

# **Основные принципы системы менеджмента качества.**

## Каким требованиям ВТО должно соответствовать российское предприятие в идеале?

Главным требованием со стороны ВТО к предприятиям стран- членов является:

качество менеджмента, прозрачность корпоративного управления и финансовой отчетности, служащей ориентиром для инвесторов и заказчиков.

Далее следуют все остальные, не менее важные требования, выполнение которых повышает конкурентоспособность, а именно **рост качества и снижение цены продукции (услуги)**, независимо от того, где эта продукция (услуга) продается – на отечественном или внешнем рынках.

# О КАЧЕСТВЕ

**«... ФИРМЫ, КОТОРЫЕ НЕ УСВОЯТ КУЛЬТУРУ ВСЕОБЩЕГО КАЧЕСТВА, ОБРЕЧЕНЫ НА ПОРАЖЕНИЕ, ОНИ НЕ ВЫДЕРЖАТ КОНКУРЕНЦИИ».**

*ДОНАЛЬД ПИТЕРСОН,  
ИСП. ДИРЕКТОР FORD MOTORS COMPANY*

**«... ЛУЧШЕ ЦЕЛИТЬСЯ В ВЫСОКОЕ КАЧЕСТВО И НЕ ПОПАСТЬ В НЕГО, ЧЕМ ЦЕЛИТЬСЯ В НИЗКОЕ КАЧЕСТВО И ПОПАСТЬ».**

*ДЖ.ВАТСОН, ОСНОВАТЕЛЬ  
КОМПАНИИ «IBM»*

**«...КАЧЕСТВО НЕ ДОРОГО, ОНО БЕСЦЕННО!»**

*ЛОЗУНГ КОМПАНИИ «ФОРД»*

# Характеристики рынка.

## Основные факторы конкурентоспособности.

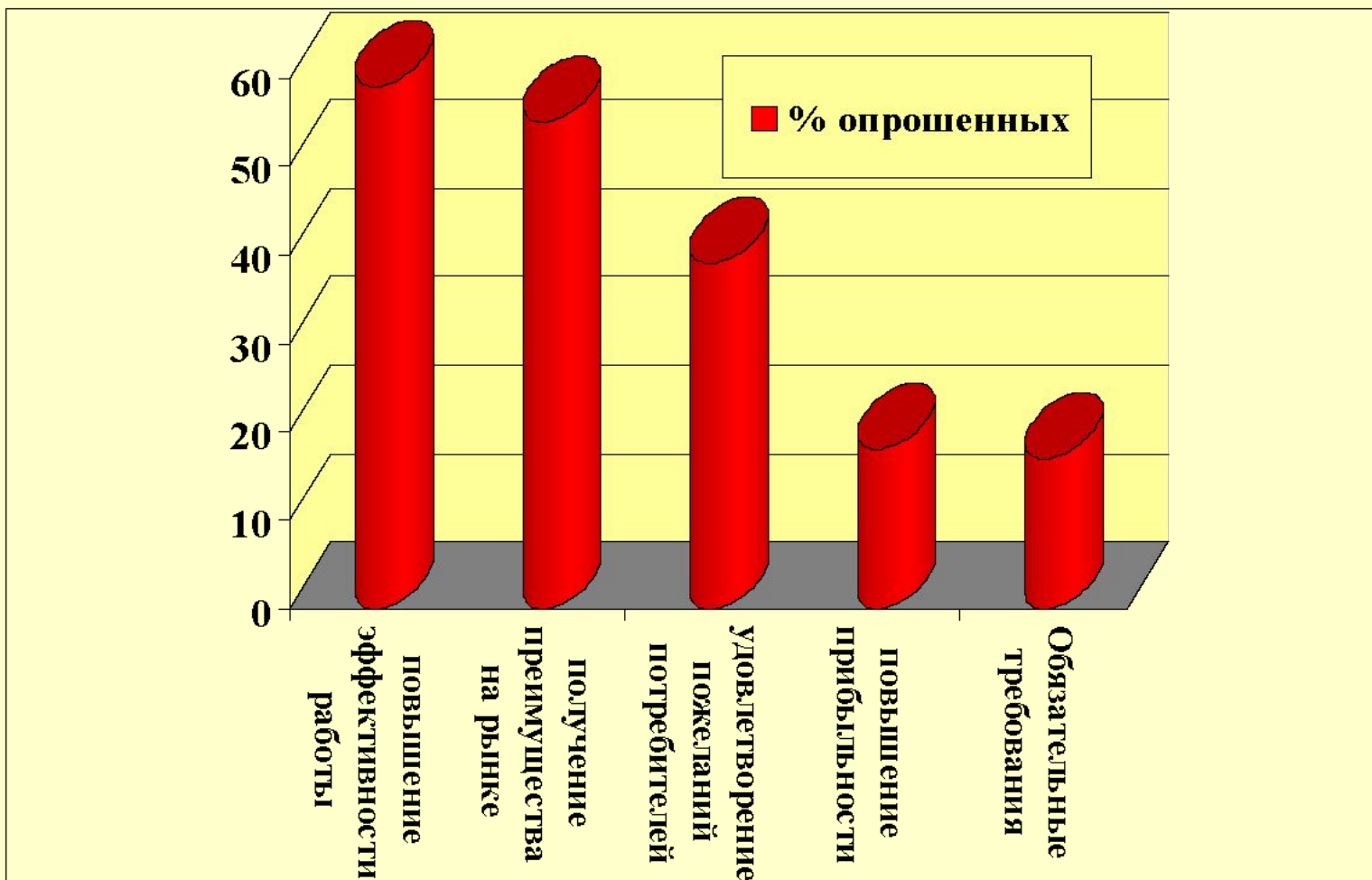
ВЛ  
ЭТИ  
ДЭР  
ТОП  
  
ЧТО  
ОНН  
ЭЛИ  
МЭ  
ЕДО  
ОСВ

- ✓ Качество
- ✓ Цена
- ✓ Условия поставки
- ✓ Стоимость эксплуатации
- ✓ Удобство обслуживания
- ✓ Имидж производителя
- ✓ Известность торговой марки
- ...

•Изм  
енч  
иво  
сть  
•Про  
гре  
сс  
•Соп  
ерн  
иче  
ств  
о

Насыщенность  
товарами

# Цели внедрения ИСО 9000 по результатам опроса 1418 Британских компаний

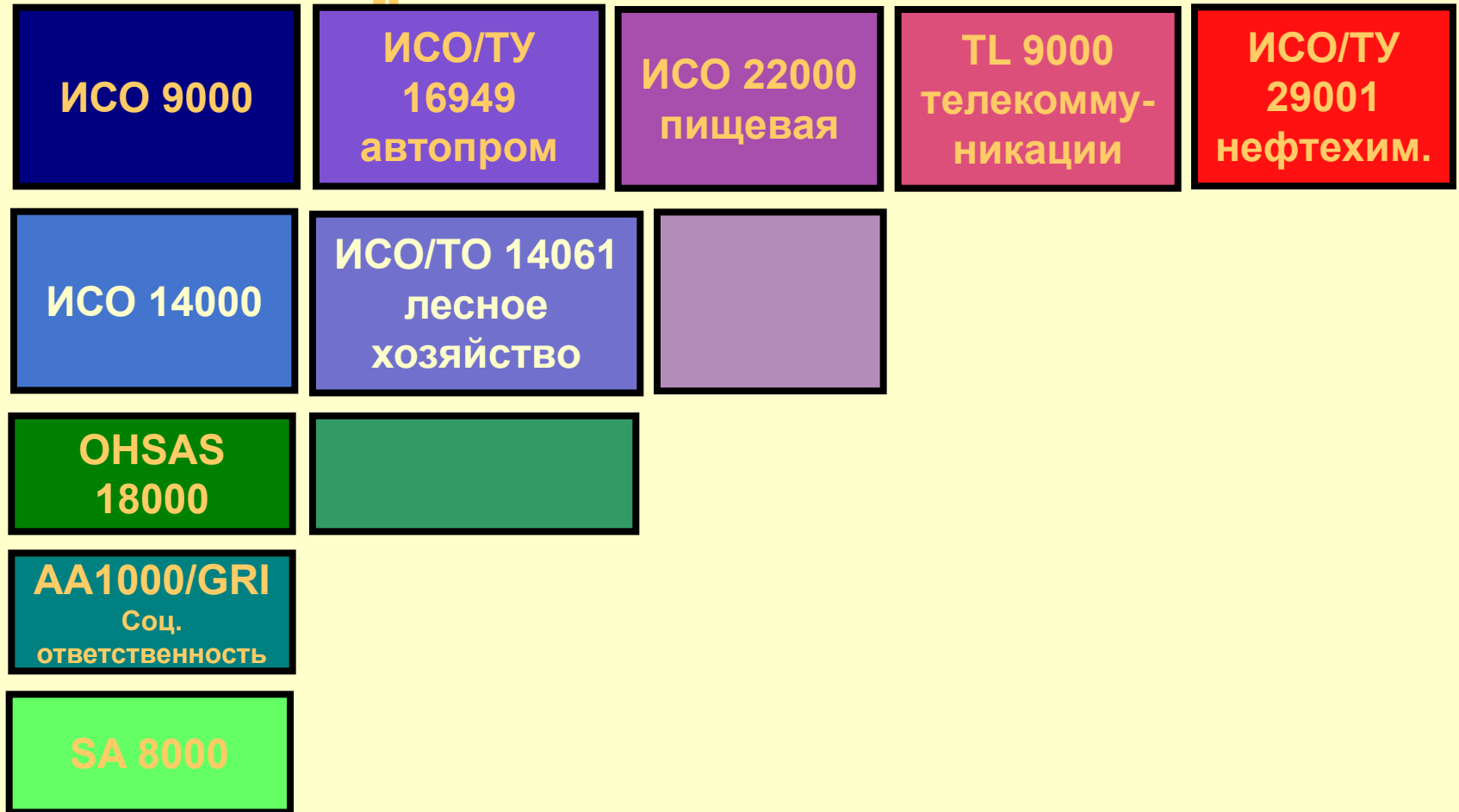


# РАЗВИТИЕ СТАНДАРТОВ НА СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА

## ОТРАСЛИ

И

АСПЕКТЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ



# Менеджмент качества

**Менеджмент качества – это скоординированная деятельность по руководству и управлению организацией применительно к качеству**

<b>№</b>	<b>Составляющие</b>	<b>Содержание процессов менеджмента качества</b>
1	Разработка политики и целей в области качества	Официальная формулировка высшим руководством общих намерений и направлений деятельности организации в области качества
2	Планирование качества	Установление конкретных целей в области качества и определение необходимых процессов жизненного цикла продукции и требуемых ресурсов для достижения целей в области качества
3	Управление качеством	Деятельность, направленная на выполнение требований по качеству
4	Обеспечение качества	Часть менеджмента качества, направленная на создание уверенности в том, что требования к качеству будут выполнены
5	Улучшение качества	Часть менеджмента качества, направленная на увеличение способности выполнить требования к качеству

# МС ИСО 9000

**Основные изменения**

*Уменьшение числа  
стандартов*

**ISO 9000 : 2005**

**Системы менеджмента качества –Основные принципы и словарь.**

**ISO 9001 :  
2008**

**Системы менеджмента качества–Требования.**

**ISO 9004 :2000**

**Системы менеджмента качества– Руководство по**

**ISO 19011:2002**

**Руководство по аудиту систем менеджмента качества и экологического менеджмента.**

**Дополнительные брошюры и технические спецификации.**



# Что даёт соблюдение стандартов на системы менеджмента?

## Для компании в целом:

- Повышение конкурентоспособности на основе роста удовлетворенности потребителей
- Снижение рисков для персонала

## Для потребителя:

- Снижение рисков потребителя
- Повышение удовлетворенности потребителя

## Для инвестора:

- Повышение «прозрачности» предприятия
- Повышение «предсказуемости» предприятия

## Для топ-менеджмента:

- Повышение управляемости предприятия

## Для всех вместе - «Логика качества» в управлении

# 14 принципов Эдвардса Деминга.

1. **Постоянство цели.**
2. **Новая философия.**
3. **Покончите с зависимостью от массового контроля.**
4. **Покончите с практикой закупок по самой дешёвой цене.**
5. **Улучшайте каждый процесс.**
6. **Введите в практику подготовку и переподготовку кадров.**
7. **Учредите «лидерство».**
8. **Изгоняйте страхи.**
9. **Разрушайте барьеры.**
0. **Откажитесь от пустых лозунгов и призывов.**
1. **Устраните произвольные количественные нормы и задания.**
2. **Дайте работникам возможность гордиться своим трудом.**
3. **Поощряйте стремление к образованию и самосовершенствованию.**
4. **Приверженность к делу повышения качества и действенность высшего руководства.**

## **ОСНОВНЫЕ КОНЦЕПЦИИ ДЖУРАНА В ОБЛАСТИ КАЧЕСТВА**

- 1. Качество не возникает случайно, его надо планировать.**
- 2. Большинство проблем в области качества (85%) определяется ошибками менеджмента, а не ошибками персонала на цеховом уровне (15%).**
- 3. Учеба в области качества должна начинаться с высшего руководства.**

# Принцип 1 – Ориентация на потребителя

*Организации зависят от своих потребителей, и поэтому должны понимать их текущие и будущие потребности, выполнять их требования и стремиться превзойти их ожидания.*

**Применение принципа требует:**

- ◆ **осознание всех потребностей и ожиданий потребителей, включая качество продукции, режим поставки, цену и т.д.**
- ◆ **обеспечение сбалансированного подхода к запросам потребителей и потребностям других заинтересованных сторон (владельцев, акционеров, поставщиков, регионов и общества в целом)**
- ◆ **доведение этих потребностей и ожиданий до всего персонала организации**
- ◆ **измерение удовлетворённости потребителей и корректирующие действия**
- ◆ **управление взаимодействием с потребителями**

## Принцип 2 – Лидерство руководителя

*Руководители обеспечивают единство цели и направления деятельности организации. Им следует создавать и поддерживать внутреннюю среду, в которой работники могут быть полностью вовлечены в решение задач организации .*

**Применение принципа требует:**

- ◆ демонстрации приверженности качеству собственным примером
- ◆ понимания и реагирования на внешние изменения
- ◆ ориентации на потребности всех заинтересованных сторон
- ◆ четкого определения прогноза будущего своего предприятия
- ◆ обеспечения атмосферы доверия и работы без страха
- ◆ обеспечения персонала необходимыми ресурсами и свободы действия в рамках ответственности
- ◆ инициирования, признания и поощрения вклада людей
- ◆ поддержка открытых и честных взаимоотношений
- ◆ обучения и «выращивания» работников
- ◆ установления смелых целей и применения стратегии для их достижения

## Принцип 3 – Вовлечение работников

*Работники всех уровней составляют основу организации..*

**Применение принципа требует от персонала:**

- ◆ **принятие инициативы и ответственности в решении проблем**
- ◆ **активного поиска возможностей улучшения**
- ◆ **активного поиска возможностей повышения своих знаний, опыта и компетентности**
- ◆ **передача своего опыта и знаний членам команды**
- ◆ **ориентация на создание дополнительных ценностей для потребителей**
- ◆ **представление своего предприятия потребителям и всем заинтересованным в лучшем свете**

**От руководства требуется обеспечить условия, при которых персонал будет:**

- ◆ **получать удовлетворение от работы**
- ◆ **испытывать чувство гордости, работая на данном предприятии**

## Принцип 4 – Процессный подход

*Желаемый результат достигается эффективнее, когда деятельностью и соответствующими ресурсами управляют как процессом.*

**Применение принципа требует:**

- ❖ **определение процесса для достижение желаемого результата**
- ❖ **идентификация и измерения входов в процесс и его результатов**
- ❖ **определения взаимодействий процесса с функциями предприятия**
- ❖ **оценки рисков, последствий и влияния процесса на потребителей и другие заинтересованные стороны**
- ❖ **установления чётких прав, полномочий и ответственности за управление процессом**
- ❖ **определения внутренних и внешних потребителей, поставщиков и других заинтересованных сторон**
- ❖ **уделения внимания при проектировании процесса всем этапам, их ресурсному обеспечению, измерению, потребностей в обучении**

## Принцип 5 – Системный подход к менеджменту

*Выявление, понимание и менеджмент взаимосвязанных процессов как системой вносят вклад в результативность и эффективность организации при достижении её целей.*

**Применение принципа требуют:**

- ❖ **определение системы путём установления и разработки системы процессов, обеспечивающих достижение заданных целей**
- ❖ **проектирования такой системы, при которой цели достигаются наиболее эффективным путём**
- ❖ **понимания взаимозависимости процессов в системе**
- ❖ **постоянного улучшения системы через измерения и оценку**
- ❖ **определения прежде всего возможностей ресурсов, а затем принятия решений о действии**



## Принцип 6 – Постоянное улучшение

*Постоянное улучшение деятельности организации в целом следует рассматривать как её неизменную цель.*

Применение принципа требует:

- ❖ формирование потребности у каждого работника предприятия в постоянном улучшении продукции, процессов и системы в целом
- ❖ применения основных концепций постоянного улучшения с помощью постепенных действий и нетрадиционных решений
- ❖ периодической оценки соответствия установленным критериям совершенства для определения области потенциального улучшения
- ❖ постоянного повышения эффективности всех процессов
- ❖ обучения каждого работника методам и средствам постоянного улучшения, таким как:
  - цикл Деминга
  - анализ и решение проблемы и др.
- ❖ определения измерителей и целей для организации улучшения
- ❖ Признания улучшений

# Принцип 7 – Принятие решений, основанных на фактах

*Эффективные решения основываются на анализе данных и информации.*

**Применение принципа требует:**

- ❖ **измерения и сбора данных и информации, относящихся к задаче**
- ❖ **обеспечения уверенности в достоверности и точности данных и информации**
- ❖ **использования апробированных методов для анализа данных и информации**
- ❖ **понимания ценности соответствующих статистических методов**
- ❖ **принятия решений и выполнения действий на основе баланса результатов анализа фактов, опыта и интуиции**

## **Принцип 8 – Взаимовыгодные отношения с поставщиками**

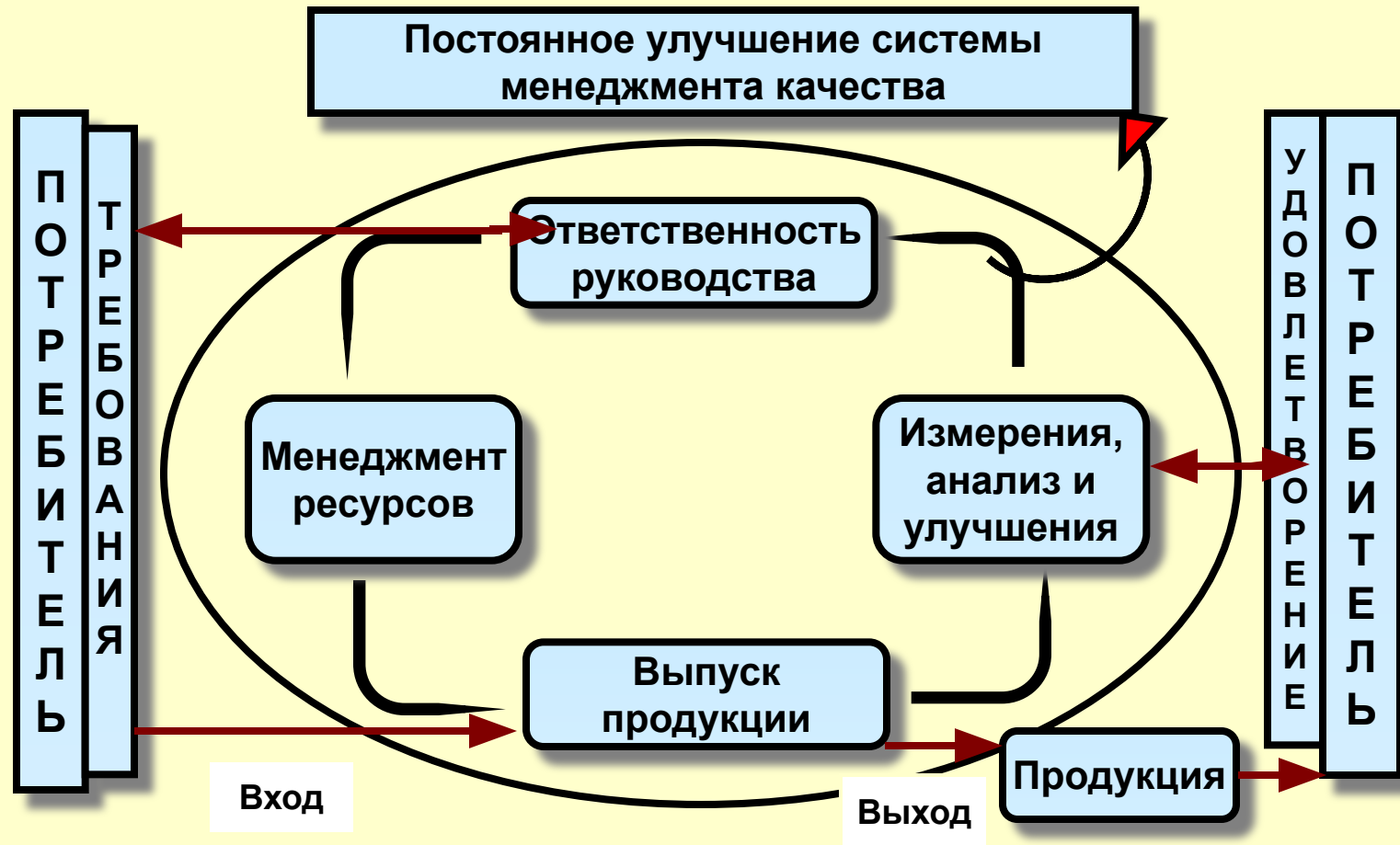
*Организация и её поставщики взаимозависимы, и отношения взаимной выгоды повышают способность обеих сторон создавать ценности.*

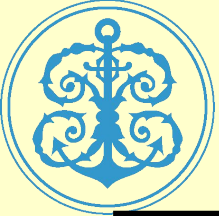
**Применение принципа требует:**

- ◆ **идентификация основных поставщиков**
- ◆ **установления отношений с поставщиками на основе баланса краткосрочных и долгосрочных целей предприятия и общества**
- ◆ **организация чётких и открытых связей**
- ◆ **инициирования совместных разработок и улучшения продукции и процессов**
- ◆ **совместной работы по чёткому пониманию запросов потребителя**
- ◆ **обмена информацией и планами на будущее**
- ◆ **признания достижений и улучшений поставщика**

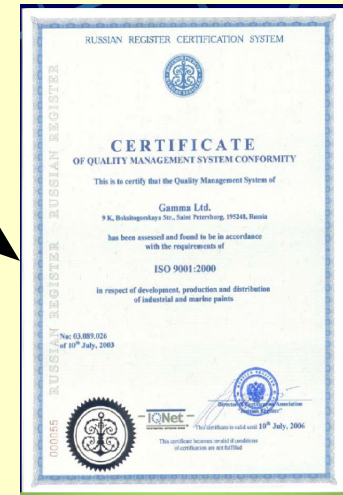
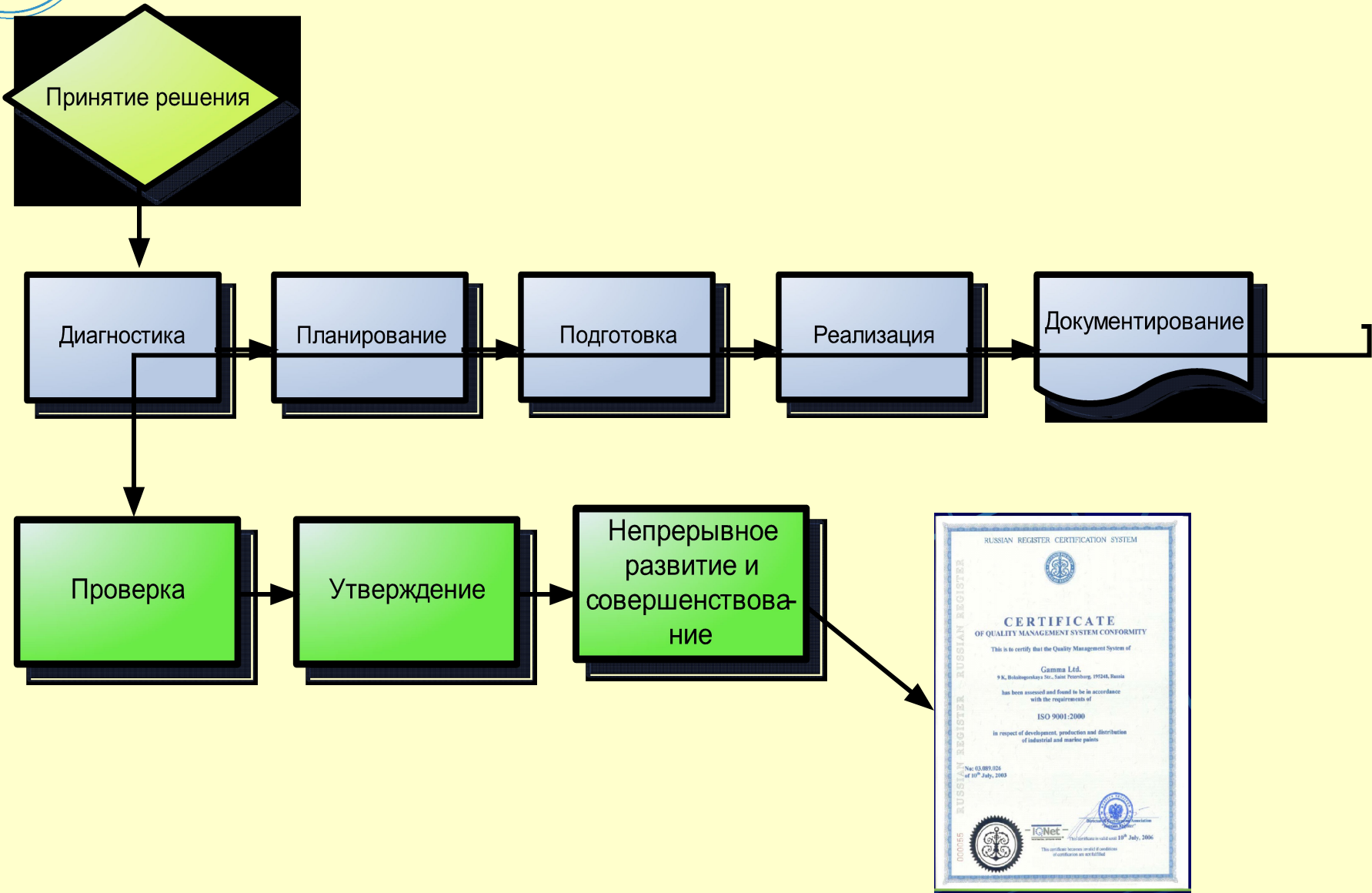
## Процессный подход

### Модель процессного подхода





Вот основные этапы, из которых состоит проект по внедрению системы качества:



# Проблемы управления на российских предприятиях

- Переоценка сущности производства
- Сущность ориентации на выпуск продукции
  - В центре производительность
  - Обладание кадрами и оборудованием, соответствующими периоду сильной загрузки
  - Стремление к производству крупными партиями
  - Ценообразование по методу «издержки = прибыль»
  - Ориентация вовнутрь
- Управленцы, ждущие указаний
- Недостаток созидательной деятельности и шансов на участие
- Сильно раздутые обслуживающие подразделения
- Недостаток базового образования и практики
- Недостаточная ротация

# Типовые недостатки: процессы

**ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ПРОЦЕССОВ НЕЭФФЕКТИВНО**

**НИКТО НЕ ВЛАДЕЕТ СИТУАЦИЕЙ В ЦЕЛОМ**

**ПО МЕРЕ ВЫПОЛНЕНИЯ ПРОЦЕССА СЛИШКОМ ЧАСТО ПРОИХОДИТ  
ПЕРЕДАЧА ОТВЕТСТВЕННОСТИ И НИКТО НЕ НЕСЕТ  
ОТВЕТСТВЕННОСТИ ЗА ПРОЦЕСС В ЦЕЛОМ**

**ФОРМАЛИЗОВАННЫЕ ОБЯЗАННОСТИ И ПОЛНОМОЧИЯ ЧАСТО НЕ  
СООТВЕТСТВУЮТ РЕАЛЬНОЙ ПРАКТИКЕ**

**НЕДОСТАТОЧНОСТЬ ИЛИ ПЕРЕИЗБЫТОК ТОЧЕК КОНТРОЛЯ**

**ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ЗА АНАЛИЗ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ НЕ ОПРЕДЕЛЕНА**

**НЕ ВСЕГДА ЯСНО, КТО ОТВЕЧАЕТ ЗА РЕЗУЛЬТАТ**

## Типовые недостатки: структура и ответственность

ДОЛЖНОСТНЫЕ ИНСТРУКЦИИ ПИШУТ ТЕ, КОМУ ОНИ АДРЕСОВАНЫ

ДУБЛИРОВАНИЕ ФУНКЦИЙ ТОРМОЗИТ СИСТЕМУ

ДИСБАЛАНС ОБЯЗАННОСТЕЙ И ПОЛНОМОЧИЙ (НЕ ОБЕСПЕЧЕНЫ РЕСУРСАМИ).

ФОРМАЛИЗОВАННЫЕ ОБЯЗАННОСТИ И ПОЛНОМОЧИЯ ЧАСТО НЕ СООТВЕТСТВУЮТ РЕАЛЬНОЙ ПРАКТИКЕ

ПОДБОР ОТВЕТСТВЕННЫХ ЗА СИСТЕМУ В ПОДРАЗДЕЛЕНИЯХ ПО ПРИНЦИПУ – «КТО У НАС НАИМЕНЕЕ ЗАГРУЖЕН»

**???** КТО ОБЕСПЕЧИВАЕТ ФУНКЦИОНИРОВАНИЕ И АНАЛИЗ СИСТЕМЫ В ЦЕЛОМ, А НЕ ТОЛЬКО СОСТАВЛЯЮЩИХ???  
**ПРЕДСТАВИТЕЛЬ – ОДИН ИЛИ НЕСКОЛЬКО?**