Реферат

«Управление качеством продукции и контроль»

**1. Контроль как функция менеджмента**

**Контроль – это деятельность руководителей предприятий и вышестоящих звеньев управления, устанавливающих стандарты,** нормы **и нормативы, проверяющих и оценивающих соответствие им продукции и корректирующих работу исполнителей.**

Необходимость контроля обусловлена следующими обстоятельствами:

* потребность организации процесса производства в соответствии с имеющимися резервами и ресурсами;
* требования потребителей к качеству, стандарту и сертификации выпускаемой продукции;
* изменяющиеся внутренние и внешние условия производства, необходимость выявления тенденций из меняющегося спроса ипредложения продукции;
* формирование базы данных для дальнейшего планирования расходования материальных и финансовых средств, совершенствования нормативных показателей по труду;
* своевременное вмешательство в производственный процесс при отклонениях от принятых норм и нормативов и др.

Контролю подлежит все, что принимает прямое и опосредованное участие в производительной деятельности работников. Бесконтрольность порождает целый ряд негативных последствий. В любой организации не должно быть работников, вышедших из-под контроля, какой бы высокий пост они ни занимали, начиная от президента, председателя совета директоров, генерального директора и вплоть до рядовых исполнителей. Контролю подлежат все технические и технологические условия производства: здания, сооружения, коммуникации, машины, станки, оборудование, приборы и инструменты, техническая и технологическая документация, сырье, комплектующие узлы и детали и т.д. Обязательным и систематическим должен быть контроль финансовой деятельности предприятия, кадровых органов и всех других отделов и служб.

В определенной степени контроль на предприятии осуществляют все работники, каждый в сфере своей компетенции. Ведущую роль в этой деятельности играют отдел технического контроля (ОТК) и менеджеры. В своей работе они руководствуются рядом основополагающих требований.

1. Контроль должен быть всеохватывающим, но не мелочным, не назойливым, не тотальным и не вызывать у подчиненных чувства неприязни к контролирующим.
2. Контроль должен быть тщательно спланирован, в планах необходимо определить приоритеты и четко выразить стратегическую направленность контроля.
3. Контроль осуществляется не ради самого контроля или  
   «подсиживания» сотрудников, а ради получения результатов, важных для улучшения работы или показателей, снижения издержек производства и улучшения качества продукции.
4. Контроль необходимо осуществлять своевременно и эффективно, что подразумевает получение сведений об объекте или субъекте контроля ко времени и месту, а также конкретные предложения по его итогам.
5. Система контроля не должна быть дорогостоящей, нельзя отвлекать на его проведение большое количество работников от их непосредственной деятельности.

Менеджер, осуществляющий контроль, обязан учитывать *человеческий фактор.* Он должен стремиться к объективности, доброжелательности, избегать скрытности и заботиться об улучшении морально-психологического климата в коллективе. Контролирующий всегда должен помнить, что лучше самих работников данного отдела, цеха или службы дело никто не знает, поэтому важно привлечь на свою сторону всех, имеющих отношение к контролируемому вопросу.

Организуя контроль, менеджер обязан стремиться не мешать основной деятельности предприятия, если контроль не предполагает остановки процесса производства.

Перед менеджерами всегда стоит задача: как использовать полученные данные и результаты для повышения эффективности работы предприятия, роста производительности труда и снижения издержек?

Кроме руководителей данного предприятия, ОТК и его работников, контроль может осуществляться контролирующими службами государства (ГИБДД, налоговая инспекция, судебные исполнители, пожарная инспекция, организации охраны окружающей среды и др.). К работе по контролю и анализу хозяйственной деятельности могут привлекаться независимые эксперты, аудиторские фирмы, специалисты из других организаций и предприятий.

**2. Виды и этапы управленческого контроля**

Контроль бывает предварительный, текущий и итоговый.

**Предварительный контроль.** Этот вид контроля предшествует началу любой деятельности предприятия и включает целый ряд направлений, готовность людей выполнять соответствующую работу по своей профессии, специальности и квалификации; состояние и готовность материально-технической базы – средств и предметов труда; финансовое обеспечение производственного процесса; предварительная оценка возможностей поставок сырья, материалов, энергии, топлива и пр.; предварительные прогнозы условий сбыта готовой продукции и др.

Предварительному контролю подлежит техническая документация и разработанная технология на соответствие требованиям стандартов, нормам и нормативам по данному продукту.

Осуществляется также предварительная проверка организационной и управленческой структур, знаний руководящими кадрами миссии, целей и задач, которые предстоит выполнять предприятию, их готовность к работе, состояние долгосрочных, среднесрочных оперативных планов, планов-графиков, инструкций и пр.

В ходе предварительного контроля выясняются знание непосредственными исполнителями своих обязанностей, условия работы, формы оплаты труда и гарантии социального обеспечения.

Кроме того, предварительный контроль может быть направлен на подготовку предприятия к текущему плановому контролю. Например, к аккредитации или получению сертификата на право осуществлять определенный вид деятельности.

**Текущий контроль.** Применяют два основных вида текущего контроля – стратегический и оперативный. *Стратегический* предполагает выяснение эффективности использования материальных, финансовых и трудовых ресурсов и резервов. При этом главный акцент делается на вопросах соответствия избранной стратегии и перенацеливания имеющихся средств на стратегически важные участки и направления. В ходе этого вида контроля готовится база стратегических данных, на основе которых могут вноситься соответствующие коррективы в ход производственного процесса.

*Оперативный* контроль предполагает проверку текущей технической, технологической и хозяйственной деятельности предприятия: выработанных и применяющихся норм и нормативов, норм выработки и временных нормативов, загрузки оборудования, машин, станков и механизмов, запасов сырья и материалов, комплектующих изделий и пр. Выясняются возможности устранения сверхнормативных запасов, сокращения незавершенного строительства и другие производственные, кадровые и финансовые вопросы.

**Итоговый контроль.** По результатам предварительного и текущего контроля проводится итоговый контроль. Суть его состоит в том, чтобы оценить результаты деятельности предприятия в целом или отдельных его подразделений. По его итогам проводится ряд мероприятий планового характера. Назначаются работники, ответственные за ход выполнения замечаний, предложений и распоряжений руководства, намечаются сроки, способы и средства реализации планируемых изменений.

Контроль может быть частным, общим, внутренним и внешним. Название этих видов контроля показывает, в каких объемах и кем он осуществляется.

Важным условием успешной работы менеджера является также самоконтроль. Во-первых, это обеспечивается грамотным и действенным руководством и, во-вторых сознательным отношением менеджера к своему делу и обязанностям. В результате на предприятии складывается хорошая морально-психологическая обстановка, возникает высокая организационная культура и улучшаются показатели работы.

Контроль, как правило, проводится в несколько этапов:

1. определение необходимых критериев контроля, сроков я методов его осуществления;
2. создание математической или графической модели процесса контроля над потоками ресурсов и резервов и установление «точек контроля»;
3. получение информации (снятие информации), анализ данных и выявление причин отклонений;
4. корректировка на основе полученной информации.

**3. Контроль качества продукции**

Общая задача, которая стоит перед менеджерами предприятия, состоит в обеспечении продления жизненного цикла продукции и поддержании на нее спроса на достаточно высоком уровне. Во многом решить ее помогает контроль качества продукции. В практике данная проблема является составной частью большой и сложной работы по стандартизации, сертификации и управлению качеством.

Под качеством продукции исследователи подразумевают: выполнение продукцией требуемых функций; экономически оправданную цену за данное изделие; экономически выгодные издержки на эксплуатацию этой продукции; защиту окружающей среды на всех стадиях производства и эксплуатации; предотвращение опасных ситуаций в ходе эксплуатации продукции; обеспечение условий для сбыта и оказание услуг после ее продажи.

На обеспечение высокого качества необходимы значительные затраты, которые, безусловно, окупаются впоследствии. К ним относятся расходы:

1. связанные с непосредственным созданием продукции и влияющие на ее себестоимость;
2. направленные на улучшение продукции и продвижение ее на рынок;
3. связанные с сертификацией продукции, оплатой разработки и оценкой систем качества на самом предприятии, а так же с закреплением на потребительском рынке и конкуренцией.

В целом расходы на управление качеством можно классифицировать по следующим направлениям (рис. 17.1).

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Расходы на качество** | | | | |
| ***1. Расходы на обеспечение качества*** | | | ***2. Расходы на подтверждение (доказательство) качества*** | |
| *1. Затраты на устранение дефектов* | *2. Затраты на контроль качества* | *3. Затраты на предотвращение дефектов* | *4. Инициативнные вложения в качество, реклама* | *5. Стоимость сертификации продукции и систем качества* |
| *Внутренние* | *Внешние* |  | *Обязательные* | *Добровольные* |

Менеджеры ведут контроль качества продукции по двум статьям расходов, выясняя причины возникновения дефектов и отклонений от нормы. Во-первых, осуществляется контроль внутри предприятия: выясняются причины брака, ход доработки изделия, возможности снижения себестоимости, сортировочный контроль, повторный контроль, время простоев. Во-вторых, вне предприятия: выясняются внешние причины брака, возможности доработки изделия, уровень гарантийного обслуживания, ответственность изготовителя и пользователя.

Контроль качества состоит из нескольких подвидов:

* входной контроль;
* контроль самого производства;
* окончательный (заключительный) контроль;
* контроль качества при выполнении монтажа вне предприятия;
* приемочный контроль, проведение экспертизы;
* лабораторный контроль;
* оформление контрольной документации.

Важным условием конкурентоспособности продукции является не только высокое качество, но и постоянное снижение издержек производства, а следовательно, и возможность снижения цен на нее.

Контроль качества может осуществляться несколькими методами. *Метод выборки* используется для получения информации об изделии путем измерения каких-либо его отдельных частей. Применение данного метода целесообразно, когда измерение всей совокупности объекта контроля является необязательным или слишком дорогостоящим. Он предусматривает использование таблиц выборочного контроля. *Метод сбора данных* включает анализ состояния процесса производства, уровень контроля и прием или забраковку изделия. По качественным признакам принимаются решения типа «да – нет», «годен – не годен», «принято – отбраковано». По количественному признаку определяются разбросы в значениях измеряемых параметров и показателей изделия.

Большой объем работы приходится выполнять менеджерам-инженерам для установления необходимых требований к производственному процессу и определения контрольных пределов. В этих целях применяются *контрольные карты* для регулирования производственного процесса. Имеются два вида контрольных карт: для измерения качественных признаков «годен – не годен» и для оценки количественных признаков, которые содержат значительно больший объем подробной информации о состоянии контролируемого объекта. Для получения достоверного результата контрольные карты должны составляться рабочими, осуществляющими производственную операцию.

Менеджеры-инженеры и специалисты в области контроля качества должны составлять два вида отчетов по проделанной работе: в первом дается характеристика проблемных областей производственного процесса, во втором представляются более конкретные вопросы, требующие корректирующих мер и непосредственной работы исполнителей. Полученная в результате контроля информация должна обеспечить соответствующих специалистов необходимыми данными для конкретной работы.

**Список литературы**

1. Абчук В.А. Лекции по менеджменту: Решение. Предвидение. Риск. – СПб., 1999
2. Албастова Л.Н. Технология Эффективного менеджмента. – М., 2000
3. Бойделл Т. Как улучшить управление организацией. – М., 2001
4. Бреддик У. Менеджмент в организации. – М, 1999.
5. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс. – М., 2002