

Олег Кваша, менеджер по качеству ООО «Промтех-М», г. Москва

ПОНЯТИЕ КАЧЕСТВА (продолжение, начало в № 6 (32) за 2004 год)

ЭВОЛЮЦИЯ ПРЕДСТАВЛЕНИЙ О КАЧЕСТВЕ

· Эволюция

Неправильно думать, что представления о качестве в мире менялись дискретно: вот вчера еще была одна концепция, а сегодня — раз! — и уже другая. Конечно, дело обстояло не так. Новые идеи о качестве пробивали себе путь так же долго и трудно, как и любые другие новые идеи: отвергались, критиковались. А кем-то где-то внедрялись на практике. И действовал естественный отбор, основной механизм любой эволюции. Те идеи, которые при воплощении принесли экономический эффект, помогли достигнуть корпоративных целей, прижились, обрели логику и терминами, превратились в модели и концепции. Это сегодня в крупнейших компаниях есть специальные отделы, пестующие идеологию качества, разрабатывающие новации, которые затем будут опробованы на практике. И на их основе, если опыт окажется успешным, сформируется новый элемент, новый поворот корпоративной системы качества. Сейчас-то всем очевидно, что первенство в области качества — один из важнейших факторов конкуренции. А 100 лет назад каких-либо системных представлений о качестве не было вовсе. Определение качества, которое приведено выше¹, — это формулировка Международной организации по стандартизации (ИСО-8402), плод человеческой цивилизации 80-х годов XX века.

Неверно также говорить, что одни варианты концепции качества «сменяют» другие. Новые идеи не заменяют, а используют и развивают существующие, базируются на них, включают их в себя, улучшают. Так развивается любая отрасль знания. Допустим, алгебра *не заменяет* арифметику, а математический анализ — алгебру. Ошибочно полагать, что, например, представления о качестве как соответствии стандартам — неправильные и устаревшие. Они правильные, но дело в другом. Дважды два — четыре, с этим глупо спорить. Но вряд ли может считаться хорошим математиком тот, кто знаком исключительно с этим тождеством. Современные представления о качестве включают в себя, интегрируют весь накопленный за век опыт. Поэтому «исторический ракурс» является важнейшим для полноты понимания, что это такое.

Эволюция представлений о качестве следовала за развитием экономики, мирового рынка. Именно постоянно нарастающая в мире конкуренция — движущая сила этой эволюции. Фактическое отсутствие конкуренции как явления в СССР привело к нашему существенному — на десятилетия — отставанию в понимании качества, в развитии систем качества в производстве и сфере услуг. Появление и развитие в мире идей и принципов маркетинга оказало огромное влияние на представления о том, что такое качество, развернув внимание от производителя к потребителю. В последнее десятилетие мы в ускоренном темпе прошли этот разворот. Прошли, наверное, слишком быстро — а потому поверхностно. Многие производства, имея современные сертификаты, на самом деле до сих пор живут по тем понятиям, что были общеприняты в СССР.

¹ См. «Арматуростроение» № 6-2004, стр. 11

В разных странах и в разных условиях эволюция представлений о качестве шла с разной скоростью и несколькими разными путями. И даже на двух соседних, но различных по профилю предприятиях, вполне могут быть неодинаковые системы качества, адекватные неодинаковым условиям, в которых находится каждое из них. Ведь не всем в жизни нужна высшая математика...

Но вот если не уметь считать до ста — то в современном мире жить будет неудобно. И, может быть, через 100 лет так же неудобно будет жить, не разбираясь в интегральном исчислении?

· Качество как соответствие

Представления о качестве, непрерывно развиваясь, порождали разнообразные системы качества (см выше²). Система качества возникает (или не возникает) на предприятии как отклик на то, какими представлениями об этом обладает его лидер. На прилавках книжных магазинов легко отыскать подробное изложение SQC, TQC, TQM, MBQ и иных многочисленных аббревиатур с буквами С (control) или М (management), а также с буквой Q (quality). Но даже прочтя такую книгу, руководитель, не имеющий соответствующих представлений о том, что такое качество вообще, ничего по существу не поймет и не сможет использовать. Ведь все эти теории — не четкие пошаговые инструкции, но лишь некие рекомендации тому, кто строит систему качества на своем предприятии. Везде свои особенности, и конкретные шаги везде свои. Универсальных рецептов нет. Поэтому, чтобы действительно получить эффект, необходимо понимать, что и за чем делаешь.

Мы не будем здесь рассказывать о системах качества, ограничившись рассказом о том, как развивались представления о нем. Если это усвоить, можно, наверное, и собственную систему выработать.

Один из удобных подходов заключается в понимании качества как соответствия свойств продукта... чему-либо. Представления о том, чему должны соответствовать эти свойства, со временем менялись. Причем, можно выделить ряд *принципиальных* изменений в том, как люди думали о качестве, и построить модель — так называемую, «модель соответствий»(3). Заметим, что развитие концепции качества шло не путем отторжения старых представлений: «не так, а вот так», но путем их расширения: «не только так, но и вот так». Эволюция концепции качества в модели соответствий изображена на схеме.

Почему развитие выглядит на схеме зигзагообразно? Потому что эволюцию качества питало энергией диалектическое противоречие интересов производителя и потребителя. С одной стороны, компании старались отвоевать покупателя у конкурентов — и достигали успеха, если осваивали принципы соответствия, расположенные на схеме справа. Но при этом компаниям нужно было оптимизировать свои издержки, дабы получать больше прибыли. А это лучше получается при освоении «левых» принципов.

² См. «Арматуростроение» № 6-2004, стр. 12

· Соответствие стандарту

Системные представления о качестве продукции стали появляться тогда, когда усложнившийся рынок потребовал введения стандартов. Стало необходимым проверять соответствие стандарту при выпуске продукции. Производственные предприятия приняли на себя связанные с этим издержки. А затем появились статистические методы, позволявшие контролировать весь процесс производства в комплексе, в системе, отслеживая, как те или иные отклонения на той или иной стадии, при каждой производственной операции, отражаются на конечных свойствах продукта.

Соответствие стандарту означает, что характеристики продукта должны находиться в рамках определенных нормативов. Для того, чтобы достичь соответствия стандарту, управляющие и инженеры определяют каждую задачу производства, записывают эти задачи в виде стандартной практики в инструкции и руководства и определяют методы проверки для того, чтобы обеспечить их соблюдение. Согласно соответствию стандарту вы убеждаетесь в качестве, проверяя продукцию производственного процесса и отбрасывая изделия с дефектами, не соответствующие допускам, и т.д., то есть, «с низким качеством» в этом его понимании.

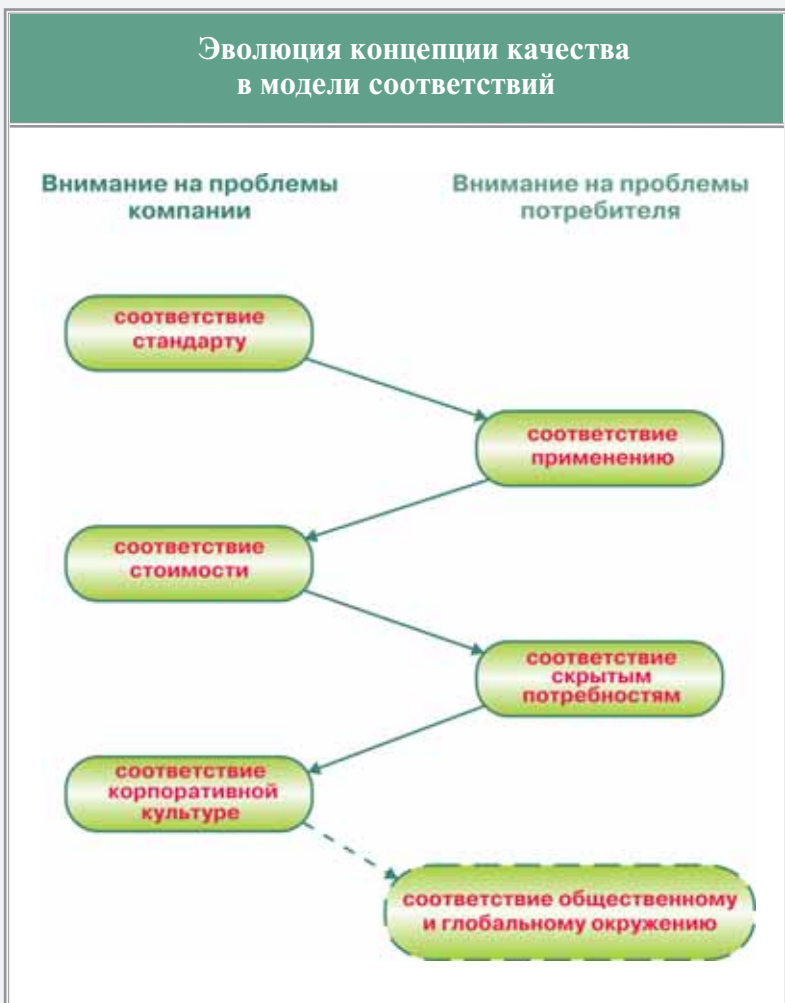
Именно такие представления о качестве доминировали в советское время и, пожалуй, по сей день широко распространены в производственной сфере России. Но практика развития мирового рынка показала, что в современных условиях такой подход очень ограничен, поскольку обладает двумя существенными недостатками.

Во-первых, соответствие стандарту определяет качество как продукт, который действует в соответствии с намерениями изготовителей. При этом упускается из виду то обстоятельство, удовлетворяет продукт потребителя или нет? Пока система поставок управляется централизованно и работает по принципу «бери, что дают» — такой подход хорошо работает. Но на нестабильном рынке его последствия — забытые неликвидами склады. А на развитом рынке его ограниченность выльется в потерю рыночных позиций, потерю конкурентоспособности.

Другой недостаток данного подхода обнаруживается в сфере управления. Ведь «соответствие стандарту» предполагает, что качества можно достичь путем инспекции (проверки). Но, оказывается, при этом невозможно построить эффективную систему мотивации, не порождая внутренних конфликтов в коллективе. Ведь кто проводит проверку? Специальная контрольная служба (ОТК). Чем лучше она работает, тем больше отбраковка, тем меньше получит рабочий-сдельщик. Практика показывает, что рабочие повсеместно воспринимали работников службы контроля как врагов. На многих заводах ОТК — изгой, в этом отделе часто работают люди с протестной позицией. Все это не способствует здоровому климату в коллективе. И, главное, полностью противоречит современным концепциям управления персоналом.

Ни в коем случае нельзя считать, что «соответствие стандарту устарело». Оно необходимо, без этого невоз-

Эволюция концепции качества в модели соответствий



можно выходить на рынок. Просто теперь, в наше время — одного данного соответствия мало. Да, в начале 50-х годов, когда американский специалист W.E. Deming принес в Японию подход «статистического управления качеством» (SQC) — он был там адаптирован, усвоен — и породил, т.н., «японское экономическое чудо». Но японцы не только разобрались в подходе, они ухватили саму суть категории качества — и уже в 60-х продвинулись в его понимании дальше, дополнив соответствие стандарту *соответствием применению*. Что многие российские компании осваивают только сейчас.

(Продолжение следует)

Источники

1. С.Д. Ильенкова, Н.Д. Ильенкова, В.С. Мхитарян и др. «Управление качеством: учебник для ВУЗов» под ред. С.Д. Ильенковой. - 2-е изд. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003 г.
2. О.Г. Кулакова «Управление внедрением систем качества на промышленных предприятиях: мотивационный подход» (<http://www.cis2000.ru>)
3. Ш. Шига, А. Грэхэм, Д. Вальден Новое американское тотальное управление качеством (<http://management.com.ua>)