КОНЦЕПЦИЯ ВСЕОБЩЕГО КАЧЕСТВА (TQM) КАК НАЦИОНАЛЬНАЯ ИДЕЯ РОССИИ

Вадим Аркадьевич Лапидус, доктор технических наук,
генеральный директор СМЦ "Приоритет",
профессор Государственного университета Высшей школы экономики (Н. Новгород).

(http://www.iteam.ru/publications/quality/section_61/article_2759)

(задание к самостоятельной работе)

Начнем с определений. Существует несколько определений TQM. Вот одно из них:

«Total quality management это система действий, направленных на достижение удовлетворения и восхищения потребителей (клиентов), рост возможностей работников, более высокие, долговременные доходы и меньшие затраты». Мы видим, что это и есть главные цели любого бизнеса.

Вот еще одно определение TQM, взятое из международного стандарта ИСО 8402 «Менеджмент качества и обеспечение качества: «TQM (всеобщее руководство качеством) — подход к руководству организацией, нацеленный на качество, основанный на участии всех ее членов и направленный на достижение долгосрочного успеха путем удовлетворения потребителя и выгоды для всех членов организации и общества».

Интересны примечания к понятию TQM из упомянутого стандарта.

1. «Все члены» означает персонал во всех подразделениях и на всех уровнях организационной структуры.
2. Сильное и настойчивое лидерство руководство высшей администрации, обучение и подготовка всех членов организации являются существенными моментами для успешной реализации TQM.
3. При всеобщем руководстве качеством (TQM) концепция качества имеет отношение к достижению всех целей управления.
4. Концепция «выгоды для общества» подразумевает выполнение требований общества».

К настоящему времени около 300 тыс. компаний по всему миру внедрили международные стандарты качества; переходя на концепцию всеобщего качества, поменяли свою корпоративную культуру и методы менеджмента. В мире утвердилось общее мнение, которое очень четко сформулировал Дональд Питерсон *(Donald Peterson)*, исполнительный директор компании *Ford Motors Company*. «Фирмы, которые не усвоят культуру всеобщего качества, обречены на поражение, они не выдержат конкуренции».

Возможно, нам могут упрекнуть в том, что истины качества выглядят слишком простыми и банальными. Но это кажущаяся простота. Если перефразировать Германа Гессе, TQM является истиной, которую надо пережить.

Может ли TQM стать национальной идеей России?

Многие страны — Япония, Корея, Сингапур, Малайзия, Гонконг, Англия, Германия, в последние годы Бразилия — подняли концепции Всеобщего качества на уровень национальной идеи. В США появились публикации с предложениями о внесении изменении в Конституцию страны, отражающих тот факт, что США является родиной многих концепций качества и должна быть страной качества.

Вынесение идей Всеобщего качества на уровень нации является необходимым хотя бы по следующим четырем причинам.

1. *Системный характер обеспечения качества.* Качество продукции, услуг — системное понятие, оно с трудом решается в рамках одного, отдельно взятого предприятия. Особенно четко это видно на примере автомобильной продукции. Чтобы поднять качество своих автомобилей, «АвтоВАЗ» и «ГАЗ» должны потребовать соответствующего подъема качества продукции от своих поставщиков. Их около полутысячи у каждого. Поставщики, в свою очередь, должны добиваться подъема качества своих поставщиков-субподрядчиков. А это уже тысячи предприятий, значительная часть промышленности.
2. *Авторитет продукции начинается с ее национальной принадлежности.* Покупатели в своем выборе чаще всего ориентируются на страну, к которой принадлежит производитель. Репутация страны в вопросах качества — очень важный фактор успеха в международной торговле. Все знают: японское — значит отличное. Другое отношение к китайским товарам, польским и, к сожалению, к российским. Переломить ситуацию можно лишь представив концепцию Всеобщего качества как основу экономической политики страны.

3. *Социально-экономический аспект Всеобщего качества.* Концепции TQM гуманны и справедливы, они несут классовый мир и сотрудничество между владельцами, менеджерами и служащими. Другими словами, концепции Всеобщего качества привносят стабильность и справедливость в социальную жизнь страны, общества, и в этом они также должны быть востребованы на национальном уровне. Для России начала XXI вв. концепции Всеобщего качества представляют дополнительный интерес в связи с отсутствием идеи, объединяющих страну.
4. *Использование научно-технического потенциала России.* Очевидно, что концепции Всеобщего качества особенно привлекательны для научной и в целом интеллектуальной части общества. Огромное количество научных работников из бывших отраслевых НИИ, профессора и преподаватели вузов не востребованы сегодня промышленностью. Масштабное внедрение TQM на большом числе российских компаний с продуманной поддержкой государства могло бы начать процесс интеграции науки и производства.

Процитируем русского философа Ивана Ильина (1882-1954):

«Верим и знаем: придет час, и Россия восстанет из распада и унижения и начнет эпоху нового расцвета и нового величия. Но возродится она и расцветет лишь после того, как русские люди поймут, что **спасение надо искать в качестве**! Всмотритесь в пути и судьбы России, вдумайтесь в ее крушение и унижение. И вы увидите, что все основные затруднения ее были от объема и количества. На протяжении веков вся беда наша, вся опасность наша состояла в том, что судьба навязывала нам неисчерпаемое обилие — обилие пространств, племен и людей и не давала нам времени для того, чтобы проработать это обилие, овладеть им, извлечь из него скрытые силы и довести их до качественного расцвета. На протяжении своей истории Россия как бы задыхается в этой борьбе с объемом и количеством начиная с южных степей и кончая северными лесами; начиная от монгольских нашествий и кончая небывалым фронтом последней войны, начиная от ста шестидесяти племен и наречий и кончая аграрным перенаселением наших дней. Россия могла существовать, только втягивая, включая в себя это обилие, разбрасывая по нему свои силы и перенапрягаясь в этом разбрасывании; избывая одну беду для того, чтобы встречать другую, стучащуюся в ворота. И вечно опаздывая, отставая от соседей. Вот почему мы всегда были не готовы и шли на «авось», и «авосевы города стояли негорожены». Вот почему мы никогда не могли предусмотреть всех опасностей и привыкли утешаться успокоительным и беспечным «небось». Вот почему нам всегда было не до качества: хоть «как-нибудь», да «быть бы живу».

Русская душа и до сих пор еще не поняла и не осмыслила, какой соблазн, какую отраву она впитала в себя вместе с этой идеей бескачественного обилия и объема.

Где то в глубине души у русского человека живет смутная, но твердая уверенность, что *качество ему «не нужно»; что это — «заморские выдумки»; что при «нашем» обилии и при «нашей» даровитости мы без учения и без старания, без умения и без навыка «по-своему справимся» и даже «еще лучше выйдет».*

Да, в нашей прошлой истории нам не хватало ни времени, ни сил на качество, на спокойную и сосредоточенную культуру; на взращивание и творческое оформление нашей природной даровитости, на воспитание и укрепление национального характера; на создание интенсивного, технически совершенного земледелия и промысла; на усовершенствование политической и бытовой организации жизни. И потому почти все, что мы создавали, мы создавали не культурой, а нашей первобытной, естественной даровитостью. И там, где западный европеец нередко извлекал многое из малого дара, в России и большая одаренность шла прахом.

Культивировать наше качество, наши душевные и естественные дары мы начали, строго говоря, лишь в девятнадцатом веке. Сто лет. Мы только успели начать; мы едва приступили к осмыслению и собиранию наших, как бы второпях создавшихся сокровищ; мы только успели опомниться и заговорить. И еще не научившись ценить качество, еще не осмыслив ни своего призвания, ни своих духовных сил, мы создали великое — и в слове, и в музыке, и в живописи, и в знании, мы начали создавать превосходное и в технике, и в промышленности, и в быту; и тут же, не умея ценить эти достижения, поспешили нигилистически отречься от них в толстовстве и в революции.

Всмотритесь же в пути и судьбы России, вдумайтесь в ее крушение и унижение! И вы увидите, что *русскому народу есть только один исход и одно спасение — возвращение к качеству и его культуре. Ибо количественные пути исхожены, выстраданы и разоблачены и количественные иллюзии на наших глазах изживаются до конца.*

Надо творчески развязать качественные силы России. Нынче наша Родина нуждается прежде всего в честной верности. Что могут построить бесчестные и продажные руки? Россия будет голодать по знающим и работоспособным людям на всех поприщах: от бухгалтерии до медицины, от агрономии до профессуры. России необходимы воля и талант. Их нельзя ничем заменить, ибо талант творит новое, а воля строит и держит народную жизнь.

Качество необходимо России: верные, волевые, знающие и даровитые люди; крепкая и гибкая организация; напряженный и добросовестный труд; выработанный первосортный продукт, высокий уровень жизни. Новая, качественная эпоха нужна нашей Родине эпоха, которая довершила бы все упущенное за время перегруженности и беспечности, которая исцелила бы, зарастила бы все язвы революционного времени. Эта эпоха близится и настанет, в том порукою — природная даровитость и духовная гениальность русского народа. И ныне верить в русское национальное возрождение значит верить в грядущую победу качества, в победу верности над предательством, знания над невежеством, труда над хищением, воли над страстью, верить в победу божественных сил человека над сатанинским.

И готовить восстановление России — значит прежде всего готовить себя самого к качественному служению Родине; готовить свой характер, свой разум, свое чувство, свою волевую идею. Имя этой волевой идеи — русское качество. Верим и знаем: придет час — и Россия восстанет из распада и унижения и начнет эпоху нового величия. И эпоха эта будет стоять под знаком нашей волевой идеи!»

«Русский колокол». 1928. №4. С 3-4

Удивительно точный текст, потрясающая актуальность. Многие из тех, кому автор зачитывал текст, не называя вначале автора, считали что он написан нашими современниками, чаще всего называли имя А. И. Солженицына.

«Бескачественность» — это суть почти всей истории России. К сожалению, в России мало кто из политиков (а может быть, вообще таких нет) понимает суть проблемы качества, а правильнее сказать, дьявольскую роль проблемы бескачественности для судьбы России.

Общественная мысль в России поглощена сейчас переживанием процессов, связанных с распадом великой Российской Империи. Демократия неизбежно должна привести к дальнейшему сепаратизму, инстинкты подсказывают многим масштаб возможных катаклизмов и определяют темы дискуссий и исследований. Перед Россией стоят очень сложные постсоветские количественные задачи, которые отодвигают проблему качества на задний план. Это можно понять. Однако необходимо понять и другое. Не решив проблему бескачественности российской жизни, невозможно решить и любую другую социально-экономическую, геополитическую задачу. Проблема качества универсальна, любая политическая система, установленная в России, долго не продержится, если не справится с этой проблемой.

Автор не раз высказывал свою точку зрения на падение советского режима, который рухнул прежде всего из-за того, что не смог, несмотря на все усилия — будь то пятилетка качества, обязательные стандарты, знак качества и, наконец, госприемка решить проблему бескачественности. Пока политики России не осознали глубину проблемы качества, труд но надеяться на их поддержку и даже опасно, так как они могут извратить всю идею.

Российская промышленность и сфера услуг действительно только в начале пути к овладению TQM, и стартовая скорость тоже не внушает большого оптимизма. Нынешняя Россия не сформулировала ни миссии, ни целей, ни ценностей, ни руководящих принципов. Хотя почти любая компания численностью от нескольких сот тысяч работающих, таких, как *Ford Motors* и *Xerox*, или *Saab* и *Ericsson* с численностью работающих около 600 человек, или ресторан в Италии с 25 работниками провозглашают и миссию, и цели, и руководящие принципы и ценности. Таким образом, о том, чтобы поднять концепции Всеобщего качества на уровень национальной идеи, говорить пока рано. Но подготовительные действия уже необходимы.

Ниже мы приводим список основных причин неэффективности наших предприятий (курсивом выделены причины, относящиеся к области менеджмента качества):

реакция на политический кризис;
отсутствие рынка капитала;
отсутствие инвестиций;
низкий уровень морали и цинизм большой части работающих;
разрыв взаимопонимания между руководством, служащими и рабочими;
потеря чувства справедливости и веры;
неадекватная рыночным механизмам структура промышленных предприятий, гипериерархия, концентрация полномочий на верхних этажах управления;
неэффективный менеджмент:

а) отсутствие контроля со стороны собственников (акционеров);
б) низкая культура менеджмента (репрессивный, милитаристский менеджмент);
в) отсутствие знаний и опыта менеджмента в рыночных условиях;
г) отсутствие эффективных механизмов выдвижения и отбора высших менеджеров.

неразвитый маркетинг;
низкое качество продукции и услуг;
низкая производительность;
непонимание сути конкуренции и роли качества в конкурентной борьбе;
длительные сроки освоения новой продукции;
непонимание роли образования и подготовки персонала;
непонимание роли информации и данных;
антиинтеллектуальность и антинаучность промышленности;
высокий уровень конфликтности, интриганства;
языческая ментальность (кумиры, враги, замкнутость и закрытость, враждебность к инакомыслию, подростковый синдром, непоследовательность и бессистемность);

подмена полномочий властью, использование власти за пределами ответственности (обязанностей).

Ниже приведен другой список. Он характерен для предприятий, применяющих TQM. Путем сопоставления этих двух списков можно определить направление преобразований предприятий.

Характерные черты предприятий, использующих TQM:

высокий уровень морали у всех служащих, признание общих моральных и этических ценностей и руководящих принципов;
высшие менеджеры и служащие — одна семья, одна команда:
справедливость основа мотивации и объединения служащих, вера — основа оптимизма;
плоская организационная структура промышленных предприятий с проектным и процессным стилями управления;
эффективный менеджмент, в том числе:
наличие четкого контроля за менеджерами со стороны собственников, акционеров, инвесторов;
новый стиль менеджмента, основанный на гуманистической философии, обеспечивающий высокую мотивацию и вовлеченность персонала;
подход, основанный на знаниях, научном методе;
наличие системы подготовки, выдвижения и отбора менеджеров лидеров;
ориентация на удовлетворение всех заинтересованных сторон — собственников, инвесторов, акционеров, потребителей, служащих, общества;
ориентация на долговременный успех, видение будущего и правильное целеполагание;
высокое качество продукции и услуг, непрерывное улучшение качества продукции, услуг, процессов, работы;
качество как цель номер один, ведущая к снижению затрат, сокращению сроков, повышению производительности и в итоге победе над конкурентами;
персонал как ценность номер один: его знания, творчество, приверженность интересам фирмы стоят больше, чем стоимость недвижимости и техники;
непрерывное, пожизненное образование всего персонала;
процессы циркулирования точной и достоверной информации, охватывающие всю компанию;
системное, процессное и статистическое мышление менеджеров и служащих;
четкое распределение ответственности, полномочий и взаимодействия.

Продвижение идей TQM в российскую экономику является самостоятельной задачей. Побудительным моментом может и должно стать массовое внедрение международных стандартов а также через премию правительства РФ в области качества. Заложенный в эту систему стандартов механизм их распространения (через требование к поставщикам внедрять стандарта 9001(2)) приводит к экспоненциальному (геометрическому, лавинообразному) росту числа предприятий, их внедривших.

Сегодня, к сожалению, образно говоря, «интеллект» «средства производства» и «капитал» находятся в трех разных местах. «Интеллект» в виде консультантов и исследователей должен быть призван в промышленность. Одновременно «интеллект» должен стать связующим звеном между капиталом и промышленностью, решая задачи консалтинга, оценки стоимости предприятии для инвесторов, повышения стоимости предприятии за счет улучшения менеджмента.

Если не делать глупости, такие, как требования государства об обязательности внедрения стандартов, МС ИСО 9000 могут стать мощным толчком к развитию российской промышленности и сферы услуг на основе концепции Всеобщего качества. Для этого необходимо:

разработать концепцию внедрения МС ИСО серии 9000 в российскую практику с учетом реальных условий;
создать механизм мультипликативного внедрения стандартов ИСО 9001;
развить консалтинг в области TQM;
минимизировать ущерб от формального и фиктивного внедрения МС ИСО 9000.

Для создания механизмов мультипликативного внедрения стандартов ИО 9001(2) нужно, чтобы крупные предприятия, особо остро нуждающиеся в улучшении продукции, ввели контрактное требование к своим поставщикам:

через 2—3 года иметь сертифицированную систему качества, соответствующую стандартам ИСО 9001(2).

Продвижение концепций и методов TQM в практику российского менеджмента через лидеров экономики

Что более всего нужно российским предприятиям на данном этапе? С каких задач надо начинать? Очевидно, что как бы мы серьезно ни принимали вопросы Всеобщего качества, нужно согласиться, что предприятия прежде всего должны попасть в бизнес, в рынок, зацепиться за него. Как минимум, нужно решить четыре задачи:

1. Освоить производство товара, пользующегося спросом, т. е. производить то, что кто-то купит, а если улучшать этот товар, то число его покупателей будет расти, улучшатся экономические показатели предприятия, и можно будет найти средства для реализации следующих этапов решения проблем качества. Однако товар, пользующийся спросом, — это чаще всего новая продукция. Следовательно, начинать надо с изучения спроса на рынке и его учета при создании и освоении производства новых изделий.
2. Создать дилерскую, торговую сеть продаж, а также распространения товара и информации о нем. Нет этого — никакое качество продукции не спасет предприятие.
3. Минимизировать издержки производства. С этой целью необходимо все пересчитать, переосмыслить материально-техническую базу предприятия, отказаться от всего лишнего, провести реструктуризацию. Не сделав этого, начинать борьбу за качество не стоит, так как предприятие может умереть от другой болезни. Нужно освободить предприятия от социальной сферы, которую они не в состоянии содержать.
4. Научиться управлять финансами, а это — искусство, причем непростое. Прежде всего необходимо отладить контроль за финансами. Бесконтрольность — путь к потерям финансов, их расхищению и банкротству предприятия. Все четыре обязательных условия успешной деятельности предприятий, отмеченные выше, рассматриваются в различных концепциях качества, но там речь идет об их улучшении. На большинстве же российских предприятий эти условия нужно создавать практически с нуля. И только после того, как предприятие как-то справилось с этими задачами, оно может приступать к созданию и сертификации систем качества, отвечающих требованиям стандартов ИСО 9000 и QS-9000, а также концепции TQM.

Заключение

Должна ли концепция Всеобщего качества стать национальной идеей России? Ответ не вызывает сомнения: «Да, должна!». Ибо только разоблачив и отвергнув практику бескачественности, страна может рассчитывать на достойное место в мировой экономике.

Автор взял на себя смелость дать предложения, как продвинуть концепцию Всеобщего качества в экономику России и как начать культурную революцию в компаниях, которые могут стать лидерами в продвижении концепции TQM. Это очень серьезные вопросы, мы видим много сложностей на пути их решения, но и примеров можно увидеть уже немало.