Министерство образования и науки Украины

Национальная академия природоохранного и курортного строительства

Факультет экономики и менеджмента

Кафедра менеджмента

**РЕФЕРАТ**

по дисциплине "Менеджмент качества услуг"

на тему "Опыт управления качеством в США"

Симферополь - 2009

Содержание

Введение

1. Опыт управления качеством в США

1.1 История внимания к качеству продукции в США

1.2 Специфика американских кружков качества

1.3 Методы контроля

1.4 Качество на современном этапе

Список литературы

## Введение

Системное управление качеством на сегодняшний день является основным способом создания конкурентоспособной продукции. Конечно, при условии, что система эффективна.

Мировая практика по управлению качеством выработала методы и приемы, действенность которых подвергать сомнению нет оснований.

Мировой опыт управления качеством продукции показал что обеспечить стабильное качество изделия невозможно, если не добиться стабильности качества исходных материалов. ' Поэтому отмечается тенденция к все более тесному взаимодействию изготовителя изделий с поставщиками сырья, материалов, комплектующих деталей. Это имеет место как в развитых, 'так и развивающихся странах, хотя и в разной форме. Не случайно процедуру выбора поставщика международный стандарт предлагает как элемент системы обеспечения качества.

На себестоимость товара - важнейший фактор конкурентоспособности оказывают прямое влияние затраты на качество. Систематический анализ этих затрат с целью их оптимизации - неотъемлемая часть программ качества на фирмах. И международные стандарты на системы обеспечения качества включают этот элемент. Бесспорна роль высшего руководства фирм в создании такого климата в коллективе, когда принцип "качество прежде всего" перестает быть только лозунгом.

Совершенствуются принципы сертификации продукции, развивается сертификация систем управления качеством. Оба эти явления вышли за рамки внутреннего рынка и стали нетарифными барьерами в торговле для тех экспортеров, которые по тем или иным причинам отстали от велений времени. Подобное отставание имеет немало причин, и не последняя из них - низкий уровень образованности кадров, в том числе в области качества, некомпетентность.

На фирмах важным действующим лицом в бизнесе является менеджер по качеству, получивший соответствующую подготовку. В развитых странах дисциплины по управлению качеством преподаются в университетах, институтах, колледжах. Существует аспирантура. Такие имена, как японский профессор К. Исикава, американцы Джуран и Фейгенбаум, итальянец Сегецци известны на весь мир, а их труды стали настольной книгой для всех, кто всерьез занимается проблемой качества. Фирмы тратят немалые средства па обучение и переподготовку кадров, создают такую атмосферу, когда постоянно повышать свою квалификацию - престижно.

## 1. Опыт управления качеством в США

## 1.1 История внимания к качеству продукции в США

Промышленная революция в Америке положила конец ремесленничеству. Ремесленник контролировал процесс производства с начала до конца. Он был и инспектором по качеству, сам закупал сырье, торговал и выполнял функции управляющего. Работа для него стала предметом гордости, и, кроме того, он мог осуществлять контроль за конечной продукцией.

В XIX веке в результате перехода к серийному производству потребовался новый тип рабочего. Для фабрик были необходимы рабочие, согласные выполнять в известной последовательности простые повторяющиеся операции. От таких рабочих не требовалось высокого уровня подготовки и профессиональных навыков. Стиль управленческой работы базировался на том, что рабочий не имел оборудования, рабочих навыков, не стремился к общению и не был заинтересован в труде. Отсюда и враждебные отношения между рабочими и руководящим составом. Рабочий делал то, что ему говорили. Если он был плохим работником, его увольняли.

В Америке эта система работала хорошо, ибо позволяла производить больше товаров при меньших расходах. После второй мировой войны, когда большая часть глобального промышленного потенциала была уничтожена, во всех странах переживали острый недостаток в товарах широкого потребления. Территория США не подвергалась бомбардировке и не была ареной сухопутных сражений. Промышленность США начала быстро и, как казалось, в неограниченном количестве производить холодильники, телевизоры, автомобили и радиоприемники, чтобы удовлетворить потребности, возросшие во всем мире в результате возвращения бывших солдат домой. В 40-е и 50-е годы качество товаров, производимых в Америке, было низкое. Единственный вопрос, над которым задумывались, касался лишь объемов возможного производства.

Серьезной проблемой для промышленности США являлись огромные затраты вследствие низкого уровня качества.20 - 25 процентов всех текущих затрат типичного американского предприятия шло на обнаружение и устранение дефектов продукции. Иными словами, до одной четверти всех работников предприятия ничего не производили - они лишь переделывали то, что было неправильно сделано с первого раза. Если прибавить к этому затраты на ремонт или замену дефектных изделий, которые вышли за пределы предприятия и попали на рынок, то суммарные расходы вследствие низкого уровня качества составляли 30 и более процентов от издержек производства.

Многие специалисты США считали низкое качество главным тормозом роста производительности труда и конкурентоспособности американской продукции.

Повысить уровень качества или оказаться в проигрыше - другой альтернативы для американской промышленности не существовало.

Решение проблемы качества в США чаще всего пытались найти в различных протекционистских мерах: тарифах, квотах, пошлинах, защищающих американскую продукцию от конкурентов. А вопросы повышения качества отодвигались на второй план.

Администрация США по требованию американских предпринимателей приняла ряд протекционистских мер по защите американских производителей автомобилей, стали, бытовой электроники, мотоциклов и т.д. Даже ведущие американские компании, в которых качество продукции считалось основной целью, рассматривали качество как средство уменьшения издержек производства, а не способ удовлетворения нужд потребителей.

Вместе с тем наиболее трезвомыслящие управляющие фирм США поняли, что надо повышать качество американских товаров. Было решено уделить внимание развитию таких проблем, как:

1) мотивация рабочих;

2) кружки качества;

3) статистические методы контроля;

4) повышение сознательности служащих и управляющих;

5) учет расходов на качество;

6) программы повышения качества;

7) материальное стимулирование.

В США в начале 80-х годов управление качеством сводилось к планированию качества - и это было прерогативой службы качества. При этом недостаточно внимания уделялось внутрипроизводственным потребителям - планы повышения качества делались без учета потребностей внутри фирмы. Процесс такого управления качеством создавал не планы, а проблемы.

Для 80-х годов характерна массированная компания по обучению прямо на рабочих местах как способ повышения качества и обнаружения дефектов. Поставщики тоже предприняли попытки обучить качеству свой персонал.

В этот же период в США были изданы две книги Э. Деминга:

"Качество, производительность и конкурентоспособность" и "Выход из кризиса". В этих монографиях изложена философия Деминга, знаменитые "14 пунктов", которые легли в основу всеобщего (тотального) качества.

Любой менеджер, организующий в своей организации движение за качество, должен знать эти принципы:

1. Ориентация производства на перспективные цели.

2. Полный отказ от производства дефектной продукции.

3. Устранение контроля со стороны контрольных органов: вписывание контроля в трудовой процесс.

4. Сокращение количества смежных поставок для изготовления изделий.

5. Применение статистических методов с целью выявления двух источников брака:

брака из-за неотлаженности производственного механизма;

брака из-за местных неполадок.

6. Постоянное, настойчивое профессиональное обучение работников.

7. Применение статистических методов контроля качества на всех фазах управления производством, на всех этапах принятия решений.

8. Создание в организации атмосферы, устраняющей страх быть наказанным за упущения в работе, за доклад о поломках и авариях.

9. Оказание всемерной помощи тому, кто пытается внести в производственный процесс какие-либо усовершенствования, кто стремиться к исследованиям, кто вообще хочет знать больше.

10. Отказ от использования пустых призывов повышать производительность труда без обеспечения этих призывов соответствующими конкретными действиями со стороны руководства, без налаженной системы профессионального обучения.

11. Постоянное совершенствование методов трудовой деятельности, периодический отказ от устаревших приемом.

12. Организация всеобщего обучения работников основам статистического контроля качества.

13. Организация системы интенсивной переподготовки персонала в области материалов, дизайна, оборудования и методов производства.

14. Максимальное использование знаний персонала по статистике, постоянная ориентация на таланты.

## 1.2 Специфика американских кружков качества

Руководство всеми кружками качества осуществляет управляющий комитет во главе с менеджером по качеству. От менеджера управляющие команды идут через помощника-посредника, который интерпретирует их, учитывая специфику того или иного кружка. Часто для придания большего социального статуса работе кружков в состав управляющего комитета привлекают функционеров профсоюзов.

## 1.3 Методы контроля

В производственном процессе методы статистического контроля: контрольные карты, гистограммы, карты рассеяния, графы, проверочные листы применяются для выявления дефектов. Для решения проблемных задач - "метод Дельфы", метод "черного ящика", метод дневников, синектика, "метод 66", "мозговой штурм".

Метод Дельфы позволяет выбрать из предлагаемой серии альтернатив наиболее приемлемую, лучшую. Члены группы в определенной последовательности дают оценку каждой альтернативе. На первое место каждый ставит ту альтернативу, которую считает самой главной и так далее. Затем каждая оценивается по 10-бальной шкале в зависимости от издержек, связанных с тем или иным характером дефектов. При этом за высший бал принимается единица. В итоге оба результата по каждой альтернативе перемножаются между собой, и находится сумма произведений. Наименьшая сумма и выявит первостепенную, основную причину.

Метод "черного ящика" предлагает решение проблем посредством анализа конкретных ситуаций. При этом ситуации подбираются таким образом, что в процессе их анализа участники дискуссии невольно касаются и вопросов возникновения дефектов. Для этого имеется набор специальных стимулирующих вопросов, которые "подогревают" творческую инициативу людей. Суть данного метода в том, что причины дефектов выявляются попутно, как бы косвенным путем.

Метод дневников предусматривает, что члены группы в течение определенного срока записывают в записную книжку все идеи возникающие по обсуждаемой проблеме. Затем записи обсуждаются на очередном собрании, делается их коллективный анализ, подводятся итоги. Обычно на заседании принимается "усредненное" мнение, так как различные (крайние, категоричные) точки зрения сглаживаются, неувязки согласуются, рационализаторское предложение приобретает элемент коллективного творчества.

Синектика. Данный метод подходит как для выявления проблемных ситуаций, так и для решения текущих проблем. Процесс обсуждения состоит из трех этапов:

анализируются проблемы, предложенные лидером группы:

каждый из участников обсуждения дополнительно выдвигает свои проблемы, которые также тщательно обсуждаются, и принимается какая-то общая модель решения;

Эта общая модель, а также все другие обобщения интенсивно исследуются.

На третьем этапе в дискуссии принимают участие не только члены группы, но и приглашенные эксперты, которые оспаривают коллективную идею, помогают членам группы принять правильное решение.

Метод 66 предусматривает, что не менее шести членов группы качества в течение шести минут пытаются сформулировать конкретные действия, высказать идеи, способные решить заданную проблему. В лаконичной форме каждый из членов группы записывает на листе бумаги свои соображения, идеи. Затем в процессе обсуждения отсеиваются явно ошибочные мнения, обсуждаются спорные, отбирается наиболее веских альтернатив. При этом их количество должно быть меньше числа участников.

"Мозговой штурм" должен генерировать как можно больше идей, предложений. В течение нескольких минут каждый из участников приводит свою точку зрения на выявление или решение характерной для данной ситуации проблемы. Доводы приводятся без тщательного обдумывания, спонтанно. Есть мнение, что, оказавшись в подобной ситуации, человек чаще высказывает нужные, а иногда даже блестящие идеи.

Разновидностью метода "мозгового штурма" является методика Гордона. Ее особенность состоит в том, что специфика обсуждения заранее не сообщается. При дискуссии члены группы опираются только на интуицию. Высказывания сразу не обсуждаются, а только фиксируются с целью последующей обработки и анализа.

Приведенные выше методы решения возникающих проблем ориентированы прежде всего на выработку единого, коллективного мнения. Причем даже при обсуждении наиболее острых вопросов необходим доброжелательный тон дискуссии.

В США стали четче представлять проблему качества. У американской промышленности есть ресурсы, потенциал, амбиции и хорошо оплачиваемое руководство высшего звена. Огромные капиталовложения в новую технологию и разработку новых видов продукции, а также новые отношения между рабочими и управляющими, строящиеся на общей заинтересованности в повышении качества продукции и работы, создают предпосылки для новой технической революции в США.

Специалисты США возлагают большие надежды на совершенствование управления качеством, которое должно означать, по их мнению, радикальную перестройку сознания руководства, полный пересмотр корпоративной культуры и постоянную мобилизацию сил на всех уровнях организации на поиск путей к непрерывному повышению качества американской продукции.

По выражению видного американского специалиста А. Фейгенбаума, "качество - это не евангелизм, не рацпредложение и не лозунг; это образ жизни".

Новым тенденциям в США наибольшее сопротивление оказывают руководители среднего звена. Для многих из них управленческая политика, основанная на качественном подходе, представляется угрозой их авторитету и даже их должностному положению. Производственные же рабочие, как правило, готовы взять на себя ответственность за качество своей работы.

Сердцевиной революции в области качества является удовлетворение требований заказчиков (потребителей). Каждый рабочий на конвейере является потребителем продукции предыдущего, поэтому задача каждого рабочего состоит в том, чтобы качество его работы удовлетворяло последующего рабочего.

## 1.4 Качество на современном этапе

Внимание со стороны законодательной и исполнительной власти к вопросам повышения качества национальной продукции - новое явление в экономическом развитии страны. Одна из главных задач общенациональной кампании за повышение качества - добиться реализации на деле лозунга "Качество - прежде всего!". Под этим лозунгом ежегодно проводятся месячники качества, инициатором которых стало Американское общество по контролю качества (АОКК) - ведущее в стране научно-техническое общество, основанное в 1946 г. и насчитывающее в настоящее время 53 тыс. коллективных и индивидуальных членов.

Конгресс США учредил национальные премии имени Малькольма Болдриджа за выдающиеся достижения в области повышения качества продукции, которые с 1987 г. ежегодно присуждаются трем лучшим фирмам. Премии вручает Президент США во второй четверг ноября, отмечаемый как Всемирный День Качества.

Анализируя американский опыт в области качества, можно отметить следующие характерные его особенности:

жесткий контроль качества изготовления продукции с использованием методов математической статистики;

внимание к процессу планирования производства по объемным и качественным показателям, административный контроль за исполнением планов:

совершенствование управления фирмой в целом. Принимаемые в США меры, направленные на постоянное повышение качества продукции, не замедлили сказаться на ликвидации разрыва в уровне качества между Японией и США, что усилило конкурентную борьбу на мировом рынке, превращающемся в единый.

Предпринятые меры в области повышения качества свели до минимума разрыв в уровне качества между американскими и японскими товарами, способствовали продвижению продукции с маркой "Сделано в США" на новые рынки.

## Список литературы

1. Демиденко Д.С. Управление затратами при формировании качества промышленной продукции. СПб.: Изд-во СпбуЭФ, 1995.

2. Зотов В.В., Ленский Е.В. Задачи и организационные основы менеджмента. М.: Изд-во ИНФРА-М, 1996.

3. Кремнев Г.Р. Управление производительностью и качеством: 17 модульная программа для менеджеров Управление развитием организации. М.: Изд-во ИНФРА-М, 1999.

4. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М.: Изд-во Дело, 1999.

5. Окрепилов В.В. Управление качеством. М.: Экономика, 1998.

6. Сковородников В.А. Лекции по законодательной метрологии. М.: Изд-во ТОТ, 1995.