

# ВСЕОБЩЕЕ УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ И ЗАТРАТЫ НА ОБЕСПЕЧЕНИЕ КАЧЕСТВА

Denisia Gheorghina ANTA, Lavinia Denisia CUC

перевод Балабан Т.А.

**Ключевые слова:** всеобщее управление качеством, затраты на качество, отчеты об исполнении.

**Аннотация:** В современной жесткой конкуренции, TQM является «минимальным требованием пребывания в игре». Сравнивая общее качество с текущей управленческой идеей - реинжиниринг, как направленной на повышение производительности за счет переосмысления процессов. В конечном счете, качество может быть достигнуто только путем привлечения общей организации в непрерывном улучшении. TQM требует изменений в том, как менеджеры руководят, в том, как менеджеры общаются, что поощряется, и как принимают решение, а также то, насколько точно учитываются затраты на качество.

Для того, чтобы быть конкурентоспособными на мировом рынке в современных условиях производители мирового уровня, фирмы повышают акцент на качество и производительность. Общее управление качеством (TQM) является попыткой в этом направлении. Проще говоря, это система для создания конкурентного преимущества путем фокусирования организации на том, что важно для клиента.

Всеобщее управление качеством может быть разбито на:

- Организация - работает на удовлетворение потребностей клиентов.
- Качество-степень, в которой продукты и услуги удовлетворяют требования внутренних и внешних клиентов.
- Управление-руководство, инфраструктуры, а также ресурсы, которые поддерживают сотрудники, как они отвечают потребностям этих клиентов.

Качественный продукт представляет собой продукт, который

соответствует ожиданиям заказчика. Как правило, существует два типа качества:  
продукта:

1. Качество дизайна относится к качественным различиям продуктов, исполняющих те же функции, но имеют разные характеристики конструкции, такие как тип и качество материалов, используемых в продукте.

2. Качество соответствия является мерой того, насколько продукт соответствует его дизайну технические характеристики. Изготовлен ли продукт в соответствии своему внешнему виду? Когда эксперты по качеству относятся к улучшению качества, они имеют в виду снижение количества несоответствий.

TQM основывается на двух основных убеждениях:

- Качество-это требования потребителя. Ориентированность на потребителя должна быть одним из важнейших пунктов стратегии системы. Это, по существу, бесконечные поиски для идеального качества.
- Бездефектный подход. Он рассматривает оптимальный уровень затрат на обеспечение качества, как уровень бездефектности. Такой подход к качеству противостоит традиционному мнению, называется приемлемый уровень качества (AQL), что позволяет заранее определенный уровень дефектных блоков, которые будут произведен и продан. AQL это уровень, при котором количество дефектов позволило минимизировать общие затраты на качество. Обоснование традиционной точки зрения является то, что существует компромисс между профилактикой и оценками затратами и затратами дефект.

Исследования показывают, что общая стоимость низкого качества или стоимости не делать качественные продукты качественно в первый раз, составляет 20% от совокупного объема продаж для компаний-производителей и 30% в сфере обслуживания.

## **1. Принципы TQM**

Создание качественного продукта, это одна из главных целей TQM. Реализация успешной программы TQM фактически будет сокращать расходы, а не увеличивать их. Нет сомнений, что лучшее качество приведет к улучшению производительности. Это основано на принципе, что, когда меньше времени тратится на переделку или ремонт, больше времени для производства, что позволит повысить производительность труда.

Когда организация ведет точный учет ее стоимость качества, TQM продемонстрирует, что эффективные гарантии качества, направленные на профилактику недостатков будет окупаться. Устранение высокого процента брака в меньшем количестве продуктов ремонтируется, перерабатывается, или утилизируется с очевидным сокращением затрат.

В среде TQM, управление будут учитываться данных о затратах для оценки успешности программы. Корпоративный финансовый планировщик может определить, что программа TQM является снижением общих затрат на продукт. Учитывая этот успех в предотвращении дефектов, следующие издержки отказа будут сокращены или ликвидированы:

- Доработка или ремонта.
- Осмотр ремонтов.
- Тестирование доработок.
- Затраты на гарантии.
- Возврат материалов.
- Скидки, корректировка и гарантия.

Очевидно, что стоимость профилактики в TQM является незначительным, когда приняты в отношении вышеперечисленных расходов на поломки.

## **2. Элементы TQM**

Основные элементы TQM просты и охватывают подход к управлению. Тем не менее, каждый из отдельных элементов должен быть интегрирован в структурированное целое, чтобы добиться успеха.

Элементы заключаются в следующем:

Сосредоточенность на Клиента. Каждый функциональный блок имеет потребителя, будь то внешний или внутренний потребитель. TQM выступает за то, что руководители и сотрудники стали настолько ориентированным на клиенте, что они постоянно находят новые способы соответствовать или превосходят ожидания клиентов. Производители олжны признать, что клиент определяет качество. Удовлетворение потребностей и ожиданий клиента является стратегической целью TQM.

Долгосрочное обязательство. Опыт показывает, что значительные успехи достигаются только после того, как руководство принимает решение о повышении качества. Клиентоориентированность должна постоянно обновляться.

Поддержка Top Management и направление. Высшее руководство должно быть движущей силой TQM. Старшие менеджеры должны проявлять личную поддержку, используя концепцию qualityimprovement в их стиле управления, включая качество в процессе их стратегического планирования, а также предоставление финансовой и кадровую поддержки.

Участие сотрудника. Каждый работник является неотъемлемой частью процесса. Каждый сотрудник должен быть партнером в достижении целей в области качества. Командная работа включает заключается в сотрудничестве менеджера, руководителя и сотрудника для повышения качества предоставляемых услуг, решения системных проблем и исправлению ошибок во всех частях рабочих процессов.

Эффективные и Возобновляемые коммуникации. Сила внутренней связи, как по вертикали и горизонтали, занимает центральное место участия служащих. Регулярные и значимые сообщение от всех уровней должно происходить. Это позволит агентству корректировать свои способы эксплуатации и усилить приверженность TQM в то же время.

Стремление к обучению. Обучение является абсолютно необходимым для успеха TQM. Процесс обычно начинается с подготовкой персонала для команд

руководителей высшего звена. За ними следуют курсы для команд менеджеров среднего звена, и, наконец, курсы для nonmanagers. Обучение осведомленности сопровождается идентификациями областей концентрации или функциональных областей, в которых сначала будет введена TQM. Внедрение TQM требует подготовки дополнительных навыков, которые также проводится в группах.

Важность поощрений и наград. Большинство компаний, практикующих TQM широко применяют поощрение менеджеров.

### **3. Затраты на качество**

Затраты на качество являются затратами, которые возникают из-за плохого качества. Более конкретно, затраты на качество являются суммой затрат, понесенных на (1) инвестирование в предотвращении несоответствий требованиям; (2) оценка продукта или услуги на соответствие требованиям; и (3) невыполнение требований.

Затраты на качество подразделяются на три основные категории: стоимость предотвращения отказа и брака.

Профилактические расходы. Эти расходы, выделяются на предотвращения дефектов. Суммы, потраченные на качество учебных программ, изучение потребностей клиентов, кружки качества, а также улучшение производственного оборудования учитывается в затратах по профилактике. Расходы, затрачиваемые на предотвращение, позволяют свести к минимуму расходы на ремонт и брак.

Оценочные затраты. Эти расходы для контроля или проверки; эти расходы компенсируют ошибки не устранены путем профилактики.

Расходы на поломки. Они могут быть внутренними, или внешние

Есть две модели оптимальных издержек качества:

1. Традиционная модель, которая использует приемлемый уровень качества.
2. Мировоззренческая модель, которая применяет полный контроль качества.

Оптимальное распределение затрат на качество: традиционная

модель. Традиционный подход использует приемлемый уровень качества (AQL), что позволяет заранее определить уровень дефектных блоков, которые будут произведены и проданы. AQL является уровнем, когда число дефектов позволяет минимизировать общие затраты на качество. Аргументация традиционного подхода заключается в том, что существует компромисс между затратами на отказы и предотвращением и расходами оценки. В целях профилактики и оценки затрат на увеличение, внутренние и внешние издержки отказа, как ожидается, снизятся. До тех пор, пока снижение затрат на дефекте больше, чем соответствующее увеличение расходов по профилактике и ремонту, компания должна продолжать увеличивать свои меры по предотвращению или обнаружения дефектных единиц.

Оптимальное распределение затрат на качество: мировоззренческая модель. Представление мирового класса использует полный контроль качества и рассматривает оптимальный уровень затрат на обеспечение качества, как уровень бездефектности. Бездефектный подход использует стандарты качества, которые требуют:

1. Продукция будет производиться в соответствии с требованиями.
2. Услуги должны предоставляться в соответствии с требованиями.

Бездефектность отражает общую философию контроля качества.

#### Стоимость и производительность Отчеты по качеству

Первый шаг в системе отчетности стоимости качества является подготовить подробный перечень фактических затрат на обеспечение качества по категориям. Кроме того, каждая категория расходов качества выражается как процент от продаж. Это служит двум целям:

- Это позволяет руководителям оценивать финансовое влияние затрат на обеспечение качества.
- Она показывает относительный акцент на каждой категории.

Как использовать отчеты о расходах качества?

Профилактические расходы. Это затраты на все виды деятельности,

специально предназначенные для предотвращения низкого качества в продукции или услуг. Примерами могут служить затраты на рассмотрение нового продукта, планирование качества, способность поставщика обследований, оценки возможностей процесса, встреч команды по улучшению качества, проектов по повышению качества, а также качества образования и профессиональной подготовки.

Оценочные затраты. Расходы, связанные с измерением, оценкой или аудитом продукции и услуг для обеспечения соответствия стандартов качества и требования к производительности. К ним относятся расходы, связанные с входным контролем (тестирование закупаемого материала, в процессе производства и выходного контроля) проверка, продукта, процесса или услуг, калибровки измерительного и испытательного оборудования, а также затраты на сопутствующих принадлежностей и материалов.

Расходы на брак. Затраты, возникающие в результате продукции или услуг, не соответствующих требованиям или потребностям клиента/пользователя. Затраты на брак подразделяются на внутренние и внешние.

Внутренние затраты на брак. Затраты на брак, возникшие до поставки или отгрузки продукции, или при поставке потребителю. Примерами могут служить затраты на лом, переделки, переаттестации, обзор материалов.

Внешние затраты на брак. Затраты, возникающие при потере после поставки или отгрузки продукции, а также во время или при поставке потребителю. Примерами могут служить затраты на жалобы клиентов, обработка возвратов клиентов, гарантийных рекламаций и отзыва продукции.

Общие затраты по качеству. Сумма указанных расходов. Она представляет собой разницу между фактической стоимостью продукта или услуги, и дефеутом.

Отчеты затрат на качество могут быть использованы, чтобы указать на сильные и слабые стороны системы качества. Улучшение команды могут использовать их, чтобы описать денежные выгоды и последствия предлагаемых изменений. Возврат на инвестиции (ROI) модель и другие финансовые анализы

могут быть построены непосредственно из данных о стоимости качества для обоснования предложений руководства. На практике затраты на качество можно определить деятельность качества программ и улучшению качества, руководство может проанализировать и работать на прибыль.

Отрицательное влияние на прибыль, оказывает несоответствующая продукция и плохая система управления качеством. После начала работы компания может испытывать серьезные финансовые трудности, при неэффективно налаженной системой управления качеством.

В отчете о себестоимости качества, затраты качества сгруппированы в одну и четырех категорий:

1. Расходы по профилактике.
2. Затраты на оценку.
3. Внутренние затраты на брак.
4. Внешние издержки отказа.

Кроме того, каждая категория расходов качества выражается как процент от продаж. Есть четыре типа отчетов об исполнении для измерения улучшения качества компании:

- Промежуточный отчет. Он измеряет прогресс, достигнутый в определенный период по отношению к запланированному уровню прогресса за период.
- Ежегодный отчет по качеству. Он сравнивает соотношение затрат качества за текущий год с коэффициентом предыдущего года. Более конкретно, он сравнивает (1) коэффициент за текущий год переменных затрат качества с соотношением переменных издержек качества предыдущего года, а фактические затраты фиксированного качества на текущий год с фактическими затратами основных качества предыдущего года.
- Длительный отчет по качеству. Она показывает общую тенденцию затрат на обеспечение качества по категориям с момента начала реализации программы повышения качества. После того, как



деятельность связанных с качеством определена для каждой категории, методики ресурсов могут быть использованы для повышения стоимости заданий для отдельных видов деятельности. Корневой или процесс методика также может быть определена и использована, чтобы помочь менеджерам понять, что является причиной увеличения стоимости.

Основная цель отчетности затраты на обеспечение качества является улучшение и облегчение управленческого планирования, контроля и принятия решений. Потенциальное использование информации о стоимости качества включает в себя:

- Качественные решения по реализации программы.
- Оценка эффективности программ качества.
- Стратегические решения ценообразования; например, улучшение отчетности расходов качества может использоваться менеджерами для решения сокращения затрат на качество. Снижение затрат на обеспечение качества может позволить фирме снизить цену продукции, улучшить свои конкурентные позиции и увеличить долю рынка.
- Учет затрат на обеспечение качества в операционном анализе; например, экономия затрат, выходящее качества приводит к более высокой бездефектности и возможной отказа от выгодного проекта.

Процесс управления включает в себя сравнение фактических показателей со стандартами качества. Это сравнение обеспечивает обратную связь, которая может быть использована для принятия корректирующих действий, если это необходимо.

Список используемой литературы:

1. Burduş E., G. Căprărescu, A. Androniceanu, M. Miles, Managementul schimbării organizaționale, Editura Economică, 2003.
2. Ionescu Gh. Gh., E. Cazan, A.L. Negruşa, Management organizațional, Editura Tribuna Economică, 2001.
3. Ionescu Gh.Gh., Elisabeta Ionescu, Andrei Toma, Adina Letiția Ionescu, Bazele

managementului. Funcțiile managementului, Editura Mirador, Arad 1997.

4. Stăncioiu I., Gh.Militaru, Management - elemente fundamentale, Editura Economică, București 1997.

5. Shim J.K., Siegel J.G., Modern cost management and Analysis, Barron's Business Library, 2000.

6. Zorlețan T., E.Burduș, G.Căprărescu, Managementul organizației, Editura Economică, București 1998.