

Министерство образования и науки Российской Федерации  
Федеральное агентство по образованию  
Ярославский государственный университет им. П. Г. Демидова  
Кафедра управления и предпринимательства

# **Принципы и методы управления качеством**

*Методические указания*

*Рекомендовано  
Научно-методическим советом университета  
для студентов, обучающихся по специальности  
Менеджмент организации*

Ярославль 2010

УДК 658  
ББК У 9(2)0–82я73  
П 76

*Рекомендовано  
Редакционно-издательским советом университета  
в качестве учебного издания. План 2009/10 года*

Рецензент  
кафедра управления и предпринимательства  
Ярославского государственного университета им. П. Г. Демидова

Составитель Д. Ю. Брюханов

**П 76 Принципы и методы управления качеством :** метод. указания / сост. Д. Ю. Брюханов; Яросл. гос. ун-т им. П. Г. Демидова. – Ярославль : ЯрГУ, 2010. – 44 с.

В методических указаниях рассмотрены принципы управления качеством, сформулированные Э. Демингом, принципы менеджмента качества международного стандарта серии ИСО 9000 и способы применения их на практике. Раскрыты методы менеджмента качества, позволяющие определять степень удовлетворенности потребителя качеством продукции или услуг, а также преобразовывать пожелания потребителя в технические требования к изделиям и параметрам процессов их производства.

Предназначены для студентов, обучающихся по специальности 080507.65 Менеджмент организации (дисциплина «Управление качеством», блок СД), очной, очно-заочной и заочной форм обучения.

УДК 658  
ББК У 9(2)0–82я73

© Ярославский государственный университет им. П. Г. Демидова, 2010

## Введение

В рыночной экономике огромное внимание уделяется проблемам качества. Это обусловлено наличием конкурентной среды. По методам осуществления конкуренция делится на ценовую (вытеснение конкурентов путем снижения, сбивания цены) и неценовую, при которой за ту же цену предлагается товар с более высокими качественными параметрами и комплексом услуг, что означает в терминах маркетинга «товар с сопровождением». Только качество может привлечь потребителя.

При этом производитель и потребитель сами находят себя на рынке, их мотивации базируются на финансовом выигрыше и максимизации потребительского эффекта. Потребитель имеет выбор между наилучшими товарами различных производителей, определяет направления развития производства, приобретая товары и услуги по своему собственному желанию, тем самым указывая, что следует производить.

Понимание важности этих вопросов впервые озвучил выдающийся ученый, практик в области менеджмента качества Э. Деминг, сформулировав ставшие хрестоматийными 14 принципов управления качеством, которые впоследствии стали основой разработки международных стандартов в области менеджмента качества серии ИСО 9000.

Восемь принципов менеджмента качества, сформулированные в стандартах ИСО 9000, являются руководством в действиях высшего управленческого персонала организации. Они должны быть направлены на постоянное улучшение всех процессов и создаваемой с их помощью продукции.

Для наиболее эффективного решения поставленных задач и прежде всего удовлетворенности всех заинтересованных сторон (потребителя, производителя, владельца, поставщика и общества) были разработаны модели и методы (инструменты) менеджмента качества. Основными из них являются модель Н. Кано, позволяющая определить степень удовлетворенности потребителя качеством

А

продукции или услуг, и метод развертывания функции качества (Quality Function Deployment – QFD), представляющий собой технологию проектирования изделий и процессов, которая позволяет преобразовывать пожелания потребителя в технические требования к изделиям и параметрам процессов их производства.

## 1. Принципы качества Э. Деминга

Управление качеством как наука и область практической деятельности менеджера в организации базируется на ряде основополагающих подходов и принципов. Впервые они были озвучены Э. Демингом в 1950-х годах на его выступлениях перед высшим руководством японских компаний. Эти подходы Э. Деминг сформулировал в виде четырнадцати принципов менеджмента, а также смертельных болезней и препятствий повышения эффективности управления, которыми были поражены большинство компаний того периода времени [7]. Это и по сей день – основа для управления качеством во всем мире. Принципы применяют как на малых предприятиях, так и больших, как в сфере обслуживания, так и в производственной сфере.

*Первый принцип. Постоянство цели.*

Необходимо поставить перед собой цель и быть неизменно твердыми и постоянными в осуществлении 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.

Следовательно, должно быть последовательное, никогда не заканчивающееся, всеохватывающее движение в направлении непрерывного улучшения всех видов деятельности и операций внутри фирмы. Приверженность руководства к постоянным улучшениям – критический фактор для поддержания энтузиазма, интереса и участия работников на всех уровнях, стимулирования у них жела-

ния внести еще больший личный вклад. Это требует действий – действий другого типа и природы, чем традиционные; правильный тип действия узнается по постоянству в намерениях и целях.

С точки зрения Э. Деминга, утвердить постоянство цели – значит придерживаться следующих трех направлений.

1. Введение новшеств. Инновации – основа будущего. Непоколебимая политика руководства фирмы, ориентированная на качество и производительность, долговременные цели, вселяет уверенность у исполнителей в серьезности намерений руководства, а следовательно, стимулирует на введение новшеств:

- новые товары и услуги с перспективой сбыта;
- опережающее удовлетворение потребителя;
- новые материалы и технологии;
- новые способы управления;
- новые методы проектирования;
- непрерывное опережающее повышение квалификации персонала и т. д.

2. Развитие исследований по всем видам деятельности, включающих:

- глубокий маркетинговый анализ;
- определение перспективных направлений развития фирмы;
- определение возможностей использования новейших достижений науки и технологий;
- выявление внутренних резервов;
- анализ динамики показателей и данных о качестве;
- демографические исследования;
- всемерное поддержание и создание условий для повышения образовательного уровня всего персонала.

3. Постоянное совершенствование характеристик и конструкции товара. Необходимость слышать «голос потребителя» и отслеживать его требования. Это приведет к пониманию, что потребитель становится важнейшей частью производственной цепочки, причем как в начале процессов на фирме, так и в конце. Как бы качественно ни работали сотрудники фирмы, какие бы новейшие технологии, материалы и оборудование ни использовались, производ-