

# Японская модель управления качеством

*«Только четкий инструктаж пресекает саботаж.»*

*/Пословица/*

**Отдел маркетинга и инноваций**

**Школа качества и управления**

Чебоксары 2013



# Цель занятия:

---

1. Изучить элементы японской модели управления качеством;
2. Определить возможность прямого заимствования опыта японского менеджмента в России.

# Задачи:

- изучить особенности японской модели управления качеством;
  - изучить понятие и сущность концепции «управления качеством продукции».
-

В Японии после окончания второй мировой войны совершенствование качества возвели в ранг государственной политики. Решение проблем качества в этой стране за довольно короткий срок было весьма успешным.

В Японии была создана система управления качеством, в которой всеобщий контроль качества представляет собой единый процесс обеспечения качества повсеместно на предприятиях, этот процесс осуществляется всем персоналом от президента до простых работников.

**Основные подходы к управлению качеством в японских моделях сводятся к следующим моментам:**

- узнать запросы потребителей;
- узнать, что будут покупать потребители;
- определить затраты, необходимые для достижения качества;
- предупредить возможные дефекты и претензии;
- предусмотреть корректирующие воздействия;
- исключить необходимость проверки.

# Принцип японских предприятий

“Качество – прежде всего”



- 
- более высокое качество связано с более низкими издержками;
  - более высокая производительность труда дает более высокое качество;
  - производство более мелких изделий позволяет понизить затраты;
  - все рабочие должны думать: думающий рабочий – это продуктивный рабочий;
  - нельзя допускать никаких потерь - это требование должно достигаться за счет гарантий, заложенных в самой системе производства;
  - в результате автоматизации трудовые затраты должны быть сокращены, а производственные дефекты ликвидированы;
  - высокое качество гарантирует на долгий срок доверие потребителей;
  - низкое качество ведет к излишним затратам

- деятельность кружков качества, основная задача которых – постоянное совершенствование производства;
  - исключение самой возможности брака на всех этапах производства;
  - широкое использование статистических методов контроля производства и качества;
  - приоритет предупреждения дефектов перед реакцией на отклонения;
  - разработка общенациональных программ по контролю качества и др.
- 

# Главные черты Японии в области достижения качества продукции:

- система пожизненного найма;
- система оплаты труда на основе выслуги лет и должностной иерархии;
- система поставок сырья и полуфабрикатов "с колес" и "точно в срок" (система "канбан");
- непрерывное внутреннее профессиональное обучение

В 1967 г на 7-м Симпозиуме  
по управлению качеством  
были названы 6  
особенностей  
японской модели управления  
качеством:

Участие всех  
звеньев  
в управлении  
качеством

Подготовка кадров  
и обучение  
методам качества

Деятельность  
кружков качества

Инспектирование  
деятельности  
по управлению

Использование  
статистических  
методов

Общениациоальные  
программы по  
управлению  
качеством

В Японии были разработаны и применены свои инструменты управления качеством. Сегодня они известны как «семь инструментов» качества.

«Семь инструментов»  
качества:

1) Вовлечение в процесс обеспечения качества каждого сотрудника фирмы.

2) Использование статистических методов контроля над качеством

3) Создание системы мотивации.

4) Поощрение обучения, повышения квалификации

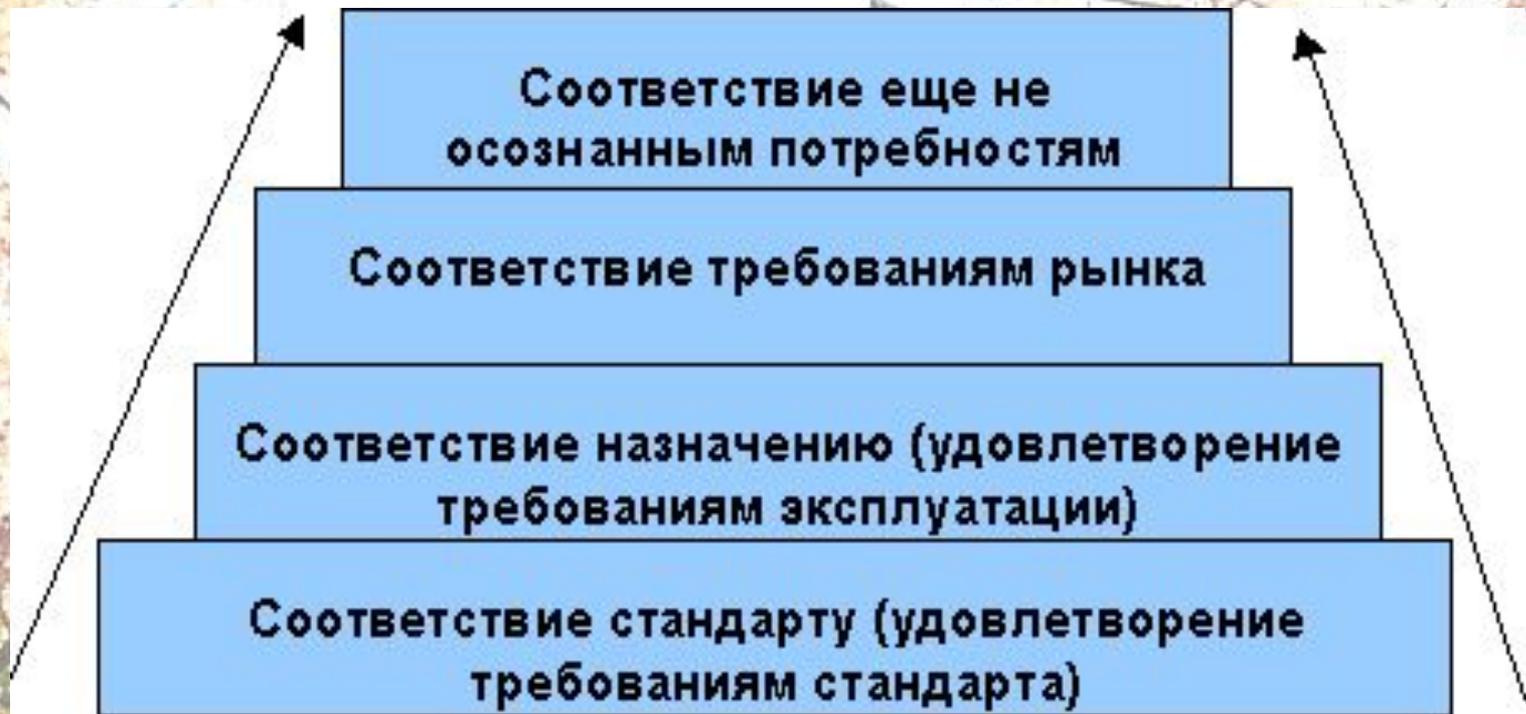
кружков качества, поддерживающих низшую иерархическую

ступень управления (временных коллективов) из специалистов, заинтересованных в решении конкретной проблемы

7) Превращение проблемы обеспечения качества в общенациональную задачу

В японских системах управления качеством впервые была использована четырехуровневая иерархия качества, в которой угадывается основной принцип будущей концепции — ориентации на удовлетворение текущих и потенциальных запросов потребителей.

Эта структура выглядела следующим образом:





# Существуют также особенности японской системы управления качеством, отличающая ее от западной системы:

1. Управление качеством на уровне фирмы - участие всех звеньев в управлении качеством.
2. Подготовка кадров и обучение методам управления качеством.
3. Деятельность кружков качества.
4. Инспектирование деятельности по управлению качеством (премии Деминга предприятию и проверка деятельности руководства.)
5. Использование статистических методов.
6. Общенациональные программы по контролю качества.

# Какие японские модели управления качеством наиболее известны?

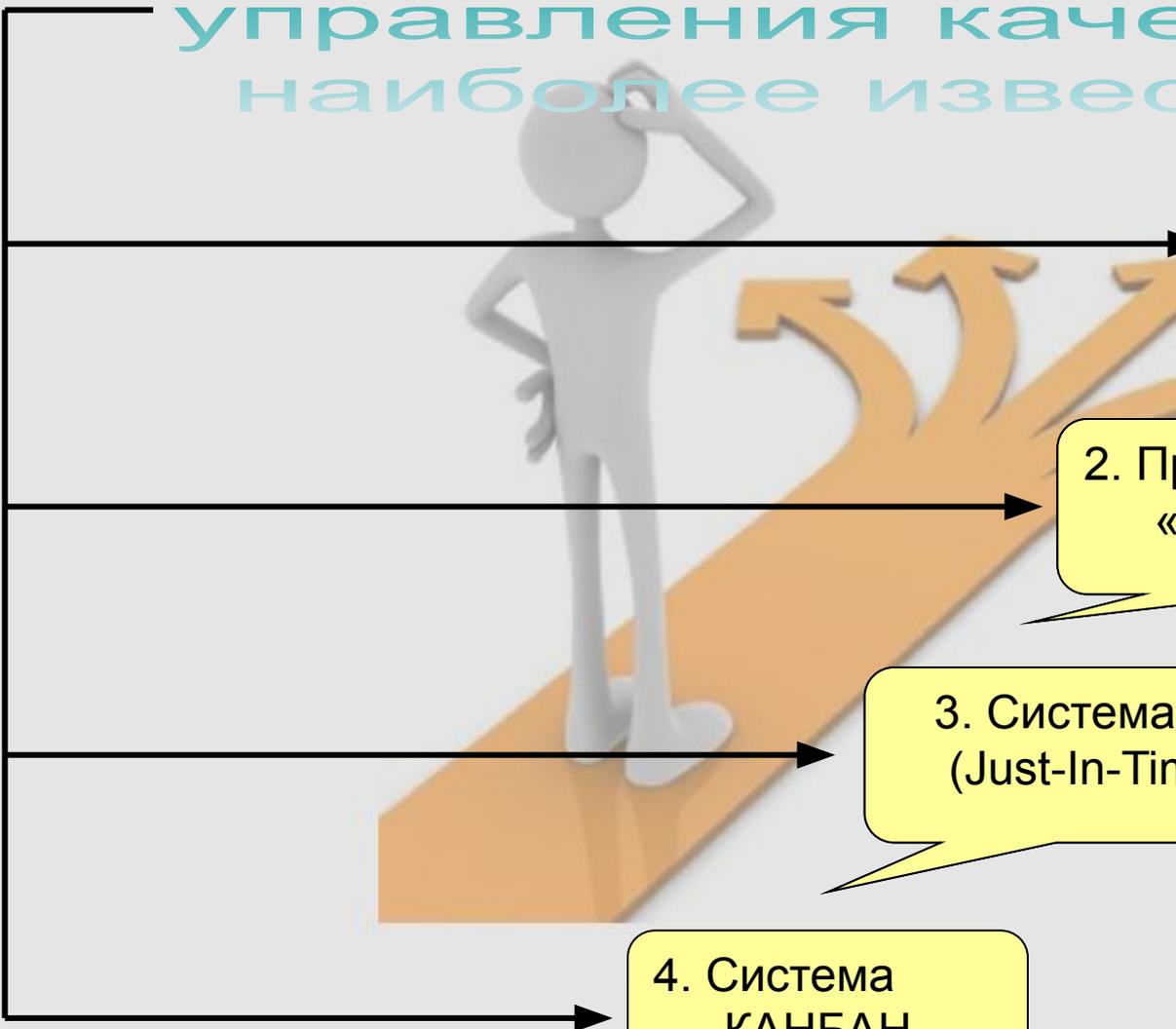


1. КРУЖКИ КАЧЕСТВА (Quality Circle)

2. Программа «ПЯТИ НУЛЕЙ»

3. Система JIT (Just-In-Time)

4. Система КАНБАН





Профессор Каору Исикава, один из коллег знаменитого Деминга, предложил идею создания знаменитых Кружков качества. Первоначальной целью таких кружков было обучение персонала японских компаний статистическим методам контроля. Такое обучение стало проводиться в японских компаниях в 60х годах для вовлечения сотрудников в работу по совершенствованию качества. Сегодняшние Кружки качества в Японии — это добровольные объединения работников организаций различного уровня и разных областей деятельности, собирающиеся в свободное от работы время с целью поиска мероприятий по совершенствованию качества.

Кружки качества имеют свои девизы :  
«Думай о качестве ежеминутно»  
«Качество решает судьбу фирмы» и т. п.

**Действуют на основе следующих принципов:**

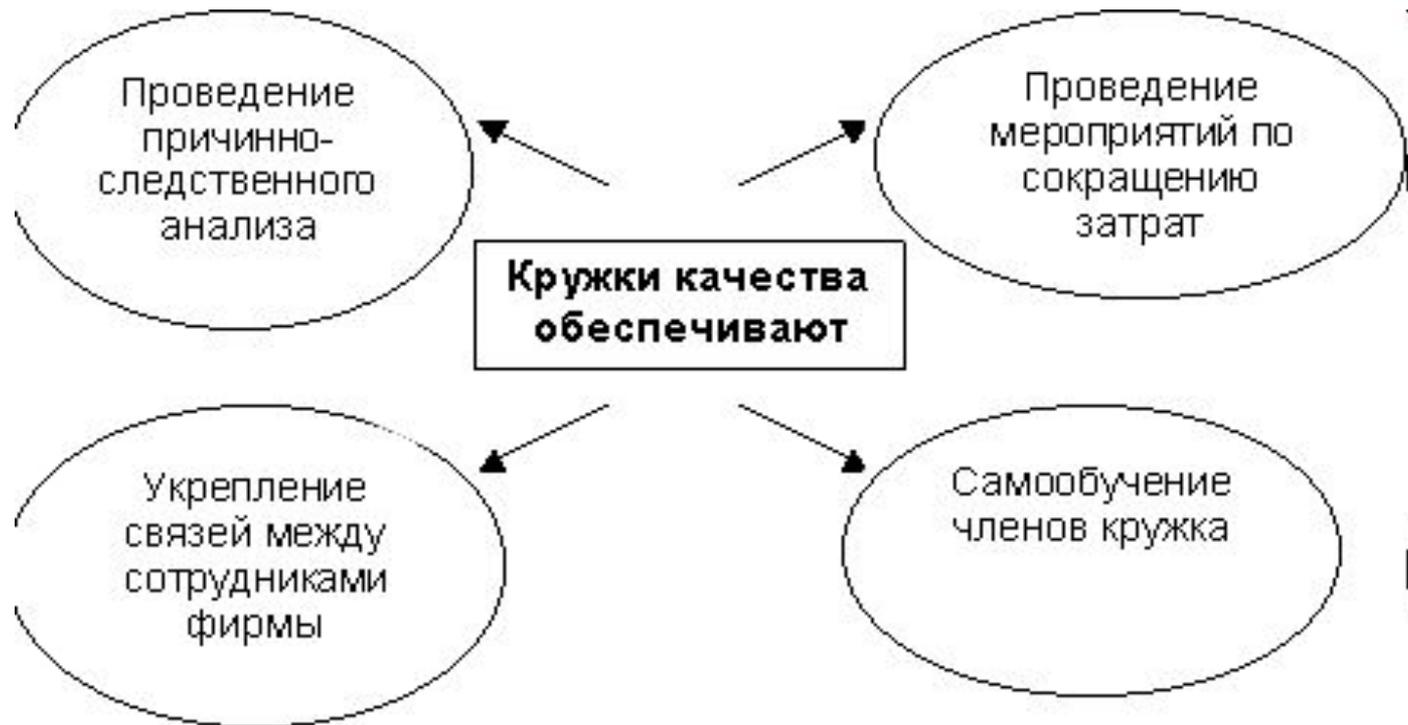
- добровольности участия
- регулярности собраний
- конкретности решаемых проблем
- выявления, изучения и оценки проблем качества в ходе обсуждения.

Кружки качества очень популярны в Японии: первый кружок был зарегистрирован в **1962 г.**, к началу 1965 г. в Японии было 3700 кружков, а в настоящее время их насчитывается более 300 тысяч.



Кружки качества являются методом обучения и поощрения персонала, интересы которого, в свою очередь, учитываются в процессе деятельности организации.

Также их работой является подготовка предложений по усовершенствованию продукции или услуг компании.



Основные результаты деятельности кружков качества представлены на рисунке.

**Кружок контроля качества** - это небольшая группа людей (от 3 до 12 человек), самостоятельно выполняющая работу по контролю качества на одном рабочем месте.

В кружке есть свой лидер, являющийся формальным руководителем, однако в процессе деятельности кружка все его участники попеременно выполняют эту функцию.

**Цели кружка контроля качества** всегда очень конкретны: за данное время при помощи определенных методов обеспечить определенное повышение уровня качества.



# Цели кружков:

1. **Дать возможность каждому члену кружка проявить свои способности;**
  2. **Содействие возникновению у работников удовлетворенности трудом;**
- }
3. **Кружки помогают добиться высокой производительности и высокого качества.**



# Обучение персонала

Важной функцией кружков качества является обучение персонала.

**Основные правила повышения уровня квалификации и продвижения персонала:**

1. Для каждого уровня квалификации (должности) установлены стандартные минимальные и максимальные сроки, которые требуется отработать в компании.

В случае окончания максимального срока и отсутствия продвижения работника уровень заработной платы снижается.

2. Учитываются оценки деятельности сотрудника, проводившиеся в прошлом (при принятии решений о повышении в должности, присвоении более высокой квалификации).

3. Начиная с определенного уровня, работник должен сдавать экзамены для получения очередного квалификационного разряда.



# «Восточно-азиатский инструмент» японской экономической модели – психологические и поведенческие традиции населения.

- Жесткая дисциплина
- Исключительное трудолюбие
- Удивительная аккуратность
- Настойчивость и терпение
- Минимальные потребности
- Ярко выраженное чувство коллективизма
- Преданность работодателю
- Подчинение и уважение старших
- Понимание своего места
- Желание учиться.





Японская система управления  
качеством на производстве  
ориентирована на предотвращение  
возможности допущения дефектов. На  
японских предприятиях большую  
популярность завоевала программа  
«пяти нулей»

# Суть программы «Пяти нулей»

Рабочий **НЕ ДОЛЖЕН**  
делать следующее:



- принимать дефектную продукцию с предыдущей операции;
- создавать условия для появления дефектов;
- передавать дефектную продукцию на следующую операцию;
- вносить изменения в технологию;
- повторять ошибки.

[ ]

---

Точно в срок (Точно вовремя, TBC, Just In Time, JIT) — наиболее распространенная в мире логистическая концепция.

Основная идея концепции TBC :

Если производственное расписание задано, то можно так организовать движение материальных потоков, что все материалы, компоненты и полуфабрикаты будут поступать в необходимом количестве, в нужное место и точно к назначенному сроку для производства, сборки или реализации готовой продукции.

При этом страховые запасы, замораживающие денежные средства фирмы, не нужны.

TBC является также одним из основных принципов бережливого производства.



**Система JIT** обеспечивает «**пять нулей**» (ноль запасов, ноль отказов, ноль дефектов) в организации производства и позволяет сократить время от момента получения заказа до момента поставки готового продукта потребителю.

Именно совместная оптимизация качества, издержек производства, пунктуальность и тщательность выполнения работ позволяют, в конечном счете, увеличить долю рынка, производительность и прибыльность производства.

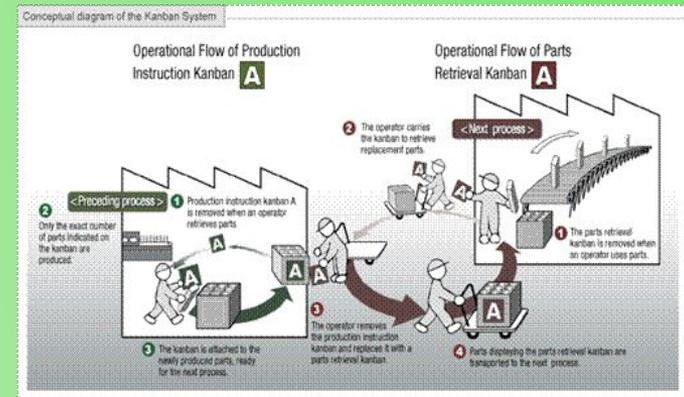
Суть концепции JIT, означает все делать только в том количестве, с тем качеством и в то время, которое требуется непосредственно Вашим потребителям (внутренним и внешним).

Практически все  
перечисленные выше  
принципы управления  
качеством были воплощены в  
микрологистической системе  
корпоративного управления  
производством и снабжением  
КАНБАН (KANBAN).

Система КАНБАН начинает изготавливать конкретный образец продукции только тогда, когда на нее есть определенный заказчик (потребитель).

### Эта система базируется на следующих принципах:

- ❖ усиленный контроль качества;
- ❖ поставка продукции заказчику точно в срок;
- ❖ наладка оборудования, исключая брак;
- ❖ сокращение числа поставщиков комплектующих;
- ❖ максимальное приближение смежников к головному (как правило, сборочному) заводу.



The background is a composite of three national flags: the Japanese flag (white with a red sun) in the top left, the Russian flag (white, blue, and red horizontal stripes) in the top right and middle, and the American flag (stars and stripes) in the bottom right. The text is overlaid in a green, outlined font.

Сравнительная характеристика  
Японской, Американской и  
Российской моделей управления качеством

Умение работать в "команде", ориентация на коллектив, отказ от выпячивания собственного "Я", нежелание рисковать

Доминирующие качества делового человека

Отказ от индивидуализма, переход к коллективным формам, стремление к продуманному риску

Жизненный опыт, хорошее знание производства. Медленное должностное продвижение

Критерии к продвижению по службе

Высокая квалификация, способность к обучению. Перемещение в должности происходит быстро.

Специалисты широкого профиля, специальные требования и формы повышения квалификации: обязательная переподготовка; ротация места работы (должности); письменные отчеты о работе.

Профессиональная компетентность

Тенденция перехода от узкой специализации к овладению несколькими смежными специальностями. Традиционные формы обучения и повышения квалификации.

Снизу вверх, принятие решения по принципу консенсуса; решение принимается долго, реализуется быстро.

Процесс принятия решений

Сверху вниз, индивидуальность принятия решения менеджером; принимаются быстро, реализуются медленно.

Пожизненный найм, переход в другую фирму считается неэтичным поступком. Главные мотивы поведения сотрудников характеризуются социально-психологическими факторами (чувством принадлежности к коллективу и др.).

Отношение работников к фирме и работе

Краткосрочный найм, частая смена работы в зависимости от материальных благ. Главный мотив — экономические факторы (деньги).

Эволюционным путем

Характер проведения инноваций

Революционным путем

Личные контакты на основе взаимного доверия

Форма деловых отношений

Контракты

**Японская модель менеджмента**

**Характеристики**

**Американская модель менеджмента**

# Сравнительный анализ японской, американской и российской моделей управления

Оцениваемые характеристики модели	Япония	США	Россия
1	2	3	4
<b>Преобладающий метод управления</b>	Экономический, дополнен социально-психологическим	Экономический, дополнен командным	Командный, дополнен экономическим и незначительно социально-психологическим
<b>Преобладающий стиль руководства</b>	Основанный на участии или консультативно-демократический	Консультативно-демократический или благосклонно-авторитарный	Эксплуататорско-авторитарный или авторитарно-пассивный
<b>Сосредоточенность менеджеров</b>	На людях и на деле	На деле или на людях, или на том и другом	На себе или на деле, или на том и другом
<b>Преобладающий тип управленческих решений</b>	Консенсус или компромисс	Единолично-консультативный или компромисс	Сугубо единоличный или единолично-консультативный
<b>Структура управленческих решений</b>	Длинная фаза подготовки, короткая фаза исполнения	Короткая фаза подготовки, длинная фаза исполнения	Очень короткая фаза подготовки, очень длинная фаза исполнения

# Сравнительный анализ японской, американской и российской моделей управления

1	2	3	4
<b>Преобладающий тип мотивации</b>	Мотивация работы на фирму, формирование корпоративного сознания	Мотивация конкретных работников на основе экономических и нематериальных стимулов	Мотивация конкретных работников материальными стимулами на основе досужих домыслов руководителей, мотивация принуждением и отсутствие мотивации
<b>Планирование</b>	Тщательное стратегическое и тактическое планирование	Упор на долгосрочное стратегическое планирование	Работа на основе краткосрочных планов или бесплановая
<b>Демократизация производства</b>	Активное привлечение работников к управлению	Умеренное привлечение работников к управлению	Очень слабое привлечение к управлению
<b>Автоматизация управленческих решений</b>	Очень высокая и высокая	Высокая и очень высокая	Очень низкая и низкая
<b>Организационная культура</b>	Высокая	Высокая	Очень низкая и низкая
<b>Назначение на высокую руководящую должность</b>	Обязательно базовое университетское образование плюс наличие степени как результата защиты новой научно-практической работы	Требуются высокая профессиональная квалификация и опыт успешной работы	Необходимы личные связи, иногда требуются формальные основания в виде диплома или некоторого опыта работы на какой-либо руководящей должности

# Особенности менталитета

## «Восток»

(Япония, Китай, Азия)

- четко оговоренные стандарты
- соблюдение традиций
- чувствительность к репутации
- ориентация на процесс
- приоритет национальных ценностей
- долгосрочный рост и отсутствие погони за краткосрочной прибылью

«Запад» (США, Европа)

- ценность времени
- соблюдение этикета и протокола
- уважение лидерской позиции
- вера в себя
- ориентация на сиюминутные выгоды

## РОССИЯ

- стремление многое опровергнуть («сами знаем»)
- чрезмерная чувствительность к юмору
- стремление «проверить на слабо»
- ориентация «на других»
- расчет «на авось»
- вера в чудо

# Возможности прямого заимствования опыта японского менеджмента в России

**Для наиболее эффективного управления российскими предприятиями представляется целесообразным использовать лучшие достижения как западного, так и японского менеджмента на основе их оптимального сочетания.**

1. Россия находится на стыке цивилизаций, поэтому она может воспринять наиболее рациональные черты и западной и восточной культур управления.
2. В общественном сознании населения Японии и России в настоящее время осуществляется переход от коллективных ценностей к индивидуальным.
3. Японский стиль управления активно изучается, адаптируется и заимствуется, находя применение в деятельности многих компаний за пределами Японии, особенно в промышленно развитых странах, таких как США и страны Западной Европы.

**Для российской практики управления предприятиями наиболее ценным было бы перенять у японцев умение, не отрицая традиционного опыта, постепенно переходить к современным моделям управления**



# ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Япония - маленькая страна. Плотность населения высока. Ресурсы ограничены. Природные катаклизмы вызывают чувство опасности. Поэтому у японцев острое чувство необходимости национального единства. Они в полной мере осознают, что их выживание зависит от единства и социальной сплоченности.

Японцы работают группой более эффективно, чем европейцы, особенно когда перед ними поставлена сложная задача. Даже принятие решений осуществляется в Японии путем группового консенсуса.

При изучении многих аспектов экономической жизни Японии приходится учитывать огромное влияние японской культуры и традиций, которые формировались на протяжении веков и долгое время не подвергались внешнему воздействию (вследствие изолированности Японии в политико-экономическом и географическом планах) - эти традиции являются важным средством управления в японских компаниях, однако, их использование не всегда возможно в западных фирмах.

**В результате исследования деятельности японских компаний, можно выделить следующие особенности менеджмента, способствующие успеху японских фирм на мировых рынках.**

1. Формулирование философии фирмы, воспитание корпоративного духа, действие социальных норм и других элементов организационной культуры имеют для деятельности японских компаний большое значение, поскольку обеспечение организационного единства, эффективной координации деятельности отдельных частей организации и ее взаимодействия с внешней средой являются решающими факторами для выживания организации.
2. Информация является важнейшим ресурсом, необходимым для создания конкурентоспособных товаров и услуг. Осознание этого факта заложено в японской культуре и является одной из важнейших основ деятельности японских фирм.
3. Контроль качества, как было видно в работе уделено не мало внимания на предприятиях Японии.

# Список литературы:

1. Вахрушев В. Принципы японского управления. Эти невероятные японцы, М.: Прогресс, 1992г. – 32с.
2. Исикава К. Японские методы управления качеством. – М.: Экономика, 1998г.- 247с.
3. 4. Латышев И.А. Лицо и изнанка экономического чуда в Японии. М.: Наука, 1970г.- 86с.
5. Соколов А.И. Япония экономика и образование. М.: Наука, 1982г.- 230 с.
6. Интернет-ресурсы. [http://quality.eup.ru/MATERIALY7/japan\\_tqm2.htm](http://quality.eup.ru/MATERIALY7/japan_tqm2.htm)  
дата обращения 12.04.2013 г.



СПАСИБО ЗА  
ВНИМАНИЕ =)

