения в достижении конкурентоспособности являются знания.
14. *Приверженность делу повышения качества и действенность высшего руководства.* Ясно определите непоколебимую приверженность высшего руководства к постоянному улучшению качества и производительности и их обязательство проводить в жизнь все рассмотренные выше принципы. Тем не менее мало того, что высшее руководство искренне продекларирует свою вечную приверженность качеству и производительности. Оно должно еще знать, в чем собственно заключается то, чему они привержены, т. е. что они должны делать. Образуйте структуру в высшем руководстве, которая будет каждодневно давать импульс для продвижения к вышерассмотренным 13 Принципам, и действуйте, чтобы осуществить преобразования. Поддержки здесь недостаточно, нужны конкретные дела.

Вообще, 14 Принципов часто рассматривают как очень важные цели, которые сами по себе не обеспечивают инструментария для их достижения, они

Конец ознакомительного фрагмента.

Приобрести книгу можно

в интернет-магазине

«Электронный универс»

[e-Univers.ru](http://e-Univers.ru)