

**И.Г. Лукманова
Е.В. Нежникова**

МЕНЕДЖМЕНТ КАЧЕСТВА



И.Г. Лукманова, Е.В. Нежникова

МЕНЕДЖМЕНТ КАЧЕСТВА

Допущено УМО по образованию в области производственного менеджмента в качестве учебника для студентов высших учебных заведений, обучающихся по программе бакалавриата по направлению подготовки 080200.62 «Менеджмент»



Издательство АСВ
Москва
2012

Рецензенты:

д.э.н., профессор, почетный работник науки и техники РФ,
почетный работник высшего профессионального образования РФ,
генеральный директор ООО «Научно-исследовательский центр Стратегия»
А.Н.Ларионов

д.э.н., профессор, зав. кафедрой «Коммерция»,
ФГБОУ ВПО Московская государственная академия коммунального хо-
зяйства и строительства
Р.К. Горшков

Лукманова И.Г. , Нежникова Е.В.

Менеджмент качества: Учебник. – М.: Издательство АСВ,
2012, 168 с.

ISBN 978-5-93093-885-2

Рассматриваются методические основы курса «Менеджмент качества», вопросы формирования и развития научных школ менеджмента качества, подходы к разработке и внедрению системы менеджмента качества в организации, отражены процессы жизненного цикла продукции в данной системе.

Предназначено для студентов всех форм обучения обучающихся по направлению подготовки 080200.62 Менеджмент, профиль подготовки «Производственный менеджмент», изучающих дисциплину «Менеджмент качества».

ISBN 978-5-93093-885-2

© Лукманова И.Г., Нежникова Е.В., 2012
© Издательство АСВ, 2012

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение	5
Глава 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КУРСА «МЕНЕДЖМЕНТ КАЧЕСТВА»	6
1.1 Необходимость изучения дисциплины в системе подготовки менеджеров.....	6
1.2 Предмет, объекты изучения и задачи курса	8
1.3 Основные понятия и термины.....	10
Глава 2 МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КУРСА «МЕНЕДЖМЕНТ КАЧЕСТВА»	14
2.1 Уровни управления и развития менеджмента качества.....	14
2.2 Принципы и функции менеджмента качества	16
2.3 Классификация методов менеджмента качества	19
Глава 3 НАУЧНЫЕ И ПРАКТИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К МЕНЕДЖМЕНТУ КАЧЕСТВА	25
3.1 Основные положения американской школы менеджмента качества	25
3.2 Основные положения японской школы менеджмента качества	33
3.3 Опыт отечественных предприятий по внедрению системного подхода к менеджменту качества	36
3.4 Международные стандарты ИСО серии 9000	40
Глава 4 МЕНЕДЖМЕНТ ВЗАИМООТНОШЕНИЙ С ПОТРЕБИТЕЛЯМИ	53
4.1 Ориентация на потребителей в деятельности организации	53
4.2 Основные элементы управления взаимоотношениями с потребителями	55
4.3 Исследование удовлетворенности потребителей	57
Глава 5 МЕНЕДЖМЕНТ КАЧЕСТВА В ПРОЦЕССЕ ПРОЕКТИРОВАНИЯ И РАЗРАБОТОК	64
5.1 Влияние процесса проектирования и разработки на качество конечного продукта деятельности организации	64
5.2 Основные элементы процесса проектирования и разработки	67
5.3 Методы менеджмента качества в процессе проектирования и разработки	70

Глава 6 МЕНЕДЖМЕНТ КАЧЕСТВА В ПРОЦЕССЕ	
ЗАКУПОК	76
6.1 Элементы менеджмента качества в процессе закупок	76
6.2 Методы оценки возможностей поставщиков	79
6.3 Содержание и виды входного контроля качества	63
6.4 Формирование системы партнерских взаимоотношений с поставщиками	85
Глава 7 МЕНЕДЖМЕНТ КАЧЕСТВА В ПРОЦЕССЕ	
ПРОИЗВОДСТВА И ОБСЛУЖИВАНИЯ	88
7.1 Функции менеджмента качества, реализуемые в процессе производства и обслуживания	88
7.2 Факторы, формирующие качество в процессе производства и обслуживания	91
7.3. Классификация и содержание видов контроля качества	94
7.4. Статистические методы контроля качества	98
7.5. Система показателей качества продукции и методы их определения	75
Глава 8 РАЗВИТИЕ МЕТОДОВ МЕНЕДЖМЕНТА	
КАЧЕСТВА	106
8.1 Развертывание функции качества	106
8.2 Концепция дома качества	110
8.3 Точки управления и точки контроля	112
8.4 Бенчмаркетинг	114
8.5 Реинжиниринг (перестройка) бизнес-процессов	117
8.6 Система «точно в срок»	120
Глава 9 СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА В	
СТРОИТЕЛЬСТВЕ	124
9.1 Менеджмент качества в строительстве	124
9.2 Организация приемки объектов в эксплуатацию	135
9.3 Концептуальная модель системы менеджмента качества в строительной организации	136
9.4 Экономическая эффективность СМК	156
Глоссарий	163
Библиографический список	166

ВВЕДЕНИЕ

Проблема качества актуальна для всех товаров и услуг, а ее значимость возрастает по мере перехода к рыночной экономике с ее жесткой конкурентной средой.

Качественная продукция может быть получена только на тех предприятиях, где действуют жесткие правила обеспечения качества подготовки производства изделий, начиная от создания конструкторской документации и до их изготовления, контроля и сертификации. Поэтому успешно работающие предприятия имеют системы менеджмента качества, подтвержденные сертификатами. Эти сертификаты являются своего рода визитными карточками предприятий и выступают решающим аргументом при заключении международных контрактов на поставку продукции.

Вступление России во Всемирную торговую организацию (ВТО) должно повысить интерес руководителей отечественных строительных организаций к системам менеджмента качества. За рубежом сертификаты Международной системы качества (International Standard Organisation, ISO) являются одним из условий сотрудничества между организациями. При выборе поставщиков представители иностранных компаний руководствуются наличием у поставщика сертификата соответствия и рассматривают этот документ как атрибут цивилизованного участника рынка.

Рыночная экономика уже ввела российские компании в определенную зону риска и ежедневно ставит перед ними вопрос о конкурентоспособности. Существующая высокая конкуренция зарубежных компаний на внутреннем рынке России и низкая конкурентоспособность отечественной продукции на внешнем рынке порождают серьезные экономические и социальные проблемы. Вступление в ВТО, если всерьез не заниматься перестройкой управления качеством, использовать передовой мировой и отечественный опыт по совершенствованию организации производства, может увеличить эти проблемы многократно. Эта книга восполнит указанный пробел, обеспечив понимание органической связи современных методов управления качеством и стандартов качественного управления.

Авторы

Глава 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КУРСА

1.1 Необходимость изучения дисциплины в системе подготовки менеджеров

В настоящее время качество стало главным фактором конкурентной борьбы на мировом рынке, символом процветания отдельных организаций, регионов и целых государств. Менеджеры различных уровней управления постепенно приходят к осознанию того, что высокое качество – необходимое условие выживания и развития в рыночной экономике, причем речь идет о качестве во всем многообразии его проявлений: от качества продукции, услуг, процессов, персонала, деятельности организации в целом до качества жизни населения.

В условиях появления революционных технологий, ужесточения и диверсификации потребительских требований, внедрения инноваций в процессы производства продукции и оказания услуг в эпоху общественных потрясений и кардинальных перемен во всей системе глобальных экономических отношений менеджер должен с уверенностью смотреть в будущее своей организации. Это становится возможным благодаря постоянному накоплению знаний, приобретению умений и навыков в области управления качеством. Развитие в России рыночных отношений и стремление к интеграции в мировую экономику постоянно диктуют необходимость развития и приумножения таких знаний и навыков. Поэтому дисциплина «Менеджмент качества» включена в учебный план направления подготовки 080200.62 «Менеджмент», профиль подготовки «Производственный менеджмент».

Данный курс тесно связан с другими управленческими дисциплинами, изучаемыми будущими менеджерами. В табл. 1.1 отражено пересечение различных областей менеджмента качества с соответствующими сферами деятельности менеджера, а также с изучаемыми в процессе обучения в вузе дисциплинами.

В настоящее время практически каждая сфера деятельности менеджера связана с той или иной областью менеджмента качества. Менеджмент предполагает эффективное управление различными аспектами функционирования организации. Современные подходы к менеджменту качества свидетельствуют о том, что речь должна идти о менеджменте качества деятельности организации в целом (а не только качества продукции).

Таблица 1.1

Взаимосвязь основных сфер деятельности менеджера с предметными областями менеджмента качества

Сфера деятельности менеджера	Учебная дисциплина	Область пересечения
Разработка стратегии развития организации	Стратегический менеджмент	Политика и стратегия организации в области управления качеством
Управление персоналом	Управление персоналом Организационное поведение	Лидерство руководителя в достижении целей в области качества. Вовлечение персонала в процесс управления качеством. Формирование организационной культуры, ориентированной на повышение качества трудовой жизни
Управление инновационной деятельностью	Инновационный менеджмент	Методы и инструменты управления конкурентоспособностью
Управление производственной деятельностью	Производственный менеджмент Логистика	Процессы жизненного цикла продукции в системе менеджмента качества. Контроль качества. Формирование системы взаимовыгодных отношений с поставщиками
Управление взаимоотношениями с потребителями	Маркетинг	Реализация принципа «ориентация на потребителя». Определение требований потребителей к качеству; исследование степени их удовлетворенности
Принятие управленческих решений	Управленческие решения	Реализация принципа «принятие решений, основанных на фактах». Методы управления качеством продукции, персонала, процессов
Управление социальными процессами	Социальный менеджмент	Управление качеством трудовой жизни
Управление финансовой деятельностью	Финансовый менеджмент	Управление затратами на качество. Результативность и эффективность управления качеством

1.2 Предмет, объекты изучения и задачи курса

Предметом изучения курса является менеджмент качества деятельности организации, которая рассматривается как система взаимосвязанных процессов, нацеленных, во-первых, на удовлетворение и предвосхищение запросов потребителей и, во-вторых, на повышение эффективности работы на основе лидерства руководителей и активного применения методов постоянного улучшения качества деятельности. Иными словами, менеджмент качества деятельности организации представляет собой процесс его непрерывного улучшения на каждом уровне управления, в каждой функциональной области организации на основе использования всех имеющихся ресурсов.

При разделении предметной области дисциплины необходимо определить и те объекты, управление качеством которых будет раскрыто в ходе освоения курса.

Объектами изучения курса «Менеджмент качества» являются деятельность организации в целом, а также такие ее составляющие, как процессы; продукция как результат деятельности; персонал. Необходимо отметить, что менеджмент качества перечисленных объектов осуществляется как на микро-, так и на макроуровне.

Наибольшее внимание в процессе изучения курса уделяется менеджменту качества на уровне отдельной организации. Однако, безусловно, эффективным данный процесс может быть лишь при его осуществлении и на макроуровне, при реализации единой национальной политики в области управления качеством.

Остановимся более подробно на рассмотрении содержания перечисленных объектов изучения курса.

Процесс представляет собой совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих видов деятельности, преобразующей входы в выходы. В качестве примеров процессов, осуществляемых в организации, можно привести управленческие процессы, процессы жизненного цикла продукции (процессы, связанные с потребителями; проектирование и разработка; закупки; производство и обслуживание); процессы управления ресурсами; процессы измерения, анализа, улучшения.

Входами одних процессов обычно являются выходы других. Например, для процесса закупок материально-технических ресурсов входом будет процесс «Оценка и выбор поставщиков». При этом процессы в организации должны планироваться и осуществляться в управляемых условиях с целью добавления ценности в каждом последующем процессе. Для организации в целом названные положения проиллюстрированы на рис. 1.1.

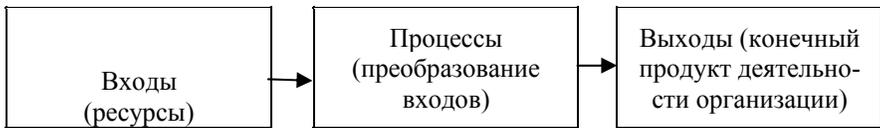


Рис. 1.1 – Деятельность организации как процесс преобразования входов в выходы

Помимо процессов одним из объектов изучения курса «Менеджмент качества» является *персонал*, что не случайно. Без активного, заинтересованного участия персонала в процессах создания продукции, совершенствования деятельности в целом не могут быть достигнуты стратегические цели развития организации. При этом персонал не должен рассматриваться только как необходимый ресурс для создания продукции; сотрудники должны выступать активными участниками всех процессов в организации, направленных на достижение поставленных целей.

Продукция, представляющая собой результат процесса, также служит в данном курсе объектом изучения. Продукция – это конечный результат деятельности организации, интересующий субъектов ее внешней среды и прежде всего потребителей.

Услуга является результатом, по крайней мере, одного действия, обязательно осуществленного при взаимодействии поставщика и потребителя. Она, как правило, нематериальна. Предоставление услуги может включать:

- деятельность, осуществленную на поставленной потребителем материальной продукции (ремонт автомобиля);
- деятельность, осуществленную на поставленной потребителем нематериальной продукции (определение налога, подлежащего уплате);
- предоставление нематериальной продукции (передача знаний в процессе образовательной деятельности);
- создание благоприятных условий для потребителей (обслуживание в гостиницах, ресторанах).

Цель изучения курса «Менеджмент качества» в системе подготовки менеджеров заключается в приобретении теоретических знаний, а также практических умений и навыков в области управления качеством исследуемых объектов (процессов, персонала, продукции, деятельности организации в целом). Достижение этой цели требует решения целого ряда задач, к важнейшим из которых относятся:

- рассмотрение методических основ курса «Менеджмент качества»;
- знакомство с основными положениями научных школ управления качеством;

- изучение эволюции и содержания системного подхода к управлению качеством, а также современных тенденций его развития;
- раскрытие сущности подхода к управлению качеством на основе МС ИСО серии 9000: 2008;
- исследование процессов жизненного цикла продукции в системе менеджмента качества;
- знакомство с методами и инструментами управления качеством.

1.3 Основные понятия и термины

Важнейшие понятия и категории, используемые в теории и практике менеджмента качества, нашли отражение в ГОСТ Р ИСО 9000: 2008 «Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь». В п. 1.1 были представлены такие базовые понятия, относящиеся к качеству, как «градация», «требование», «возможности», «удовлетворенность потребителей». Основываясь на определении качества как степени взаимного соответствия характеристик, присущих объекту, требований к нему, необходимо выделить такие понятия как характеристика и требования.

Характеристика представляет собой отличительное свойство объекта (продукции, персонала, процесса, деятельности организации в целом). Характеристика качества присуща объекту и вытекает из требований к нему. Выделяют простые и сложные характеристики объекта.

Простая характеристика – это такое свойство, которое не может быть подразделено на совокупность двух или более других, менее сложных свойств. Например, длина, ширина и высота для объекта правильной формы представляют собой простые характеристики.

Сложная характеристика – это такое свойство, которое может быть подразделено на два или более других, менее сложных свойств. Например, характеристика объема включает два свойства: площадь и высоту. Применительно к персоналу сложной характеристикой является уровень профессионализма, в состав которого могут входить опыт работы, образование, повышение квалификации и др.

Требование – это потребность или ожидание, которое установлено и обычно предполагается или является обязательным. С целью обозначения конкретного вида требования применяют определяющие слова, например, требования к продукции, к системе менеджмента качества, требования потребителя. Требования выражаются в определенных понятиях в зависимости от рассматриваемого объекта. Например, требования к качеству продукции промышленных

предприятий могут включать такие аспекты как эксплуатационные характеристики, функциональная пригодность, надежность, эстетичность. Требования к качественным характеристикам персонала зафиксированы в контрактах, в должностных инструкциях, требования к осуществляемым процессам и продукции – в соответствующей нормативно-технической документации.

Требование считается установленным, если оно четко определено и зафиксировано документально. Такие требования определяются при заключении контрактов, имеющих долговременную основу, между организациями либо между организацией и ее персоналом. В первом случае речь идет о взаимоотношениях, прежде всего, между поставщиками и потребителями, когда в контракте заранее оговорено, каким требованиям должен отвечать тот или иной продукт, какой уровень потребностей он может удовлетворить. Установленные требования, определяемые при заключении контракта между организацией и работником, предполагают, что в этом документе оговаривается, каким требованиям должен отвечать работник, какой квалификационный уровень от него требуется для работы на конкретном рабочем месте.

Предполагаемые требования – это тактиетребования, которые должны быть четко определены на основе общепринятой практики деятельности самой организации, взаимодействия с потребителями и с другими заинтересованными сторонами.

Требования могут выдвигаться различными заинтересованными сторонами. В связи с этим можно выделить внутренние и внешние требования к качеству. *Внутренние требования* предъявляются внутри организации, прежде всего – со стороны менеджеров различного уровня управления к качеству осуществляемых процессов, к уровню подготовленности персонала, к качеству выпускаемой продукции, эффективности работы организации в целом. *Внешние требования* предъявляются к качеству объекта (продукции, процесса, персонала, организации) со стороны внешней среды, т.е. поставщиков, потребителей, государства, конкурентов и т.д. В системе этих требований приоритет отдается требованиям потребителей. Именно внешние требования к качеству формируют в конечном счете внутренние требования.

Следующая группа терминов включает понятия, относящиеся к объектам курса:

- *организация* – группа работников с распределением ответственности, полномочий и взаимоотношений;
- *заинтересованная сторона* – лицо или группа, заинтересованные в деятельности или успехе организации;

- *поставщик* – организация или лицо, предоставляющие продукцию;
- *потребитель* – организация или лицо, получающие продукцию;
- *персонал* – лица, работающие в организации;
- *процесс* – совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих видов деятельности, преобразующих входы в выходы;
- *процедура* – установленный способ осуществления деятельности или процесса;
- *продукция* – результат процесса.

К терминам, непосредственно отражающим содержание современных подходов к управлению качеством, относятся следующие:

- *менеджмент качества* – скоординированная деятельность по руководству и управлению организацией применительно к качеству;
- *система менеджмента качества* – система менеджмента для руководства и управления организацией в области качества;
- политика в области качества – общие намерения и направления деятельности организации в области качества, официально сформулированные высшим руководством;
- *постоянное улучшение* – повторяющаяся деятельность по увеличению способности выполнять требования;
- *управление качеством* – часть менеджмента качества, направленная на выполнение требований к качеству;
- *обеспечение качества* – часть менеджмента качества, направленная на создание уверенности, что требования к качеству будут выполнимы;
- *планирование качества* – часть менеджмента качества, направленная на установление целей в области качества, определяющая необходимые операционные процессы жизненного цикла продукции и соответствующие ресурсы для достижения целей в области качества;
- *улучшение качества* – часть менеджмента качества, направленная на увеличение способности выполнять требования к качеству.

Представленные характеристики основных терминов в области управления качеством позволяют сделать ряд выводов. В МС ИСО серии 9000:2008 менеджмент качества определяется как основной базовый термин (после категории «качество»), при этом остальные понятия рассматриваются как его составляющие (рис. 1.2).

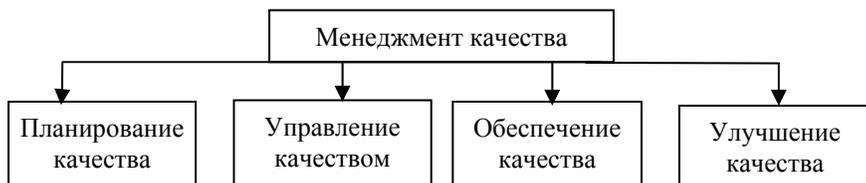


Рис. 1.2 – Понятия, относящиеся к менеджменту качества в соответствии с МС ИСО серии 9000:2008.

Контрольные вопросы и задания

1. Обоснуйте необходимость изучения курса «Менеджмент качества» в системе подготовки менеджеров.
2. Постройте схему, отражающую взаимосвязь курса «Менеджмент качества» с изучаемыми социально-экономическими и управленческими дисциплинами.
3. Раскройте содержание предмета изучения курса.
4. Обоснуйте выделение в качестве объектов изучения курса процессы, персонал, продукцию. Какой из этих объектов наиболее значим для партнеров организации; для внешних потребителей; государства; для собственников организации?
5. Выделите сложные и простые характеристики таких объектов как персонал, продукция производственно-технического назначения, продукты питания.
6. Кто, по вашему мнению, управляет качеством в организации? Обоснуйте свой ответ

Учебное издание

Инесса Галеевна **Лукманова**

Екатерина Владимировна **Нежникова**

МЕНЕДЖМЕНТ КАЧЕСТВА

Редактор: *В.В. Космин*

Компьютерная верстка: *Д.А. Матвеев*

Дизайн обложки: *Н.С. Романова*

Лицензия ЛР № 0716188 от 01.04.98. Подписано к печати 20.06.12.
Формат 60х90/16. Гарнитура Таймс. Печать офсетная. Бумага офсетная.
Усл. 10,5 п. л. Заказ № . Тираж 500 экз.

ООО «Издательство АСВ», 129337, Москва, Ярославское шоссе, 26,
отдел реализации к. 511, тел., факс: (499)183-56-83;
e-mail: iasv@mgsu.ru, <http://www.iasv.ru/>