



Ван Юй

**БЕНЧМАРКИНГОВЫЕ РЕЗЕРВЫ
ПОВЫШЕНИЯ КАЧЕСТВА
ПРОДУКЦИИ ПРОМЫШЛЕННЫХ
ПРЕДПРИЯТИЙ КИТАЙСКОЙ
НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ**

Издательство ТГТУ

Научное издание

Ван Юй

БЕНЧМАРКИНГОВЫЕ РЕЗЕРВЫ ПОВЫШЕНИЯ КАЧЕСТВА ПРОДУКЦИИ ПРОМЫШЛЕННЫХ
ПРЕДПРИЯТИЙ
КИТАЙСКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ

Монография

Редактирование и верстка М.А. Евсейчевой, З.Г. Черновой

Подписано к печати 29.12.03.

Формат 60×84/16. Бумага офсетная. Печать офсетная.

Гарнитура Times New Roman.

Объем: 5,35 усл. печ. л.; 6,0 уч.-изд. л.

Тираж 400 экз. С. 902^М

Издательско-полиграфический центр

Тамбовского государственного технического университета

392000, Тамбов, ул. Советская 106, к. 14

Министерство образования Российской Федерации

Тамбовский государственный технический университет

Ван Юй

БЕНЧМАРКИНГОВЫЕ РЕЗЕРВЫ
ПОВЫШЕНИЯ КАЧЕСТВА
ПРОДУКЦИИ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ КИТАЙСКОЙ
НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ

Тамбов
Издательство ТГТУ
2003

ББК 65.9(2)
В17

Р е ц е н з е н т ы :
Доктор экономических наук, профессор
В.Д. Жариков
Доктор экономических наук, профессор
Н.И. Куликов

Ван Юй

В17 Бенчмаркинговые резервы повышения качества продукции промышленных предприятий Китайской Народной Республики: Монография / Под науч. ред. д-ра экон. наук, проф. Б.И. Герасимова. Тамбов: Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2003. 92 с.

В монографии рассмотрены бенчмаркинговые резервы повышения качества продукции промышленных предприятий Китая с позиций социально-экономической теории качества и диалектического метода познания.

Предназначена для научных работников и аспирантов в области управления качеством продукции товаров, процессов и услуг, а также аспирантов и студентов экономических специальностей университетов и других высших учебных заведений.

ББК 65.9(2)

ISBN 5-8265-0140-5

© Тамбовский государственный
технический университет
(ТГТУ), 2003
© Ван Юй, 2003

ВВЕДЕНИЕ

Глава 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ БЕНЧМАРКИНГА ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1 Сущность и содержание понятия «бенчмаркинг»

1.2 Технология бенчмаркингových резервов промышленного предприятия

Глава 2 КАЧЕСТВО ПРОДУКЦИИ В СИСТЕМЕ БЕНЧМАРКИНГОВОЙ СТРАТЕГИИ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

2.1 Экономическая сущность понятия «качество»

2.2 Показатели качества продукции

2.3 Качество и потребитель

2.4 Бенчмаркинг как эволюционное развитие менеджмента качества промышленных предприятий

2.5 Менеджмент качества и конкурентоспособность промышленного предприятия

Глава 3 КАЧЕСТВО КАК СРЕДА ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ КИТАЯ

3.1 Процесс развития управления качеством в КНР

3.2 Проблемы управления качеством в КНР

3.3 Правовые аспекты обеспечения качества в КНР.....

3.4 Система стандартизации и надзора за качеством продукции КНР

3.5 Роль и значение инвестиционного капитала в улучшении качества продукции промышленных предприятий КНР

3.6 Совершенствование качества функционирования промышленных предприятий КНР

Глава 4 РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ БЕНЧМАРКИНГА НА ПРИМЕРЕ КИТАЙСКОГО ПРЕДПРИЯТИЯ «ХАЙЭР»

4.1 Генезис организации управления качеством продукции на предприятии «Хайэр»

4.2 Роль и функции руководства в процессе управления качеством на предприятии «Хайэр»

4.3 Культура качества в корпорации «Хайэр»

4.4 Качественный сервис – обеспечение развития корпорации «Хайэр»

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

СПИСОК

ЛИТЕРАТУРЫ

ПРИЛОЖЕНИЕ. Метод шести сигм (6σ) в деятельности промышленных предприятий КНР

ВВЕДЕНИЕ

ОДНИМ ИЗ ВАЖНЕЙШИХ ФАКТОРОВ РОСТА ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОИЗВОДСТВА ЯВЛЯЕТСЯ УЛУЧШЕНИЕ КАЧЕСТВА ВЫПУСКАЕМОЙ ПРОДУКЦИИ. ПОВЫШЕНИЕ КАЧЕСТВА ВЫПУСКАЕМОЙ ПРОДУКЦИИ РАССМАТРИВАЕТСЯ В НАСТОЯЩЕЕ ВРЕМЯ КАК РЕШАЮЩЕЕ УСЛОВИЕ ЕЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ НА ВНУТРЕННЕМ И ВНЕШНЕМ РЫНКАХ. КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ ПРОДУКЦИИ ВО МНОГОМ ОПРЕДЕЛЯЕТ ПРЕСТИЖ СТРАНЫ И ЯВЛЯЕТСЯ РЕШАЮЩИМ ФАКТОРОМ УВЕЛИЧЕНИЯ ЕЕ НАЦИОНАЛЬНОГО БОГАТСТВА.

В структуре экспорта народного хозяйства Китайской Народной Республики (КНР) продукция высокой наукоемкости составляет сравнительно небольшую величину.

В промышленно развитых странах во многих фирмах и компаниях функционируют системы качества, успешно обеспечивающие высокое качество и конкурентоспособность выпускаемой продукции. Состав и сущность систем качества регламентируется рядом международных стандартов по управлению качеством продукции. Для потребителей наличие таких систем у изготовителей продукции является гарантией того, что им будет поставлена продукция требуемого качества в полном соответствии с контрактом. Поэтому нередко потребитель при заключении контрактов требует проверку имеющейся у изготовителя системы обеспечения качества на соответствие ее требованиям международных стандартов.

Самые последние изменения в философии менеджмента указывают на повышенное внимание к качеству. Происходящие со временем изменения в философии менеджмента отражают изменяющуюся конкурентную среду. В 50-х гг. XX в., когда спрос был больше предложения, в задачи менеджмента входило лишь установление конечных критериев продукции и отслеживание процесса их достижения. Однако уже в 1990-х гг. предложение значительно превышало спрос, и менеджеры начали задумываться о том, как определить показатели конкурента в производственных и маркетинговых процессах.

Бенчмаркинг – это новый метод, который значительно повышает качество продукции предприятия посредством изучения и нахождения самых лучших из известных методов ведения бизнеса. Целью бенчмаркинга является нахождение и сопоставление бизнеса, у которого дела идут лучше, чем у Вас. Фактически бенчмаркинг – это альтернативный метод стратегического планирования, в котором задания определяются не от достигнутого, а на основе анализа показателей конкурентов.

Всемирный процесс глобализации экономики, вступление стран во Всемирную торговую организацию (ВТО) обязывают промышленные предприятия (ПП) Китая исследовать бенчмаркингую стратегию для повышения качества своих товаров.

Глава 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ

БЕНЧМАРКИНГА ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1 Сущность и содержание понятия «бенчмаркинг»

О бенчмаркинге заговорили в начале 1990-х гг. Это направление представляет собой слияние методов и технологий менеджмента и маркетинга. В настоящее время существует множество определений понятия «бенчмаркинг» (benchmarking). Бенчмаркинг – продукт эволюционного развития конкуренто-

способности, предполагающий сравнение продукта конкурента с продуктом предприятия, в результате которого разрабатываются пути улучшения качества продукции и, как следствие, повышается уровень конкурентоспособности последнего. Бенчмаркинг – методика управления, направленная на улучшение качества и достижение превосходства в конкурентной борьбе. Шаги, необходимые для процесса бенчмаркинга, обычно включают: влияние критичных для успеха функций; определение лидера в той области, где чувствуется наличие собственных недостатков; исследование конкурентоспособной информации; разработка методов измерения показателей и т.д.

Бенчмаркинг – сопоставительная оценка конкурентоспособности (competitive benchmarking) – процесс сравнения себя с теми, кто сумел достичь высоких стандартов качества как внутри своей отрасли, так и вне, и последующее восприятие их опыта.

Целью бенчмаркинга является повышение конкурентоспособности продукции. Поэтому одни специалисты считают бенчмаркинг эволюционным развитием концепции конкурентоспособности, а другие говорят, что бенчмаркинг – это программа улучшения качества продукции. Но, чтобы ни говорили, понятия «качество» и «конкурентоспособность» наитеснейшим образом связаны между собой. Конкурентоспособность – это свойство объектов, характеризующее степень удовлетворения какой-либо потребности в сравнении с аналогичными объектами, представленными на данном рынке, т.е. это способность товаров отвечать требованиям рынка и запросам покупателей. С одной стороны, конкурентоспособность определяется качеством товара, а с другой – его ценой. Следовательно, качество продукции – это один из конкурентообразующих факторов продукции любого предприятия. Основным условием конкурентоспособности товара является сбор качественной информации для прогнозирования тенденции развития и определения будущих потребностей потребителей и цены, которую они готовы заплатить за удовлетворение своих нужд.

В нашей жизни конкурентоспособность продукции отождествляется с ее качеством. Это не совсем правильно. Понятие качества входит в конкурентоспособность и является лишь одним из основных ее элементов. Конкурентоспособность – это слияние многих свойств продукции, которые варьируются в различных комбинациях. Ее отличия от качества следующие: оценку конкурентоспособности дает только потребитель; конкурентоспособность продукции можно определить только путем сравнения ее с аналогичными товарами других фирм на данном рынке; конкурентоспособность носит временный характер и зависит от стадии жизненного цикла товара. Сущность понятия конкурентоспособности товара заключается в оценке его качественных характеристик относительно выявленных требований потребителей или свойств аналогичного товара. Такая комплексная оценка товара складывается из трех параметров: технических, экономических и нормативных. Но если качество продукции в каждый отдельный момент представляет собой определенную совокупность ее свойств, то конкурентоспособность продукции может значительно меняться в зависимости от изменения таких внешних факторов, как условия реализации, спроса и предложения, которые во многом предопределяются завоеванным у потребителей доверием к качеству предприятия.

Хотя повсеместно о бенчмаркинге заговорили лишь 10–15 лет назад, временем его рождения считают конец 1950-х гг., когда специалисты японских компаний посещали западноевропейские и американские предприятия для изучения их идей, технологий и ноу-хау в области производства. Японцы исследовали западные товары, выявили их слабые и сильные стороны, после чего выпустили на рынок свои улучшенные модификации этих товаров, но по меньшей цене.

Примером использования концепции бенчмаркинга на Западе является корпорация «Ксерокс» (Xerox), которая на протяжении 20 лет – с конца 50-х и почти до конца 70-х г. XX в. доминировала на рынке фотокопировальных устройств до тех пор, пока не появилась японская продукция. «Ксерокс» ответила на конкурентный вызов введением сначала сопоставительной оценки (бенчмаркинга), а затем – стратегии лидерства через качество. В 1959 г. «Ксерокс» выпустил первый простой копировщик, который обеспечил «Ксероксу» лихорадочные рост и успех, продолжавшиеся вплоть до середины 70-х г. Было создано не просто изделие, но и сама отрасль промышленности. Конкуренция отсутствовала благодаря патентной защите, и компания быстрее всех достигла годового дохода в 1 млрд. долл. В результате у сотрудников компании развилось, своего рода, внутреннее высокомерие, которое мешало увидеть реальные потребности клиентов. Такая близорукая позиция открыла окно для конкуренции, и в 1976 г. на рынок с дешевой продукцией вышла Япония. Золотые годы «Ксерокса» закончились. Прибыли резко упали с 1,149 млрд. долл. в 1980 г. до 600 млн. долл. в 1981 г. Выживание компании было под угрозой. Необходимо было что-то делать. Первым предпринятым шагом было введение процесса, названного сопоставительной оценкой конкурентоспособности (competitive benchmarking). Этот процесс – не что иное, как сравнение себя с теми, кто сумел достичь высоких стандартов качества как внутри своей от-

расли, так и вне, и последующее восприятие их опыта. В сущности, это обычный здравый подход к улучшению качества любого начинания. Анализ результатов сопоставительной оценки позволяет разработать и принять конкретные меры, чтобы устранить отставание от лучших в данном классе и, в конечном счете, превзойти их. В процессе оценки рассматривались следующие вопросы: как конкуренты разрабатывали изделие, как дорого стоило им его изготовление, как они распространяли изделие, как велись торговля и продажи, как изделие рекламировалось, как осуществлялась поддержка, какие организационные структуры и технологии использовались конкурентами. Вышеперечисленные действия позволили компании «Ксерокс» разработать уникальное рыночное предложение и стать признанным лидером в области использования технологии бенчмаркинга.

Сущность применения технологий современного бенчмаркинга заключается в следующем.

1 *ВСЕОБЩАЯ ЖЕСТКАЯ КОНКУРЕНЦИЯ*. СЕГОДНЯ, В ПЕРИОД ТОТАЛЬНОЙ ГЛОБАЛИЗАЦИИ И ИНТЕГРАЦИИ БИЗНЕСА, УСПЕХ ПРОИЗВОДИТЕЛЯ НА РЫНКЕ ЗАВИСИТ ОТ ПРОИЗВОДСТВА ТОВАРА, КОТОРЫЙ НАИБОЛЕЕ ПОЛНО УДОВЛЕТВОРЯЕТ ТРЕБОВАНИЯМ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ, ЧЕМ ТОВАРЫ-КОНКУРЕНТЫ. ОСНОВНЫМИ СОСТАВЛЯЮЩИМИ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ЯВЛЯЮТСЯ НИЗКАЯ СЕБЕСТОИМОСТЬ ТОВАРА И ВЫСОКОЕ КАЧЕСТВО, А НА РЫНКЕ, ОБЫЧНО, ПОКУПАЕТСЯ БОЛЬШЕ ТОВАРОВ ПО НИЗКОЙ ЦЕНЕ, ЧЕМ ПО ВЫСОКОЙ (РЫНОЧНЫЙ ЗАКОН СПРОСА).

2 *НАГРАДЫ И ЛИДЕРСТВО ЧЕРЕЗ КАЧЕСТВО*. УЧАСТИЕ ПРЕДПРИЯТИЯ В КОНКУРСЕ НА ПРЕМИЮ КАЧЕСТВА (ДЛЯ РОССИЙСКИХ ПРЕДПРИЯТИЙ – ЭТО ПРЕМИЯ ПРАВИТЕЛЬСТВА РФ В ОБЛАСТИ КАЧЕСТВА) ПОЗВОЛЯЕТ ЕМУ ВЫЯВИТЬ «УЗКИЕ МЕСТА» В СВОЕЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, РАЗРАБОТАТЬ И РЕАЛИЗОВАТЬ МЕРЫ ПО ИХ УСТРАНЕНИЮ. ЭТО ДАЕТ ВОЗМОЖНОСТЬ ФИРМЕ ВЫДВИНУТЬСЯ И ПОДНЯТЬСЯ НА БОЛЕЕ ВЫСОКИЙ УРОВЕНЬ В МЕНЕДЖМЕНТЕ КАЧЕСТВА И УРОВНЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ СРЕДИ ДРУГИХ ПРЕДПРИЯТИЙ. ШИРОКОЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ПРЕМИЙ В ОБЛАСТИ КАЧЕСТВА – СТИМУЛ УЛУЧШЕНИЯ КАЧЕСТВА И ОРИЕНТИР ВОЗМОЖНОСТЕЙ ПРЕДПРИЯТИЙ. ОСНОВНАЯ ИДЕЯ ПРЕМИЙ ЗА КАЧЕСТВО ЗАКЛЮЧАЕТСЯ В ТОМ, ЧТО УДОВЛЕТВОРЕНИЕ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ, СОТРУДНИКОВ ПРЕДПРИЯТИЯ И ВЛИЯНИЕ НА ОБЩЕСТВО МОЖЕТ БЫТЬ ДОСТИГНУТО ЧЕРЕЗ ЛИДЕРСТВО В ПОЛИТИКЕ И СТРАТЕГИИ, УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ, РЕСУРСАМИ И ПРОЦЕССАМИ, КОТОРОЕ В КОНЦЕ ПРИВОДИТ К ВЫДАЮЩИМСЯ РЕЗУЛЬТАТАМ В БИЗНЕСЕ.

3 *ИСПОЛЬЗОВАНИЕ МИРОВЫХ ДОСТИЖЕНИЙ НАУЧНО-ТЕХНИЧЕСКОГО ПРОГРЕССА*. КАК ПОКАЗЫВАЕТ ОПЫТ, НАУЧНО-ТЕХНИЧЕСКИЙ ПРОГРЕСС ВО МНОГИХ РАЗВИТЫХ СТРАНАХ БЫЛ ОПРЕДЕЛЕН ПРОРЫВОМ ИМЕННО В КАЧЕСТВЕ. СЕГОДНЯШНИЙ УСПЕХ ПРОИЗВОДИТЕЛЯ ЗАВИСИТ ОТ СКОРОСТИ ЕГО АДЕКВАТНОЙ РЕАКЦИИ НА УДОВЛЕТВОРЕНИЕ НУЖД И ПОЖЕЛАНИЙ ПОТРЕБИТЕЛЯ. ДРУГИМИ СЛОВАМИ – ЭТО УМЕНИЕ ОПЕРАТИВНО УПРАВЛЯТЬ КАЧЕСТВОМ ПРОДУКЦИИ В ЗАВИСИМОСТИ ОТ ЗАПРОСОВ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ. УСПЕХ ТАКОГО УПРАВЛЕНИЯ ВО МНОГОМ ЗАВИСИТ ОТ ТОГО, НАСКОЛЬКО ЯСНЫ ПОСТАВЛЕННЫЕ ЦЕЛИ ПЕРЕД ВСЕМИ РАБОТНИКАМИ ПРЕДПРИЯТИЯ, НАСКОЛЬКО АКТИВНО И ОСОЗНАННО ОНИ УЧАСТВУЮТ В ПРОЦЕССЕ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ. ГЛАВНАЯ ЦЕЛЬ МНОГИХ ПРЕДПРИЯТИЙ МИРА – ЭТО СНИЖЕНИЕ ЗАТРАТ НА ПРОИЗВОДСТВО, ВЫСОКОЕ КАЧЕСТВО ПРОДУКЦИИ, БЫСТРЫЙ ВЫХОД НА РЫНОК. СЕЙЧАС РУКОВОДИТЕЛИ ПРЕДПРИЯТИЙ, С ОДНОЙ СТОРОНЫ, ДОЛЖНЫ ИМЕТЬ БОЛЬШЕ ВРЕМЕНИ НА ТО, ЧТОБЫ ОСМЫСЛИТЬ И ОТРЕАГИРОВАТЬ НА ИЗМЕНЕНИЕ И УСЛОЖНЕНИЕ ПРОДУКЦИИ, ПРОЦЕССОВ И ЗАПРОСОВ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ, А С ДРУГОЙ – У НИХ ВСЕ МЕНЬШЕ И МЕНЬШЕ ВРЕМЕНИ, ЧТОБЫ ПРИСПОСОБИТЬСЯ И ПРИВЕСТИ В ПОРЯДОК УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЕМ. ТО ПРЕДПРИЯТИЕ, КОТОРОЕ БЫСТРЕЕ СМОЖЕТ СРЕАГИРОВАТЬ НА БЫСТРО МЕНЯЮЩИЕСЯ ЗАПРОСЫ ПОТРЕБИТЕЛЯ ПРИ МЕНЬШИХ ИЗДЕРЖКАХ НА ОБЕСПЕЧЕНИЕ КАЧЕСТВА, И СТАНЕТ ПОБЕДИТЕЛЕМ В БОРЬБЕ ЗА КАЧЕСТВО, А ЗНАЧИТ И ЗА ПОТРЕБИТЕЛЯ, СЛЕДОВАТЕЛЬНО, И ЗА ПРИБЫЛЬ.

ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ БЕНЧМАРКИНГА ЗАКЛЮЧАЮТСЯ В СЛЕДУЮЩЕМ:

- 1) КОНЦЕНТРАЦИЯ НА УЛУЧШЕНИИ КАЧЕСТВА;
- 2) КОНТРОЛЬ И ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ЗА КАЖДЫЙ БИЗНЕС-ПРОЦЕСС;
- 3) ПРОЦЕСС УЛУЧШЕНИЙ БЕЗГРАНИЧЕН;
- 4) СИСТЕМАТИЧЕСКОЕ ПРОВЕДЕНИЕ БЕНЧМАРКИНГА;
- 5) БЕНЧМАРКИНГ – ОСНОВА ВЫЖИВАНИЯ [108].

РАССМОТРИМ ОСНОВНЫЕ ЭТАПЫ ВНЕДРЕНИЯ И ПЛАНИРОВАНИЯ ПРОЦЕССА БЕНЧМАРКИНГА НА ПРЕДПРИЯТИИ (РИС. 1.1).

1 *ВЫБОР ПРЕДМЕТА БЕНЧМАРКИНГА.* ЭТОТ ЭТАП ЗАКЛЮЧАЕТСЯ В ПОСТАНОВКЕ СЛЕДУЮЩИХ ВОПРОСОВ: КУДА МЫ ХОТИМ ПРИДТИ? ГДЕ МЫ СЕЙЧАС? ЧТО НУЖНО СДЕЛАТЬ, ЧТОБЫ ДОБРАТЬСЯ ДО ЦЕЛИ? ПРЕДМЕТОМ БЕНЧМАРКИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МОГУТ БЫТЬ СТЕПЕНЬ НОВИЗНЫ ТОВАРА, КАЧЕСТВО ЕГО ИЗГОТОВЛЕНИЯ, МАТЕРИАЛЬНАЯ БАЗА ДЛЯ РАСПРОСТРАНЕНИЯ ИНФОРМАЦИИ О ТОВАРЕ, МЕРЫ ПО СТИМУЛИРОВАНИЮ СБЫТА, РЕКЛАМА, ФИНАНСОВЫЕ УСЛОВИЯ, ДИНАМИЗМ СБЫТА, СПОСОБНОСТЬ БЫСТРО РЕАГИРОВАТЬ НА УСПЕХИ РЫНКА И МНОГИЕ ДРУГИЕ.

2 *ВЫБОР ОРГАНИЗАЦИИ ДЛЯ СРАВНЕНИЯ.* В ЭТОМ ЭТАПЕ БЕНЧМАРКИНГА МОЖНО ВЫДЕЛИТЬ СЛЕДУЮЩИЕ НАПРАВЛЕНИЯ:

- ВНУТРЕННИЙ БЕНЧМАРКИНГ – ЭТО ПРОВЕДЕНИЕ СРАВНИТЕЛЬНОЙ ОЦЕНКИ РАБОТЫ МЕЖДУ ПОДРАЗДЕЛЕНИЯМИ И ОТДЕЛАМИ ПРЕДПРИЯТИЯ;

- БЕНЧМАРКИНГ С ПРЕДПРИЯТИЕМ-КОНКУРЕНТОМ – СБОР ИНФОРМАЦИИ О ПРЕДПРИЯТИЯХ, ИЗГОТАВЛИВАЮЩИХ АНАЛОГИЧНУЮ ПРОДУКЦИЮ И ДОБИВШИХСЯ В ЭТОМ УСПЕХА;

- ФУНКЦИОНАЛЬНЫЙ БЕНЧМАРКИНГ – ПРОВЕДЕНИЕ СРАВНЕНИЯ СВОЕЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ С ОРГАНИЗАЦИЯМИ, ОСУЩЕСТВЛЯЮЩИМИ ФУНКЦИОНАЛЬНУЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ В УЛУЧШЕНИИ КОТОРОЙ ЗАИНТЕРЕСОВАНО ПРЕДПРИЯТИЕ (ХРАНЕНИЕ, СБЫТ, ТРАНСПОРТИРОВКА, ОБСЛУЖИВАНИЕ И ДР.);

- ОБЩИЙ БЕНЧМАРКИНГ – СРАВНЕНИЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ ОРГАНИЗАЦИЙ, ОТНОСЯЩИХСЯ К РАЗНЫМ ОТРАСЛЯМ ПРОМЫШЛЕННОСТИ (ВКЛЮЧАЕТ В СЕБЯ ТРИ ПРЕДЫДУЩИХ НАПРАВЛЕНИЯ).

3 *СБОР ИНФОРМАЦИИ.* ОТ КАЧЕСТВА ИНФОРМАЦИИ ЗАВИСИТ ПОРЯДОК И ОРГАНИЗОВАННОСТЬ ВО ВСЕМ. ПО ОПРЕДЕЛЕНИЮ Б.И. ГЕРАСИМОВА [67]: КАЧЕСТВО –

ЕСТЬ ИНФОРМАЦИЯ О ХАРАКТЕРИСТИКАХ ОБЪЕКТА, ОТНОСЯЩИХСЯ К ЕГО СПОСОБНОСТИ УДОВЛЕТВОРЯТЬ УСТАНОВЛЕННЫЕ И ПРЕДПОЛАГАЕМЫЕ ПОТРЕБНОСТИ. СЛЕДОВАТЕЛЬНО, ОТ КАЧЕСТВА, В ПЕРВУЮ ОЧЕРЕДЬ, ИНФОРМАЦИИ (ВЫЯВЛЕНИЕ ЗАПРОСОВ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ, АНАЛИЗ КОНКУРЕНТОВ, ВЫБОР СЕГМЕНТОВ РЫНКА, РЕКЛАМА И ДР.) ЗАВИСИТ ПОСЛЕДУЮЩЕЕ ПОЛОЖЕНИЕ ПРОДУКЦИИ ИЛИ ПРЕДПРИЯТИЯ НА РЫНКЕ.

4 *АНАЛИЗ И ОБРАБОТКА ПОЛУЧЕННОЙ ИНФОРМАЦИИ.* ДАННЫЕ О КОНКУРЕНТАХ, ПОЛУЧЕННЫЕ В РЕЗУЛЬТАТЕ ВЫШЕПЕРЕЧИСЛЕННЫХ ЭТАПОВ БЕНЧМАРКИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, ДОЛЖНЫ СРАВНИВАТЬСЯ С АНАЛОГИЧНЫМИ ПОКАЗАТЕЛЯМИ И ОБЛАСТЯМИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ВАШЕГО ПРЕДПРИЯТИЯ. ЗДЕСЬ ВОЗНИКАЕТ ДВА ВОПРОСА: НАСКОЛЬКО ВЕЛИКА РАЗНИЦА МЕЖДУ СРАВНИВАЕМЫМИ ПРЕДПРИЯТИЯМИ? НАСКОЛЬКО ПРИМЕНИМЫ ТЕХНОЛОГИИ КОНКУРЕНТА НА ПРЕДПРИЯТИИ?

5 *ВНЕДРЕНИЕ УЛУЧШЕНИЙ.* ЭТОТ ЭТАП БЕНЧМАРКИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ ПОИСТИНЕ БЕСКОНЕЧЕН И БЕЗГРАНИЧЕН. ОН МОЖЕТ ОСУЩЕСТВИТЬСЯ ТОЛЬКО ПРИ ПОМОЩИ КОМАНДЫ, КОТОРУЮ ДОЛЖНЫ СОСТАВИТЬ СПЕЦИАЛИСТЫ И ПРОФЕССИОНАЛЫ РАССМАТРИВАЕМЫХ ОБЛАСТЕЙ ПРЕДПРИЯТИЯ. ВНЕДРЕНИЕ УЛУЧШЕНИЙ НА ПРЕДПРИЯТИИ ПРЕДПОЛАГАЕТ ОТВЕТ НА МНОГИЕ ВОПРОСЫ, НАПРИМЕР: КАК ПРИБЛИЗИТЬСЯ К РЕЗУЛЬТАТАМ КОНКУРЕНТОВ? КАКИЕ ПРИМЕНЯТЬ ТЕХНОЛОГИИ, СРЕДСТВА, МЕТОДЫ И ПОДХОДЫ? ВАЖНО НЕ ОСТАНАВЛИВАТЬСЯ НА ДОСТИГНУТЫХ УЛУЧШЕНИЯХ, А ПОСТОЯННО ИСКАТЬ БОЛЕЕ СОВЕРШЕННЫХ ПАРТНЕРОВ И ПРИМЕРЫ ДЛЯ ПОДРАЖАНИЯ. ТАКИМ ОБРАЗОМ, УСПЕШНАЯ РЕАЛИЗАЦИЯ КОНЦЕПЦИИ БЕНЧМАРКИНГА НА ПРЕДПРИЯТИИ – ЭТО ВОВЛЕЧЕННОСТЬ РУКОВОДСТВА ПРЕДПРИЯТИЯ, ПОНИМАНИЕ ВНУТРИОРГАНИЗАЦИОННЫХ ПРОЦЕССОВ, КОНЦЕНТРАЦИЯ ТОЛЬКО НА ЛУЧШИХ ПРИМЕРАХ, НЕПРЕРЫВНЫЙ ПРОЦЕСС УЛУЧШЕНИЯ СВОЕЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, ЖЕЛАНИЕ МЕНЯТЬСЯ И РАЗВИВАТЬСЯ.

1.2 Технология бенчмаркинговых резервов

промышленного предприятия

КАК БЫЛО ИЗЛОЖЕНО ВЫШЕ, ПРОЦЕСС БЕНЧМАРКИНГА – НЕ ЧТО ИНОЕ КАК СРАВНЕНИЕ СЕБЯ С ТЕМИ, КТО СУМЕЛ ДОСТИЧЬ ВЫСОКИХ РЕЗУЛЬТАТОВ КАЧЕСТВА ПРОДУКЦИИ КАК ВНУТРИ СВОЕЙ ОТРАСЛИ, ТАК И ВНЕ, И ПОСЛЕДУЮЩЕЕ ВНЕДРЕНИЕ ИХ ОПЫТА. МОЖНО СКАЗАТЬ, ЧТО БЕНЧМАРКИНГОВАЯ СТРАТЕГИЯ ПП – ЭТО ОБЫЧНЫЙ ЗДРАВЫЙ ПОДХОД ПО УЛУЧШЕНИЮ КАЧЕСТВА ЛЮБОГО НАЧИНАНИЯ, ПОЗВОЛЯЮЩИЙ РАЗРАБОТАТЬ И ПРИНЯТЬ КОНКРЕТНЫЕ МЕРЫ, ЧТОБЫ УСТРАНИТЬ ОТСТАВАНИЕ ОТ ЛУЧШИХ ПРЕДПРИЯТИЙ-КОНКУРЕНТОВ И ПРЕВЗОЙТИ ИХ.

Стратегию бенчмаркинга ПП можно представить ключевыми приоритетами:

- 1 *Удовлетворение требований заказчика* – следует выявлять и всецело понимать требования и потребности заказчика к качеству выпускаемой продукции.
- 2 *Удовлетворенность работников компании* – высокое качество продукции зависит от увлеченности работой, обученности и высоко мотивированного персонала.
- 3 *Руководство разрабатывает и формулирует ясные цели и задачи.*
- 4 *Выявление и удовлетворение стратегических требований потребителя к качеству продукции.*

5 *Управление бизнесом строго на основе фактов* – следует расширять использование инструментов менеджмента качества.

Программа перестройки процесса бизнеса ПП в соответствии с концепцией бенчмаркинга представлена на рис. 1.2. Здесь основное внимание сосредоточено на процессах, призванных предвосхитить желания потребителя.

МЕТОДОЛОГИЮ РАЦИОНАЛИЗАЦИИ БЕНЧМАРКИНГА НА ПП МОЖНО ПРЕДСТАВИТЬ В ВИДЕ 10 ШАГОВ, УЛУЧШАЮЩИХ КАЧЕСТВО ПРОДУКЦИИ (РИС. 1.3).

Процесс перестройки бизнеса ПП включает пять фаз (рис. 1.4.):

- 1) разработка видения бизнеса и перечней целей процесса, с указанием перспективных показателей, которые крайне желательны, но часто неосуществимы при имеющихся процессах и системах. Здесь проводится всесторонняя оценка окружающей обстановки, внутренней инфраструктуры предприятия и рынка и конкурентной ситуации;
- 2) эта фаза охватывает широкий спектр бизнес-операций (действий) и позволяет систематически отбирать наиболее важные процессы для перестройки;
- 3) рассматриваются на более глубоком уровне текущие процессы посредством изучения технических, организационных и информационных материалов;

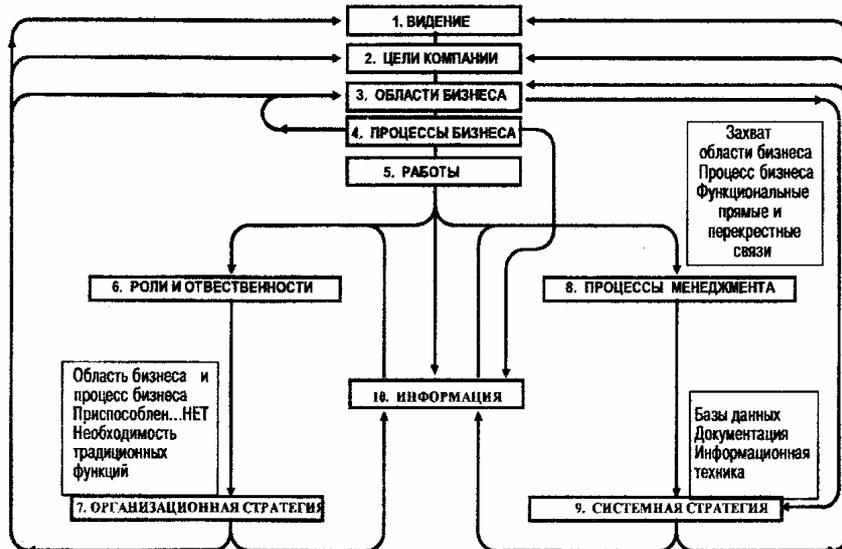


Рис. 1.2 Изменение структуры ведения бизнеса ПП

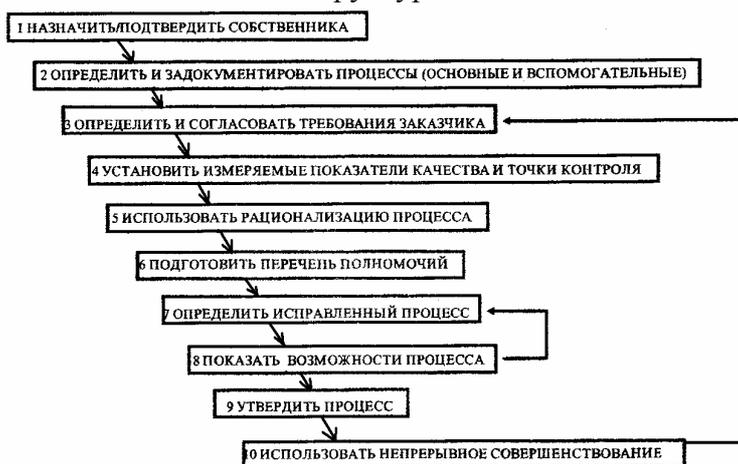


Рис. 1.3 Бенчмаркинговая рационализация процесса бизнеса ПП

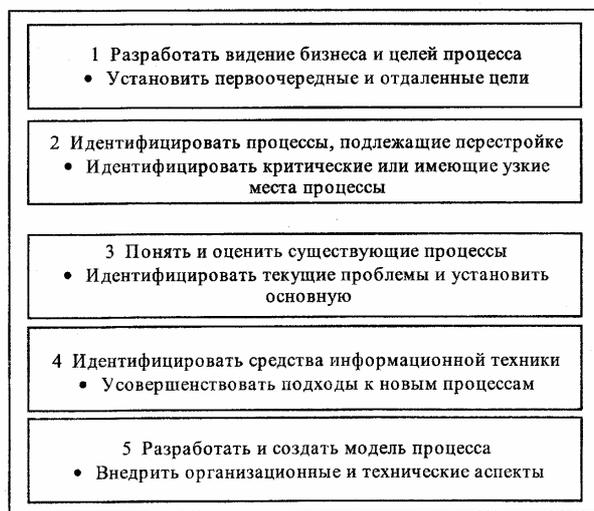


Рис. 1.4 Бенчмаркиновая перестройка процесса бизнеса ПП

4) внимание сосредоточивается на достижении новых целей и показателей с помощью прежде невозможных способов действий посредством применения информационных технологий для новых процессов;

5) завершается работа по перестройке – технический процесс и организационная структура разработаны и проверены, и новый способ работы внедрен.

Глава 2

КАЧЕСТВО ПРОДУКЦИИ В СИСТЕМЕ БЕНЧМАРКИНГОВОЙ СТРАТЕГИИ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

2.1 Экономическая сущность понятия «качество»

Мир быстро меняется и развивается. В жизни приходится выбирать, хотим ли мы быть ее активными участниками, добиваться перемен, или же сидя наблюдать, как происходят перемены. Не важно, согласны мы или нет на перемены, они все равно произойдут. В настоящее время слово качество стало общемировым термином, оно тесно связано с нашей жизнью. Через него мы можем сравнить и узнать, как наша жизнь идет, хорошая она или плохая. Ведь люди мечтают о том, что завтрашняя жизнь станет лучше чем сегодняшняя. Поэтому мы должны изучать и обеспечивать «качество», чтобы у нас была качественная жизнь.

Качество жизни тем выше, чем больше потребностей интересов людей удовлетворяется. Качество жизни выражается через множество показателей, например, через качество питания, качество здравоохранения, продолжительность жизни, качество образования, качество окружающей среды и многое другое.

Качество жизни является конечным интегральным показателем, характеризующим качество работы государственных органов управления всех уровней. В состав факторов качества жизни входят как стратегические факторы развития общества, которые должны формировать и реализовать государственные органы управления, так и фактические показатели качества жизни, характеризующие эффективность реализации стратегических факторов.

Если мы говорим о качестве вещей или о качестве продукции, то должны точно представлять себе, что означает качество.

Когда мы говорим о качестве как о совокупности характеристик предмета, то это объективно существующая, независимо от отношений к ней людей, комплексная характеристика любой потребительной стоимости. Но о совокупности характеристик нельзя сказать, хороша она или нет, устраивает она нас или нет.

Когда мы говорим о качестве как об экономической категории, то это уже отношение людей к той или иной совокупности свойств потребительной стоимости. В этом случае качество – общественная оценка, характеризующая степень удовлетворения потребности в конкретных условиях потребителя той совокупности свойство, которой с учетом этих условий наделили продукцию ее изготовители. А здесь можно говорить высокое, низкое, хорошее, плохое.

В философском смысле качество – это то, что отличает один объект от другого. Так как свойств любых объектов бесконечное множество, то все они являются разнокачественными. В соответствии со стандартом

ISO 9000: 1994: качество – совокупность характеристик объекта, относящихся к его способности удовлетворять установленные и предполагаемые потребности.

В соответствии со стандартом ISO 9000: 2000: Качество – степень, с которой совокупность собственных характеристик выполняет требование.

Что такое качество продукции? У разных ученых есть разные ответы на этот вопрос. Обычно их можно разделить на две группы:

- первый уровень качества: производство такой продукции или оказание таких услуг, чьи измеримые характеристики удовлетворяют конкретным техническим требованиям, имеющим численное значение.

- второй уровень качества продукции или услуг не зависит от каких-либо измеряемых характеристик и определяется тем, насколько удовлетворены ожидания или использования этой продукции или услуги. Для того, чтобы их точно и всесторонне определить, необходимо учитывать следующие факторы:

- 1) качество продукции должно соответствовать ожиданиям покупателей; товар или услуга должны отвечать ожиданиям покупателей. Это особенно важно учесть на этапе проектирования, но и обязательно претворить в жизнь;

- 2) соответствие применяемым стандартам и техническим условиям, требованиям общества;

- 3) учет затрат на качество. Предприятие затратит средства, для того чтобы обеспечить качество продукции. Найти оптимальное их соотношение – это важный вопрос для любого руководителя;

- 4) учитывать требования охраны окружающей среды;

- 5) для того, чтобы удовлетворять потребности человека, товар должен иметь определенные свойства, степень соответствия между свойствами товара и удовлетворяемыми с его помощью потребностями определяет качество товара.

Некоторые российские специалисты считают, что качество продукции является зеркалом научно-технического прогресса. Уровень качества продукции определяется на основе показателей ее качества. Уровень качества продукции – относительная характеристика, основанная на сопоставлении значений показателей, характеризующих техническое и эстетико-эргономическое совершенство комплексных показателей надежности и безопасности использования оцениваемой продукции.

Современная рыночная экономика требует уделять большое внимание проблемам качества, что связано с наличием конкурентной среды. В современном мире устойчивое положение фирмы на рынке товаров и услуг определяется уровнем конкурентоспособности, под которым понимается способность товаров отвечать требованиям данного рынка, запросам покупателей в сравнении с другими аналогичными товарами, представленными на рынке [4]. Конкурентоспособность связана, с одной стороны, с ценой товара (можно вытеснить конкурентов путем снижения цены) и, с другой – с качеством товара, его техническими и потребительскими свойствами (за ту же цену предлагается товар с более высокими качественными характеристиками и комплексом услуг). Второй фактор сегодня стоит на первом месте, ему уступают и производительность труда, и экономия ресурсов, и цена.

Сейчас как в экономике, так и в человеческих отношениях сложилась совершенно новая ситуация это:

- **ОТКРЫТЫЙ МИРОВОЙ РЫНОК, НА КОТОРОМ ПРИСУТСТВУЕТ БОЛЕЕ 1 МЛРД. ПОКУПАТЕЛЕЙ, И КОТОРЫЙ НЕ МОЖЕТ КОНТРОЛИРОВАТЬ И ОГРАНИЧИТЬ НИ ОДНО ПРАВИТЕЛЬСТВО. НА ЭТОМ РЫНКЕ КОНКУРИРУЮТ БОЛЬШОЕ КОЛИЧЕСТВО ФИРМ, И ЧТОБЫ ДОБИТЬСЯ УСПЕХА, НУЖНО ПОВЫШАТЬ КАЧЕСТВО И ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ;**

- изменение ценностей покупателей, для которых качество стало наиболее важным фактором. Сегодня качество – это не только технико-технические характеристики продукции, а и то, что желает покупатель;

- конкурентные ножицы: одно лезвие – затраты фирмы, другое лезвие – цена. Они то и определяют поведение покупателей.

В системе управления предприятием качество является одновременно технической, экономической и товароведческой категорией. Качество выпускаемой и реализуемой продукции тесно связано с понятиями «потребность», «полезность», «потребительская стоимость». Каждый из нас почти всегда испытывает потребность в каком-нибудь продукте. Один и тот же продукт для разных потребителей может

иметь неодинаковую полезность. Полезность же определяется количеством удовлетворения, которое получает потребитель от приобретенного товара. Значит, чтобы определить требования к качеству продукции, необходимо знать запросы потребителей и цену, которую может заплатить покупатель за продукт (соотношение между полезным потребительским эффектом и затратами на производство и потребление продукции).

Таким образом, качество продукции является наиважнейшим показателем деятельности предприятия. Именно оно формирует такие показатели работы предприятия, как себестоимость, прибыль, рентабельность и др. Повышение качества продукции – это, прежде всего формирование высокого уровня имиджа предприятия (известность, популярность) и, как следствие, рост эффективности производства, экономия ресурсов, а значит и выживаемость предприятия в условиях рынка. Рост качества продукции – главная работа ведущих фирм мира и основа конкуренции между ними.

2.2 Показатели качества продукции

В общей совокупности показателей качества продукции выделяют единичные и комплексные показатели, характеризующие ее свойства, а также обобщающие показатели, выражающие уровень ее качества. При оценке технического уровня и качества продукции используются основные группы показателей качества:

- *показатели назначения*, характеризующие полезный эффект от эксплуатации и использования продукции и обуславливающие область ее применения;
- *показатели надежности и долговечности*, характеризующие свойства надежности и долговечности изделий в конкретных условиях их использования;
- *показатели технологичности*, характеризующие эффективность конструкторско-технологических решений для обеспечения высокой производительности труда при изготовлении, ремонте продукции;
- *показатели стандартизации и унификации*, характеризующие степень использования в продукции стандартизированных изделий и уровень унификации составных частей изделия;
- *эргономические показатели*, характеризующие систему «человек – изделие – среда», учитывающие комплекс гигиенических, психологических, антропометрических, физиологических, психофизиологических свойств человека, проявляющихся в производственных и бытовых процессах;
- *эстетические показатели*, характеризующие такие свойства продукции, как выразительность, оригинальность, гармоничность, целостность, соответствие среде и стилю;
- *экономические показатели*, отражающие затраты на разработку, изготовление и эксплуатацию продукции.

2.3 Качество и потребитель

Качество продукции, в первую очередь, определяется качеством заложенных в нее идей, знания. Нужны новые идеи и технические направления, необходимо создавать новые рынки, новую продукцию, чтобы расширить свои сегментации рынка. Поэтому качество продукции начинается с исследования потребностей, а заканчивается удовлетворением потребителя. Исследование потребностей – это самый важный этап жизненного цикла любого товара, так как именно на нем решается общий замысел товара, формируется образ, устанавливаются общие характеристики. Очень важно определить, чего хотят наши потребители. Мало кто имеет возможность непосредственно общаться с потребителем. Тем, кто производит, продает и обслуживает, будет намного труднее влезать в шкуру потребителя. Выявление указанных показателей невозможно без сбора сведений об ожиданиях потребителей и последующего анализа с целью определения таких показателей продукции, которые бы действительно заинтересовали потребителя и были бы для него наиболее привлекательными, поэтому фирмы обязательно вступят в контакт с потребителями.

Некоторые американские кампании упрощают этот процесс тем, что подключают потребителя к стратегическому планированию, совершенствованию и проектированию продукта, управлению. Они поощряют служащих участвовать в командах с потребителями, общаться со служащими из компаний-потребителей, помогают им понять важность удовлетворения потребителя и результатов. Чем лучше вы понимаете потребителя, тем вероятнее вы удовлетворите его запросы. Многие американские фирмы используют очень разнообразную маркетинговую стратегию, чтобы привлечь и удержать целевого потребителя. Эта стратегия включает широкомасштабную рекламу в средствах массовой информации, таких

как радио, телевидение, газеты и другие печатные издания, каталоги и сложную систему прямого маркетинга.

На рынке для любых производителей сделать это не трудно, чтобы потребители покупали твои товары, а чтобы потребители возвращались к тому же товару, который он купил, это уже не легко. Сейчас многие фирмы опираются на ориентацию на потребителя, чтобы добиться преимущества в конкуренции. Такая ориентация является важной по четырем причинам:

1 Она ускоряет финансовый оборот, ставя потребителя на первое место, обеспечивает его полное удовлетворение, что ведет к верности потребителя фирме, а, следовательно, – к увеличению доли рынка и быстрому обороту финансов.

2 Она удовлетворяет потребности сотрудников фирмы. У служащих есть естественная человеческая потребность получать положительный отклик от тех, для кого они работают. Возможность делать то, что нравится потребителю, помогает им добиваться такого качества услуг, которые высоко оценит потребитель.

3 Она обеспечивает ориентацию на улучшение. Приоритет потребителя – это объединяющее видение, которое направляет усилия каждого на достижение общей цели.

4 Она может быть возведена в ранг обязательного правила для обеспечения устойчивых конкурентных преимуществ. Когда потребители понимают, что вся организация ориентирована на удовлетворение их запросов, то становятся приверженцами организации не из-за свойств и цены продукта, а потому, что знают, организация – их союзник в бизнесе.

Ориентация на потребителя – важнейшее звено и является постоянным контактом с потребителем. Хорошие отношения требуют постоянного общения. Что нас отличает от наших конкурентов, так это то, что мы лучше слушаем, – говорит менеджмент одной американской фирмы. Если бы у нас не было репутации слушающих, мы бы не подошли к такому отклику, какой имеем сейчас.

Хорошие отношения также требуют тесного контакта. Фирма поддерживает этот контакт в силу характера своего бизнеса, но компания еще и обучает своих людей извлекать выгоду из такого контакта, слушая и помогая. Компании, которые не имеют такого частого взаимодействия с клиентами, все-таки должны облегчить своим потребителям связь с ними. Многие дают своим потребителям номера телефонов главных должностных лиц. Они снабжают свой персонал, отвечающий за контакты с потребителями, портативными компьютерами и доступом к электронной почте, оборудуют их машины телефонами, используют официальный процесс коммуникации со своими потребителями. Компания опрашивает каждого потребителя раз в неделю, и ее исполнительные директора на каждом заводе проводят еженедельные совещания, чтобы узнать результаты. В еженедельных совещаниях обычно участвуют исполнительные директора высшего звена и сотрудники, непосредственно контактирующие с потребителем. Каждое совещание начинается с общекорпоративного подведения итогов по результатам в сфере качества за предыдущий день, затем обращается к обзору работы за неделю и для примера демонстрируются графики. Руководителям требуется около получаса на описание проблем, анализ причин и предложение решений. Цель не в том, чтобы поставить руководителей в трудное положение, а решить вопросы, касающиеся потребителя.

Некоторые компании включают потребителя в свой процесс стратегического планирования. Компании приглашают представителей потребителя участвовать в обсуждении текущих и будущих запросов потребителей, потому что они понимают, что эти запросы являются движущей силой процесса планирования. Они также поощряют потребителя изучать свои планы и предлагать способы их совершенствования.

Многие компании создают команды для работы в тесном контакте с потребителем по проектированию и производству товаров и услуг. Команды постоянно взаимодействуют с потребителем, создавая отношения, которые размывают границы между потребителем и поставщиком. Потребители чувствуют, что они являются частью процесса, желанными гостями на предприятиях своих поставщиков и высоко ценятся за свои идеи и помощь. Преуспевающие компании используют любую возможность, чтобы побольше узнать о нуждах и желаниях своего потребителя. В некоторых компаниях существует множество различных методов для поддержки отношений с потребителем. Насколько компании используют различные методы на протяжении этого долгого пути и насколько работники, которые контактируют с потребителем, обладают атрибутами личного качества, насколько компания сможет развить ориентацию на потребителя и укрепить отношения, важнейшие для стабильного роста и прибыльность.

2.4 Бенчмаркинг как эволюционное развитие менеджмента качества промышленных предприятий

Менеджмент качества стал зарождаться в середине 1960-х гг., до сих пор он еще непрерывно развивается и совершенствуется. В 50-х гг. XX в., по мере развития научно-технического и мирового рынка услуг, подъем уровня культуры и образования с каждым днем делает потребителей все более разборчивыми и придирчивыми. Поэтому контроль и отбраковка – две фазы, которые уже не могут удовлетворить потребности в процессе производства, формировать более широкий подход к вопросам качества. Наибольшую известность в эти годы получили работы крупнейших американских ученых в области качества: А. Фейгенбаума, Ф. Кросби, Дж. Джурана, Э. Деминга.

Фейгенбаум А. первый ввел понятие всеобщего управления качеством и разработал концепцию механизмов управления качеством, в основе которой лежит предупреждение возможных дефектов продукции и формирование мер по профилактике отклонений от заданного качества.

Суть всеобщего управления качеством он определил как эффективную систему по обеспечению, развитию и совершенствованию качества в целях максимального удовлетворения потребителей путем объединения усилий различных подразделений организаций. Фейгенбаум ввел три главных категории затрат, которыми следует управлять: стоимость оценки качества, маркетинговая ориентация, применение долгосрочных программ по совершенствованию качества. Фейгенбаум считает, что управление должно непосредственно заниматься вопросами совершенствования качества, способствовать тому, чтобы совершенствование качества стало привычным для всего персонала.

Кросби Ф. ориентируется на особую роль персонала высшего звена управления. Он определяет качество как соответствие установленным требованиям. По мнению Кросби, достижение более высокого качества неизбежно снижает затраты. Подход Кросби основан на четырех принципах управления качеством:

- качество – это, скорее, соответствие требованиям, а не элегантность;
- всегда более дешево сделать работу с первого раза;
- единственный показатель выполнения работы – стоимость качества;
- единственный полезный стандарт – ноль дефектов.

Джуран является одним из самых известных американских специалистов в области качества. Вместе с Демингом он внес наибольший вклад в развитие подходов к управлению качеством в японских фирмах. Джуран основное внимание уделил вопросам роли руководства в управлении качеством. Он считает, что сокращение стоимости качества – ключевая цель любого бизнеса. Деминг является одним из признанных основоположников современной концепции управления качеством. Он определяет качество продукции и услуг как качество проекта, качество соответствия требованиями и качество функций сервиса и продаж. Деминг считает, что гарантиям выживания, конкурентоспособности и развития любой компании является достижение целей улучшения качества. По мнению Деминга, следует четко обозначить роль каждого сотрудника в управлении качеством. Высшее руководство, в частности, должно принять подход к качеству как к «новой религии» и быть вовлеченным во все стадии процесса управления совершенствованием качества продукции и услуг. Рядовые работники должны быть обучены и мотивированы в плане усилий по предотвращению дефектов и улучшению качества.

В это время появилась серия новых международных стандартов на системы качества – стандарты ИСО 9000, оказавшие существенное влияние на менеджмент и обеспечение качества: ИСО 9000 «Общее руководство качеством и стандарты по обеспечению качества»; ИСО 9001 «Система качества. Модель для обеспечения качества при проектировании и разработке, производстве, монтаже и обслуживании»; ИСО 9002 «Система качества. Модель для обеспечения качества при производстве и монтаже»; ИСО 9003 «Система качества. Модель для обеспечения качества при окончательном контроле и испытаниях»; ИСО 9004 «Общее руководство качеством и элементы; система качества. Руководящие указания», а также терминологический стандарт ИСО 8402.

В 1994 г. вышла новая версия этих стандартов, которая расширила в основном стандарт ИСО 9004-1, ИСО 9004-2, ИСО 9004-3, ИСО 9004-4, большее внимание уделив в них вопросам обеспечения качества программных продуктов, обрабатываемым материалам, услугам. В 2000 г. вышла новейшая версия указанных стандартов.

В это время всеобщий менеджмент качества (TQM) постепенно пришел на смену всеобщему управлению качеством (TQC). Если TQC – это управление качеством с целью выполнения установленных требований, то TQM – еще и управление целями и сами требования. Система TQM является комплексной системой, ориентированной на постоянное улучшение качества, минимизацию производственных затрат и поставку точно в срок.

В последнее время, по мере развития мировой экономики, наблюдается усиление тенденции к глобализации. Весь мир идет по этому пути, потому что это основной путь для снижения издержек, повышения эффективности производства. В мире появились новые методы в области менеджмента качества: бенчмаркинг, шести сигм (см. Приложение), сокращение цикла времени и др. Эти стратегии являются наиболее важными американскими нововведениями.

Бенчмаркинг включает в себе идею обучения на основе передового опыта других. Во-первых, оценить производственный уровень первоклассных компаний – это помогает понять, что необходимо сделать, чтобы стать конкурентоспособным. Во-вторых, понять процессы, используемые передовыми компаниями для достижения высокого уровня производства, – это учит тех, кто перенимает опыт, тому, как достичь конкурентного уровня.

Шесть сигм (практически бездефектное производство) учат тому, как изменить к лучшему производственные процессы, вследствие чего, исключить брак, сократить количество производственных этапов и времени, затрачиваемого на них. Метод шести сигм – это подход к совершенствованию бизнеса, который стремится найти и исключить причины ошибок или дефектов в бизнес-процессе путем сосредоточения на тех выходных параметрах, какие оказываются критически важными для потребителя. Шесть сигма – это стратегический подход, который работает для всех процессов и продуктов. Он строится по классической схеме непрерывного совершенствования на базе постоянного применения цикла: планируй – делай – проверяй – внедряй.

Сокращение цикла времени – это структурированный подход к переоценке всего количества времени: затрачиваемое на производство, на основе сравнения с теоретическим оптимумом – основа сокращения всего лишнего времени. Компания в этом случае использует довольно прагматичное определение слова «теоретический»: в этом случае оно означает высчитанное оптимальное время, основанное на анализе текущего момента, как это показано на примере их четырехэтапного процесса, ведущего к сокращению цикла времени:

- 1) описание действительного процесса (время);
- 2) определение теоретического процесса (время);
- 3) анализ и устранение разницы между ними;
- 4) попытка добиться выполнения теоретического показателя.

Первый пункт предполагает составление графика существующего процесса, где каждый сотрудник анализирует свою работу, а непосредственное начальство проверяет, были ли исключены все лишние занятия и обязанности, на которые уходит рабочее время. Выполняя второй пункт данного плана, люди размышляют, какие этапы их производственных процессов лишние и как долго нужно их сохранять, если работа продвигается гладко. Третий этап существует для внесения соответствующих корректив в производственные процессы. Теперь имея новый опыт, сотрудники начинают снова анализировать, какой же должен быть теоретический оптимальный вариант.

2.5 Менеджмент качества и конкурентоспособность промышленного предприятия

В условиях рыночной экономики оценка конкурентоспособности предлагаемой потребителям продукции является необходимым условием в процессе управления предприятием. Конкурентоспособность – это свойство продукции, выражающее ее способность быть реализованной потребителям на конкретном рынке в определенный период. Уровень конкурентоспособности продукции определяет отличие анализируемой продукции от продукции конкурентов, имеющих на данном рынке, а также стремящихся попасть на него, по степени удовлетворения конкретной потребности и по затратам на ее удовлетворение. Для определения этого показателя необходимо располагать информацией о суммарном эффекте от разработки, эксплуатации, сбыта и обслуживания рассматриваемых и сравниваемых видов продукции, о полных затратах на всех этапах их жизненного цикла, включая затраты, связанные с воздействием на социальную сферу и окружающую среду.

Начнем с того, что в развитии мировой экономики наблюдается усиление тенденции к глобализации – невиданному углублению хозяйственных связей между государствами и крайнему ужесточению конкуренции. Ни одна страна не может быть вне этого процесса усиления взаимозависимости. В условиях насыщенного рынка и преобладающей неценовой конкуренции именно высокое качество продукции служит главным фактором успеха. Качество выпускаемой продукции по праву относится к важнейшим критериям деятельности любого предприятия. Именно повышение качества продукции определяет степень выживаемости фирмы в условиях рынка, темпы научно-технического прогресса, рост эффективности производства, экономию всех видов ресурсов, используемых на предприятии.

Ключевой задачей менеджмента компаний является создание, практическая реализация и последующая сертификация системы менеджмента качества, налаживание организационных факторов, обеспечивающих стабильное, устойчивое качество изготавливаемой и поставляемой продукции в течение определенного периода времени. Гарантом такой стабильности является наличие у фирмы-изготовителя системы менеджмента качества, соответствующей признанным международным требованиям.

Система качества создается и внедряется на предприятии как средство, обеспечивающее проведение определенной политики и достижение поставленных целей в области качества. Поэтому основной для формирования системы качества является формирование политики предприятия в области качества, которая содержит основные задачи по достижению поставленной цели.

Разработка и внедрение системы качества дает предприятию следующие преимущества:

- расширение рынка сбыта;
- наглядность управления процессами;
- снижение затраты и сокращение сроков освоения новых видов продукции, благодаря четкой организации структуры и процессов;
- рост коллективизма;
- повышение гибкости перестройки процессов при изменяющихся требованиях и ожиданиях заказчика;
- снижение риска ответственности за продукцию.

Движущей силой качества является желание высшего руководства. Руководство предприятия определяет видение и ценности компании. Потребитель подсказывает, на чем сконцентрировать усилия. Стратегическое планирование преобразует видение, ценности и запросы потребителя в цели компании, а система находится в полной готовности к осуществлению этих целей. Но сначала цели должны быть преобразованы в требования, которые сосредотачивают внимание всех служащих на конкретных улучшениях, которые они могут и должны сделать. Ценности – это неизменный моральный и этический компас организации. Семь ценностей включают: Качество, Честность, Работа, Руководство, Новаторство, Независимость, Личность.

Процесс планирования качества является главной частью в процессе менеджмента качества. Планирование качества – выявление требований к качеству проекта и продукции проекта, а также определение путей их удовлетворения при осуществлении функции планирования. При управлении качеством продукции необходимо учитывать:

- 1) изменение рыночного спроса на производимую продукцию;
- 2) предполагаемое изменение параметров качества производимой продукции, связанное с изменением покупательского спроса;
- 3) планирование необходимой суммы инвестиции в повышение качества при распределении прибыли;
- 4) изучение потенциального спроса на новую продукцию и возможности улучшения качества продукции;
- 5) планирование среднесрочных и долгосрочных мероприятий и оценки потребительского рынка с целью повышения качества продукции;
- 6) поддержание устойчивости уровня качества производимой продукции.

Современный мир изменяется в ускоренном темпе, поэтому компании и организации, стремящиеся к успеху, должны быстро реагировать, обязаны успевать за изменениями требований рынка и учитывать новые факторы обеспечения результативности и эффективности.

Основными положениями совершенствования менеджмента качества являются:

- 1) непрерывное совершенствование производственного процесса, распределение функции по структурным подразделениям и ответственности по конкретными исполнителям;
- 2) в условиях рыночной экономики объективно требуется всестороннее рассмотрение технических и экономических сторон качества в единстве и взаимосвязи;
- 3) обучение персонала, помощь им в выполнении новых работ и заказов, а также переподготовка кадров с учетом темпов старения знаний позволяет совершенствовать управление качеством;
- 4) устойчивость качества необходимо рассматривать как ведущий фактор устойчивости деятельности предприятия;
- 5) цели менеджмента качества – достижение устойчивости качества. Критерии достижения цели:
 - признание продукции у потребителя;
 - снижение дефектности продукции;

- рост финансовых результатов от мероприятий по повышению качества продукции.

Те компании, которые не стремятся к постоянному совершенствованию, не только стоят на месте, но и отстают от других. Поэтому прошли те дни, когда сегодняшняя работа ничуть не отличалась от вчерашней, когда люди, их деятельность и продукция не менялись месяцами.

Многие руководители предприятий возглавляют процесс повышения качества потому, что несут ответственность за движение компании в сторону увеличения конкурентоспособности и прибыльности, и единственный способ идти к этому последовательно и в течение долгого времени – постоянно совершенствовать систему в целом.

Сегодня многие компании ищут наилучший способ требовать повышения качества, выносить растущее давление мировой конкуренции, добиваться большей эффективности и производительности и реагировать на результаты быстрых перемен. Чтобы конкурировать, компании должны производить продукт или услугу высокого качества по максимально низкой цене в максимально короткое время и быть готовыми к изменению показателя любой части этого уравнения по первому требованию.

ГЛАВА 3

КАЧЕСТВО КАК СРЕДА ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ КИТАЯ

3.1 Процесс развития управления качеством в КНР

В 1949 г. Китай представлял собой отсталую, полуфеодальную и полуколониальную страну. Экономика находилась в полной разрухе, народ жил в крайней нищете, полувековой путь развития республики был славным и тернистым. Были великие достижения, но были и крупные просчеты. В частности, с 1966 по 1976 гг. левачские перегибы в политике, идеологии, культуре привели к так называемой культурной революции, которая нанесла государству и народу самый серьезный моральный и экономический урок за весь период с момента образования КНР. Страна опять находилась на грани экономической разрухи. Когда закончилась «культурная революция», перед китайским народом встали вопросы: что такое социализм, куда идти дальше Китаю. В декабре 1978 г. на III пленуме ЦК КПК 11 созыва Дэн Сяопин как руководитель правящей партии дал ответы на эти вопросы, повел за собой весь народ по верному пути. Прекрасно зная историю и реальную действительность Китая, глубоко проанализировав опыт и уроки мирового социалистического движения, он выдвинул политику реформ и открытости, указал путь строительства социализма с китайской спецификой, строительства социалистической рыночной экономики.

Управление качеством в Китае с 1949 – 1977 гг. можно, так сказать, находилось на уровне контроля качества и отбраковки. В это время товары на рынке недостаточно для удовлетворения потребностей, отсутствует конкуренция. Сложная многоуровневая структура производства в КНР предопределила и структуру общественного продукта, моральная и физическая устарелость оборудования, слабая специализация, отсталая технология стали объективной причиной производства отсталых и низкокачественных средств производства и предметов потребления. За 20 лет (1958 – 1978 гг.) понизилось качество 43 % промышленных изделий, возросли затраты материалов на производство 55 % изделий. Две трети крупных промышленных предприятий расходовали на единицу продукции топлива и энергии больше, чем в лучшее время своей работы. До начала проведения экономической реформы экономика страны находилась в критическом и хаотическом состоянии. Большинство инструкций по качеству не выполнялось, на предприятии наблюдалось отсутствие необходимой дисциплины. В конце 1970-х гг. началось реформирование, было проведено упорядочение предприятий, выявлены лучшие образцы продукции. В министерствах реализованы меры по организации изучения зарубежного опыта управления качеством. Через два месяца после начала изучения зарубежного опыта специальная комиссия сделала доклад, в котором отмечалась необходимость сосредоточения внимания на трех главных задачах: технике, научном управлении качеством, всеобщем управлении качеством.

В 1978 г. на Пекинском заводе двигателей внутреннего сгорания начали испытание системы всеобщего управления качеством, результат оказался хорошим. В этом же году в Китае впервые был проведен «месяц качества». В 1979 г. была создана китайская ассоциация управления качеством – это общественная организация, имеющая свои отделения в провинциях и крупных городах. В это время управление качеством возвели в ранг государственной политики; повышение качества продукции стало частью государственной политики, общенациональной идеей. Под управлением Министерства экономики и развития вся страна начала внедрять систему всеобщего управления качеством. В 1985 г. был опубли-

кован «Метод всеобщего управления качеством промышленного предприятия», в котором максимальное внимание уделено эффективности, повышению качества, гармоничному развитию и стабильному росту. Это является экономической стратегией КНР на современном этапе, требуется всемерное повышение качества продукции и снижение затрат.

1978 г. – начало реформ в Китае, его цели – ускорение развития производительных сил, наращивание экономической мощи и повышение народного благосостояния. Промышленность в КНР рассматривается как стеновой хребет экономики, как главное средство достижения стратегической цели – создание современного государства, как источник научно-технической реконструкции всего народного хозяйства и поддержания высоких темпов экономического роста. В развитии управления качеством продукции выделяются четыре этапа:

1) 1978 – 1979 гг. – экспериментальный этап по адаптации передового отечественного и зарубежного опыта на лучших предприятиях;

2) 1980 – 1985 гг. – этап распространения опыта лучших предприятий в условиях дефицитной экономики (на Пекинском автомобильном заводе создано совместное предприятие с внедрением американской системы качества);

3) 1986 – 1988 гг. – этап улучшения и углубления управления качеством;

4) 1989 г. до наших дней – внедрение стандартов серии GB/T10300 соответствующих стандартам ИСО серии 9000. В 1992 г. опубликован стандарт серии GB/T19000 – ISO 9000.

В ходе внедрения всеобщего управления качеством, китайские специалисты тщательно изучали японский опыт системы TQC. К 1998 г. на 8200 предприятиях были внедрены системы TQC – это больше, чем в любой из стран мира. В течение двух лет с момента активного внедрения всеобщего управления качеством были получены заметные результаты. На второй год внедрения на 5300 предприятиях достигли требуемого уровня качества продукции. За 1978 – 1989 гг. были утверждены 13 892 стандарта, из них 5298 содержат требования мирового и лучших отечественных стандартов: 38,1 % принятых в Китае стандартов отвечают мировому уровню. Все вновь принятые стандарты с 1998 г. должны проходить экспертизу на соответствие стандартам ИСО серии 9000. На китайских предприятиях с 1979 по 1989 гг. создано более 800 тысяч кружков качества (группа QC), из них 74 000 в 1989 г. возникшие еще в 50-х гг. и занимавшиеся решением вопросов качества на своих предприятиях. В ходе внедрения всеобщего управления качеством группа QC играет очень важную роль. С 1979 г. ежегодно проводится всекитайская конференция по вопросу группы QC как результат стимулирования развития группы QC. В 1987 г. опубликован метод управления деятельностью групп QC. Экономический эффект от деятельности таких групп, по оценке специалистов, составляет 35,6 млрд. юаней (7,12 млрд. р.). С 1979 по 1989 гг. государством присуждено более 4000 золотых и серебряных медалей различным видам продукции наивысшего качества.

В 1986 г. начало действовать положение об ответственности за качество промышленной продукции. Основными факторами, используемыми с целью повышения качества продукции, являются: техническая реконструкция, импортная технология, механизм конкуренции, международная стандартизация, всеобщее управление качеством.

Важную роль в организации системы управления качеством в КНР играют города, в которых сосредоточены территориальные органы управления качеством. В настоящее время в 38 крупных городах созданы

60 центров и станций качества для контроля качества товаров, выходящих на рынки соответствующих территорий. Примечательно, что 46 центров качества созданы при крупных торговых предприятиях. Вовлечение крупных государственных коммерческих организаций в систему управления качеством, по мнению представителей китайской ассоциации качества, является хорошей мерой по защите интересов потребителей путем открытия дороги хорошо известным качественным товаром и закрытия доступа низкокачественным товарам.

Центры контроля качества стремятся гарантировать качество товаров, предлагаемых для реализации, устраняют нестандартные изделия, проводят испытания продукции через товарные комментарии.

Характерной чертой эволюции управления качеством в Китае следует считать сочетание современных, признанных в мире и традиционных, чисто китайских методов управления качеством. Обращает на себя внимание философское содержание китайских методов управления, которое перекликается с философской концепцией единства однокачественности и многокачественности вещей. Например, широко применяемый на практике метод «три в одном» носит универсальный характер. В одном случае, это – система проверки в едином процессе контроля; в другом – единство стадий проектирования, производства, потребления продукции; в третьем – строгость, точность, серьезность в каждом деле; в четвертом – кадровое единство менеджеров, технического персонала, рабочих.

Для укрупненной характеристики современного этапа эволюции системы управления качеством продукции необходимо рассмотреть основные направления повышения качества продукции, особенности применения системы TQC в Китае и направления деятельности по организации управления качеством на предприятии. Повышение качества китайской продукции связано с развитием рыночной экономики. Основными направлениями повышения качества продукции признаются:

- 1) введение в 1990 – 1992 гг. системы гарантирования качества продукции;
- 2) введение права на отказ потребителей от некачественной продукции;
- 3) активное продолжение внедрения международных стандартов, отечественных стандартов, соответствующим международным;
- 4) принятие решений на уровне управления макроэкономикой, обеспечивающих к началу 1990-х гг. соответствие не менее 40 % продукции мировому уровню;
- 5) активное распространение и адаптация систем TQC на китайских предприятиях;
- 6) продолжение стратегии использования НТП, выражающейся в основных принципах:
 - импорт новых технологий,
 - освоение,
 - привлечение полезных элементов и решений,
 - использование,
 - совершенствование,
 - экспорт;
- 7) улучшение метрологического обеспечения и контроль качества путем создания территориальных центров измерений и контроля в провинциях и городах;
- 8) адаптация передового международного опыта в области повышения качества продукции через посредство специальных зон и совместных предприятий.

В настоящее время системы TQC, применяемые в КНР, имеют определенные особенности. В китайских системах товарное производство и рыночные механизмы играют меньшую роль, чем в развитых странах.

В китайских TQC прослеживается государственный характер управления качеством, что связано с сильным государственным контролем качества не только в производстве, но и в потреблении продукции. Распространение TQC также носит плановый характер. Государство планирует этот процесс, определяя круг предприятий, которые должны внедрять TQC. Для TQC характерна большая массовость, что связано с большой численностью работников.

Важной задачей китайских систем качества считается обеспечение взаимосвязи деятельности по управлению качеством с конечными результатами производства. С целью совершенствования системы качества в Китае проводятся не только прикладные исследования, но и фундаментальные изыскания в этой области.

Определенный интерес вызывают те направления деятельности, по которым проводится работа по организации управления качеством на предприятиях. Прежде всего, следует отметить целенаправленную и настойчивую образовательную деятельность по вопросам качества. Эта работа началась в 1980 г. и проводилась поэтапно: сначала китайскими специалистами массово распространялись популярные знания по качеству; затем, с 1981 г. для обучения кадров стали привлекаться зарубежные специалисты в области качества; после чего в 1984 г., примерно, 500 человек было направлено в зарубежные страны для изучения теории и практики управления качеством продукции и дальнейшего распространения полученных знаний и опыта в Китае.

В настоящее время в КНР подготовлено 2330 «специалистов-активистов» для работы по обучению и мобилизации масс для деятельности в области качества. Помимо этого, в некоторых учебных заведениях и других организациях созданы кружки качества, основным направлением деятельности которых является обучение. Другим направлением можно считать распространение опыта. В Китае широко используются возможности различных совещаний, конференций, семинаров, конкурсов, выставок, проводимых с целью решения вопросов повышения качества продукции. Через данные формы достигаются обмен знаниями, популяризация передового опыта, мобилизация масс на повышение качества продукции, оценка и поощрение деятельности в области качества. Заимствование технологии представляет собой составную часть политики открытости Китая. Оно стимулирует научно-техническое развитие Китая, содействует прогрессу технологий отраслей, сократило технический и технологический разрыв Китая с другими странами, помогло предприятиям в технической перестройке, повысило экономическую и социальную эффективность управления в Китае. Повышена конкурентоспособность китайских товаров,

ориентированных на экспорт, увеличились валютные доходы страны, увеличен ввоз новейшего оборудования и высоких технологий. Эти меры значительно повысили эффективности производства и качество товара.

Важное значение имеют и другие направления, – такие, как правовое обеспечение качества, усиление технического и общественного контроля, привлечение передового международного опыта через специальные экономические зоны и совместные предприятия. В 1986 г. государственным советом КНР было принято «положение об ответственности за качеством промышленной продукции». В 2000 г. закончилась разработка нового закона о качестве. Усиление технического контроля качества сопровождается созданием территориальных отделов управления техническим контролем, а общественного контроля – созданием обществ потребителей в рамках ассоциации управления качеством. Результаты контроля опубликовываются в печати, доводятся до населения по радио, телевидению. На совместных предприятиях применяются стандарты и системы качества, характерные для развитых стран.

Таким образом, эволюция управления качеством продукции в КНР показывает достаточную адекватность системы качества направлению и глубине экономической реформы, проводимой в КНР, свидетельствует о возможности сочетания международного опыта и традиционных китайских методов управления качеством на любом этапе экономического развития страны.

С ТОЧКИ ЗРЕНИЯ ВНУТРИЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ, СТРАНА ВСТУПИЛА В НОВЫЙ ЭТАП. ВО-ПЕРВЫХ, В РАЗВИТИИ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНЫХ СИЛ И В СООТНОШЕНИИ МЕЖДУ ПРЕДЛОЖЕНИЕМ И СПРОСОМ ПРОИЗОШЛИ БОЛЬШИЕ ИЗМЕНЕНИЯ. ДЕФИЦИТНАЯ ЭКОНОМИКА В ОСНОВНОМ ИСЧЕЗЛА, НА РЫНКЕ ПОЯВИЛОСЬ ОГРОМНОЕ КОЛИЧЕСТВО ТОВАРА, В ЭКОНОМИЧЕСКОМ РАЗВИТИИ ПРОИСХОДИТ ПЕРЕХОД К ЕГО ОБУСЛОВЛЕННОСТИ РЫНОЧНЫМ СПРОСОМ. ВМЕСТЕ С ТЕМ, ПО МЕРЕ ПОВЫШЕНИЯ ЖИЗНЕННОГО УРОВНЯ НАСЕЛЕНИЯ, ПРЕДЛОЖЕНИЕ ОБЫЧНОГО ТОВАРА ПРЕВЫШАЕТ ЕГО СПРОС, НО ОЩУЩАЕТСЯ ЯВНАЯ НЕХВАТКА НАУКОЕМКИХ ТОВАРОВ С ВЫСОКОЙ СТЕПЕНЬЮ ОБРАБОТКИ И ДОБАВЛЕННОЙ СТОИМОСТИ. ВО-ВТОРЫХ, С РАЗВИТИЕМ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНЫХ СИЛ ОСУЩЕСТВЛЯЕТСЯ ПЕРЕХОД ОТ ЭКСТЕНСИВНОГО СПОСОБА РОСТА К ИНТЕНСИВНОМУ С УПОРОМ НА ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ КАПИТАЛОВЛОЖЕНИЙ И УЛУЧШЕНИЕ КАЧЕСТВА ПРОДУКЦИИ.

ПОСЛЕ ДВАДЦАТИ С ЛИШНИМ ЛЕТ РЕФОРМ ВО ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКИХ СВЯЗЯХ ТАКЖЕ ПРОИЗОШЛИ ЗАМЕТНЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ, В ОСНОВНОМ ДОСТИГНУТА ВСЕСТОРОННЯЯ, МНОГОУРОВНЕВАЯ И МНОГОСЕКТОРНАЯ ОТКРЫТОСТЬ ВНЕШНЕМУ МИРУ.

С ВСТУПЛЕНИЕМ ВО ВСЕМИРНУЮ ТОРГОВУЮ ОРГАНИЗАЦИЮ ЭКОНОМИКА КИТАЯ БУДЕТ ЕЩЕ БОЛЬШЕ ВОВЛЕЧЕНА В ПРОЦЕСС ГЛОБАЛИЗАЦИИ, ЧТО, С ОДНОЙ СТОРОНЫ, ПОЗВОЛИТ АКТИВНО ИСПОЛЬЗОВАТЬ МЕЖДУНАРОДНЫЙ РЫНОК И МАТЕРИАЛЬНЫЕ СРЕДСТВА, А С ДРУГОЙ – БУДЕТ ОКАЗЫВАТЬ НА КИТАЙ БОЛЬШОЕ ДАВЛЕНИЕ.

ГЛОБАЛЬНЫЙ РЫНОК, ПРЕЖДЕ ВСЕГО, – ЭТО РЫНОК СО СВОБОДНЫМ ПЕРЕМЕЩЕНИЕМ ТОВАРОВ, УСЛУГ И ТРУДА. ДЛЯ ГЛОБАЛЬНОГО РЫНКА ХАРАКТЕРНА НАСЫЩЕННОСТЬ РАЗНООБРАЗНЫМИ ТОВАРАМИ ОДНОГО И ТОГО ЖЕ НАЗНАЧЕНИЯ. НА ГЛОБАЛЬНОМ РЫНКЕ НЕТ МОНОПОЛИСТОВ. ОН ДИНАМИЧЕН И ИЗМЕНЧИВ: ВОЗНИКНОВЕНИЕ ВСЕ НОВОГО И НОВОГО КАЧЕСТВА ОБУСЛОВЛЕНО ПОСТОЯННЫМ СТРЕМЛЕНИЕМ КОНКУРЕНТОВ ПРЕДЛАГАТЬ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНЫЕ ДЛЯ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ НОВИНКИ, ЧТО СПОСОБСТВУЕТ БЫСТРОМУ РАЗВИТИЮ НАУЧНО-ТЕХНИЧЕСКОГО ПРОГРЕССА.

3.2 Проблемы управления качеством в КНР

В ходе экономических реформ и открытия страны внешнему миру экономическая структура непрерывно совершенствовалась и стала оптимальной. В 1980 – 2000 гг. три отрасли экономики – добывающая, промышленность и сервис в ВВВ изменились с 30:49:21 до 16:51:33. Уровень качества продукции значительно повысился, страна стала богаче, жизнь населения быстро изменяется. По мере быстрого экономического развития отечественный рынок превратился из рынка продавца в рынок покупателя. Итоги обследования Государственного комитета по делам экономики и торговли Китая говорят, что в настоящее время на китайском рынке не существует ни одного ассортимента товаров, спрос на который превышает предложение. Предложение свыше 86 % ассортиментов товаров превышает спрос. По объе-

му производства стального проката, угля, химических удобрений, цемента, телевизоров, коммутаторов программного обеспечения, зерна, мяса, хлопка, аквапродукции и фруктов Китай лидирует в мире. Но путь решения вопроса качества продукции в Китае еще длинен и тяжел.

Решение проблем повышения качества продукции в Китае во многом осуществляется благодаря проводимой политике открытости: это комплекс мер по либерализации инвестиционных условий для иностранного капитала, по созданию условий для привлечения техники и технологии мирового уровня, по стимулированию внешнеэкономической деятельности и экспортного производства, по привлечению международного опыта управления качеством продукции и другие меры.

Проблема повышения качества продукции тесным образом связана с экономическим состоянием страны, с ходом осуществления экономической реформы. Несмотря на то, что по оценке некоторых китайских экономистов удельный вес рыночных отношений составляет в экономике страны порядка 20 %, колебания спроса и предложения на макроэкономическом уровне оказывают глобальное влияние на качество продукции.

В начале 1980-х гг., когда темпы экономического развития были ниже и предложение соответствовало спросу, качество продукции было выше, чем в конце 1980-х гг. Когда произошел так называемый «перегрев» экономики, высокие темпы экономического развития, отрыв спроса от предложения, диспропорции в развитии потребления и производства, отставание развития сырьевых, энергетических отраслей и инфраструктуры привели к ухудшению качества продукции. Поэтому решение проблемы повышения качества продукции необходимо связывать с очередным урегулированием экономики, с очередным этапом экономической реформы, имеющими целью стабилизацию экономики.

Одна из существенных особенностей развития государственного и частного предприятия в КНР в годы реформы – ориентация его на производство экспортных видов продукции. Как известно, в условиях развитой монетарной экономики действуют два основных взаимосвязанных аспекта экспортной мотивации товаропроизводителя перенасыщение внутреннего рынка сбыта и более выгодные условия реализации товара на внешнем рынке. В Китае в дореформенный период и на начальной стадии реформы эти мотивы практически не действовали, потому что, во-первых, в дефицитной экономике спрос на внутреннем рынке постоянно превышал предложение; во-вторых, производитель был лишен права на самостоятельную внешнеторговую деятельность, выход его продукции на зарубежные рынки был опосредствован государством в лице специализированных внешнеторговых фирм; в-третьих, эти фирмы путем административного диктата зачастую устанавливали закупочные цены на экспортную продукцию на уровне ниже цен внутреннего рынка; в-четвертых, валютная выручка почти полностью поступала в государственный бюджет и на нужды госструктур – посредников. Переход от самоизоляции к открытой внешнеэкономической политике потребовал от Китая значительного расширения экспортного производства (прежде всего, как источника свободно конвертируемой валюты для получения доступа к технико-технологическим достижениям мировой цивилизации). Поэтому изделия экспортного изготовления имеют, как правило, более высокий уровень качества. Современной задачей в области качества экспортной продукции является повышение стабильности ее качества. Специалисты считают, что качество продукции для экспорта следует характеризовать пока как недостаточно устойчивое. Однако быстрое развитие экспорта в условиях, когда в качестве основной его цели ставится зарабатывание валюты, проявило негативные моменты. Так, некоторые предприятия, занятые экспортом, приносят в жертву эффективность, предоставляют вышестоящим ведомствам неверную информацию по валютной выручке, занижают цены и т.д. В связи с длительным периодом проведения политики «Главное – зарабатывать валюту» показатели стоимости экспорта значительно снизились, условия торговли практически перестали улучшаться, что послужило серьезным сигналом для руководства страны. Лозунг «Главное – эффективность», выдвинутый правительством в 1999 г., оказался своевременным.

В настоящее время на мировом рынке существует потребность в продукции высоких технологий, в производстве которой Китай пока не очень конкурентоспособен. Безусловно, за последние 20 лет совокупная мощь государства сильно увеличилась, однако в данной области КНР еще значительно отстает от развитых стран. И хотя сегодня в отечественном экспорте стремительно растет доля изделий машиностроения и электроники, это все-таки товары, имеющие широкую направленность, а не действительно качественная, наполненная глубоким научным и техническим содержанием продукция. Вывоз последней занимает лишь 5 % общей стоимости отечественного экспорта. Более того, коэффициент изменений в научно-технических достижениях составляет только 15 % по сравнению с 2/3 в Южной Корее и Сингапуре. Поэтому стране предстоит решать такие вопросы, как улучшение структуры экспортной продукции, повышение ее качества и многие другие.

Еще проблема – неравномерность качества продукции, производимой на крупных, средних и мелких предприятиях. Продукция мелких и частных предприятий имеет, как правило, более низкое качество. Особенно низкое качество продукции имеют предприятия, созданные в деревне. Главные причины заключаются в том, что предприниматели не уделяют достаточного внимания качеству продукции. Для того, чтобы уменьшить затраты, они не соблюдают инструкции производства, сами сокращают установленные процессы производства.

Наметившаяся тенденция краткосрочного поведения подрядных организаций отрицательно отражается на качестве продукции. Большинство предприятий стремятся брать подряд на маленькие сроки, больше заинтересованы в количестве продукции и прибыли, а не в реконструкции и улучшении качества продукции. Преодоление этой тенденции связано с переходом на контрактную систему отношений, с развитием акционерной формы хозяйствования, с развитием механизма конкуренции, с совершенствованием правовой базы хозяйствования. В частности, в практике хозяйственной деятельности начинает вводиться право на отказ от продукции низкого качества.

Наблюдается низкая эффективность работы предприятий, большая убыточность, растущие задолженность и неплатежи. Одной из главных причин относительно низкого выхода конечной продукции являются высокие коэффициенты расхода материалов, сырья, энергии на ее производство.

Следующая проблема – большое отставание по уровню развития науки, техники и образования от передового мирового уровня, в результате очень мало наукоемкой продукции. Отсутствие тесной связи между производством, наукой и образованием.

Недостойное качество выпускаемой продукции, малая глубина ее обработки, узкий ассортимент, невысокая классность приводят к ее конкурентоспособности на мировых рынках.

На многих предприятиях сертифицировавших систему менеджмента качества эта работа была направлена лишь на получение сертификата. Об использовании такого эффективного инструмента, как система менеджмента качества, для повышения управляемости фирмы, получения экономического эффекта и устойчивого положения на рынке зачастую не шло и речи.

Несмотря на имеющиеся проблемы, повышение качества продукции в условиях реформы в Китае рассматривают как высокоэффективное направление экономического развития. На XV съезде КПК в докладе председателя Цзян Цэминя говорится о необходимости построения богатого, могучего, демократического, цивилизованного, современного государства. Здесь же в самой общей форме обозначен путь движения к ней. Это должен быть исторический этап «постепенных преобразований аграрной страны в индустриальную страну».

Начнем с того, что в развитии мировой экономики наблюдается усиление тенденции к глобализации, невиданному углублению хозяйственных связей между государствами и крайнему ужесточению конкуренции. Ни одна страна не может быть вне этого процесса усиления взаимозависимости. Научно-технический процесс – главный двигатель глобализации экономики, развивается невиданными темпами, создавая возможности и неминуемые вызовы для экономического развития разных стран. На глобальном рынке нет монополистов, он динамичен и изменчив: возникновение все нового и нового качества обусловлено постоянным стремлением конкурентов предлагать привлекательные для потребителей новинки, что способствует быстрому развитию научно-технического прогресса. Научно-технический прогресс и глобализация привели к значительной перестройке структуры экономики в планетарном масштабе. В 1997 г. в 46,4 % из 24 тысяч крупных и средних промышленных предприятий Китая были основаны организации научно-технического исследования и освоения, на 5700 предприятиях созданы фонды технического освоения. Расход на техническое освоение занимает 1,2 % от общих доходов.

В развитых странах мира интенсивно развивается информатика, новые высокие технологии, у вырвавшихся вперед стран наметилась тенденция мощного и продолжительного поступательного движения.

С точки зрения внутриэкономического развития Китай вступил в новый этап. Во-первых, в развитии производительных сил и в соотношении между предложением и спросом произошли большие изменения. Дефицитная экономика в основном исчезла, в экономическом развитии происходит переход к его обусловленности рыночным спросом. Вместе с тем, по мере повышения жизненного уровня населения предложение обычного товара превышает его спрос, но ощущается явная нехватка наукоемких товаров с высокой степенью обработки и добавленной стоимости. Во-вторых, с развитием производительных сил осуществляется переход от экстенсивного способа к интенсивному росту с упором на повышение эффективности капиталовложения и улучшение качества продукции.

В-третьих, с помощью экспорта товаров, КНР увеличила валютные доходы, имела возможность покупать современное оборудование и технику, для того, чтобы повысить качество продукции.

После финансового кризиса развивающиеся страны и страны восточной и юго-восточной Азии быстро осознали важность регулирования и повышения уровня экономической структуры. В таких обстоятельствах КНР не может не уделять особого внимания урегулированию и совершенствованию своей экономической структуры. Нынешнее урегулирование процесса отличается от предыдущего, прежде всего, не временным мероприятием, а носит стратегический характер. Сегодня урегулирование происходит на базе научно-технического прогресса и обуславливает обновление многих систем, которые дают толчок дальнейшему развитию экономики. Таким образом, надо правильно решить соотношение между развитием и урегулированием. Китай настойчиво продвигает структурное урегулирование в процессе развития, а структурное урегулирование способствует экономическому росту.

Кроме того, нынешнее урегулирование экономики означает ее развитие в глубину, а не в ширину, как это было раньше. Нынешнее урегулирование рассматривает экономическую эффективность как важное звено, а конечной целью ставит повышение производственного, технического уровня и конкурентоспособности. Нельзя сохранять воспроизводство на низком уровне, нужно избавляться от отсталых производительных сил, постепенно ставить задачи нового экономического роста, совершенствовать механизм банкротства нерентабельных предприятий. Создание систем профессиональной подготовки является важным вопросом реформы управления трудом. Сейчас научно-технический, культурный и квалифицированный уровень рабочих и служащих в Китае не отвечает требованиям совершенного производства. Низкий уровень технической подготовки непосредственно влияет на рост производительности труда и экономические результаты.

Новое время вносит новое содержание в понятия моральных качеств и профессионализма управленцев. Мир быстро меняется. Результаты НТП обновляются не по дням, а по часам; происходит глобализация экономики. Процесс мирового развития предоставляет всем странам шансы. В то же время он бросает им и серьезный вызов.

XXI в. для Китая будет веком всестороннего подъема всей нации. Чтобы добиться этой цели, необходимо вовремя ухватиться за предоставленные шансы, использовать выгодные для себя направления и в то же время избежать негативных тенденций и явлений, защищая экономическую безопасность своей страны.

Достижение этого зависит от многих факторов, важнейшим среди которых является уровень современных управленческих кадров. В новом веке между странами будет неуклонно обостряться соревнование за повышение совокупной мощи государства, результат которого в огромной степени будет зависеть от конкуренции в области качества кадров, способностей руководящих работников в частности. Иначе говоря, в XX в. подготовка руководящих кадров, морально и профессионально отвечающих требованиям времени, имеет судьбоносное значение для китайского государства. Основа и традиция кадровой политики Китая – это сочетание высоких моральных качеств с профессионализмом. Притом, в народе всегда ставят на первое место моральные качества. Новое время вносит новое содержание в понятия моральных качеств и профессионализма управленцев. В понятие моральных качеств помимо таких традиционных, как честность, неподкупность, справедливость, принципиальность, трудолюбие, скромность, порядочность, упорство в борьбе с трудностями, в новых условиях входят еще и такие, как умение трезво и научно оценить обстановку, творческий дух мышления, политическая стойкость в отстаивании выбранного пути развития страны, дальновидность, реалистичный подход к делу при превращении в жизнь общей политической линии, тесные связи с народом, служение народу всем сердцем. Качественными показателями профессионализма являются теперь не только хорошее знание дела, эффективность работы, организационный талант, но и широкий диапазон знаний, стремление идти в ногу со временем, владение в совершенстве передовой техникой, острое чутье к изменению обстановки и способность на его прогноз, умение работать в условиях рыночной экономики и быстро реагировать на возникшие проблемы, способность настроиться на инновацию, искусство общаться с людьми.

В ближайшем времени для того, чтобы ускорить темпы развития, необходимо напряженно работать самим. Китайский народ должен стартовать с должной мотивацией и не забывать о том, что у него есть всего один единственный шанс для развития своей страны. Поэтому необходимо изучать чужой опыт, чтобы сэкономить время и средства, не изобретая заново велосипед. Осуществление стратегии подъема Китая за счет развития науки, техники и образования дало заметные результаты. В настоящее время в стране, в основном, введено девятилетнее обязательное образование и в целом ликвидирована неграмотность среди взрослого населения. Кроме того, в стране осуществлялся ряд программ в научно-технической сфере, в которой также достигнуты большие успехи.

Техническое новаторство является важным источником развития народного хозяйства и обеспечивает конкурентоспособность Китая в мировой экономике. Оно способствует производству новой продукции, крайне необходимой Китаю, или продукции, пригодной для экспорта; дает возможность улучшать технические характеристики существующего производства, качества, повышает эффективность производства. Повышение научно-технического уровня страны стало стратегической мерой для модернизации и подъема китайской нации.

3.3 Правовые аспекты обеспечения качества в КНР

КИТАЙСКИЕ УЧЕНЫЕ ШИ ЦЮСЯ И ДАЙ ХАОТЯНЬ В РАМКАХ РЕФОРМЕННОГО ПЕРИОДА 1979 – 1988 ГГ. ВЫДЕЛЯЛИ ТРИ ЭТАПА:

1) 1979 – 1982 гг. – возникновение хозяйств с использованием наемного труда в деревне и разрозненное появление отдельных частнокапиталистических предприятий в городах.

2) 1983 – 1984 гг. – массовое появление таких предприятий, как в сельской, так и в городской местности.

3) 1985 – 1988 гг. – ускорение процесса формирования базирующегося на чужом труде частного сектора не только де-факто, но и де-юре.

ОЧЕВИДНО, ЧТО С 1983 Г. НАБЛЮДАЕТСЯ МАССОВОЕ ПОЯВЛЕНИЕ ЧАСТНОКАПИТАЛИСТИЧЕСКИХ ПРЕДПРИЯТИЙ В ДЕРЕВНЕ И В ГОРОДАХ. С ОДНОЙ СТОРОНЫ, С ИХ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ СТАЛА РАЗНООБРАЗНОЙ И БОГАТОЙ, ЖИЗНЬ НАРОДА ЗНАЧИТЕЛЬНО УЛУЧШИЛАСЬ. В ЭТО ВРЕМЯ САМАЯ ГЛАВНАЯ ЗАДАЧА ДЛЯ ВНУТРЕННЕГО РЫНКА – ИМЕТЬ ТОВАР, УДОВЛЕТВОРЯЮЩИЙ СПРОС НАСЕЛЕНИЯ. С ДРУГОЙ СТОРОНЫ, ПО ПРИЧИНЕ НЕДОСТАТКА ТЕХНИЧЕСКИХ УСЛОВИЙ И ОГРАНИЧЕННОГО УРОВНЯ КОМПЕТЕНЦИИ НЕ МОГУТ ПРИВЕСТИ К ОБЕСПЕЧЕНИЮ КАЧЕСТВА ТОВАРОВ. В КОНЦЕ

1980-ГО Г. ПО МЕРЕ БУРНОГО РАЗВИТИЯ ЭКОНОМИКИ, С РАЗВИТИЕМ ОБЩЕСТВЕННОГО ПРОИЗВОДСТВА, С РОСТОМ ДОХОДОВ НАСЕЛЕНИЯ, СИТУАЦИЯ ИЗМЕНИЛАСЬ, ПОТРЕБЛЕНИЕ РАСШИРЯЕТСЯ И ПОЯВЛЯЮТСЯ НОВЫЕ ПОТРЕБИТЕЛИ. СВОЙСТВО ТОВАРА, КОТОРЫЙ СЕГОДНЯ УДОВЛЕТВОРЯЕТ ОБЩЕСТВЕННЫЕ ИЛИ ЛИЧНЫЕ ПОТРЕБНОСТИ, А ЗАВТРА МОЖЕТ ЧАСТИЧНО И ДАЖЕ ПОЛНОСТЬЮ НЕ СООТВЕТСТВОВАТЬ ИЗМЕНИВШИМСЯ ПОТРЕБНОСТЯМ. КОГДА РАЗНООБРАЗНЫЕ ТОВАРЫ ПОПОЛНИЛИСЬ НА РЫНКЕ, НАСЕЛЕНИЕ ИМЕЕТ БОЛЬШОЙ ВЫБОР, НО ОНИ УЖЕ НЕ УДОВЛЕТВОРЕННЫ НЕКАЧЕСТВЕННЫМ ТОВАРОМ. В ЭТО ВРЕМЯ, КАЧЕСТВО ТОВАРА СТАЛО ОДНИМ ИЗ ВАЖНЫХ И ОСТРЫХ ВОПРОСОВ В КНР, ОНИ НЕ ТОЛЬКО ПРИНОСЯТ ЗНАЧИТЕЛЬНЫЙ УЩЕРБ ИНТЕРЕСАМ ГОСУДАРСТВА И НАРОДА, НО ПОРОЧАТ РЕПУТАЦИЮ СТРАНЫ ОБРАЗ РЕФОРМЫ И ОТКРЫТОСТИ, СЕРЬЕЗНО ПРЕПЯТСТВУЮТ ЗДОРОВОМУ РАЗВИТИЮ ЭКОНОМИКИ.

ПОЭТОМУ НЕОБХОДИМО ПРЕИСПОЛНИТЬСЯ РЕШИМОСТИ ОСУЩЕСТВИТЬ УПОРЯДОЧЕНИЕ. ПРИЧИНЫ, ВЫЗЫВАЮЩИЕ БЕСПОРЯДКИ НА РЫНКЕ, МНОГООБРАЗНЫ; К ВЕСЬМА ВАЖНЫМ ОТНОСЯТСЯ НЕСОВЕРШЕНСТВО ЗАКОНОВ И НОРМАТИВНЫХ АКТОВ ПО РЫНОЧНОЙ ЭКОНОМИКЕ, ОСЛАБЛЕНИЕ УПРАВЛЕНИЯ, БЕССИЛИЕ КОНТРОЛЯ, РАСШАТАННОСТЬ ДИСЦИПЛИНЫ. УПОРЯДОЧЕНИЕ И НОРМИРОВАНИЕ ПОРЯДКА НА РЫНКЕ ДОЛЖНЫ СТАТЬ ВАЖНЫМ СОДЕРЖАНИЕМ ВСЕЙ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ РАБОТЫ. УГЛУБЛЯЯ РЕФОРМЫ, УКРЕПЛЯЯ ЗАКОННОСТЬ, УПОРЯДОЧИВАЯ ВНЕШНЕЕ СОТРУДНИЧЕСТВО, КОНЦЕНТРИРУЯСЬ НА ВАЖНОМ, СОЧЕТАЯ УПОРЯДОЧЕНИЕ СО СТРОИТЕЛЬСТВОМ, КИТАЙСКОЕ ПРАВИТЕЛЬСТВО, ПРИМЕРНО, ЗА ГОД ПОСТАРАЕТСЯ ДОБИТЬСЯ ЭТАПНЫХ УСПЕХОВ.

СЕЙЧАС В КИТАЕ ВАЖНО СКОНЦЕНТРИРОВАТЬ СИЛЫ, ВСЕМЕРНО ЗАНЯТЬСЯ УПОРЯДОЧЕНИЕМ. НЕОБХОДИМО ОСУЩЕСТВИТЬ ВСЕСТОРОННЕЕ УПОРЯДОЧЕНИЕ, НОРМИРОВАТЬ ПОРЯДОК ХОЗЯЙСТВОВАНИЯ НА РЫНКАХ – ТОВАРНОМ, ФИНАНСОВО-БАНКОВСКОМ, КАПИТАЛОВ, СТРОИТЕЛЬСТВА, КУЛЬТУРЫ – НА ОСНОВЕ ДАЛЬНЕЙШЕГО ПОДАВЛЕНИЯ КОНТРАБАНДЫ, ОБМАНА С ВОЗВРАТОМ НАЛОГОВ ПОД МАРКОЙ МНОГОГО ЭКСПОРТА, МОШЕННИЧЕСКИХ ТРЮКОВ С ИНВАЛЮТОЙ, ПРОИЗВОДСТВО И ПРОДАЖИ ФАЛЬСИФИЦИРОВАННЫХ И НИЗКОКАЧЕСТВЕННЫХ ТОВАРОВ И ПРОЧЕЙ СПЕЦИФИКИ ОРИЕНТИРОВАННОЙ БОРЬБЫ.

Следует акцентировать внимание на нижеследующем.

Во-первых, нужно по настоящему организовать объединенные действия суровому подавлению преступной деятельности, связанной с производством и продажей фальсифицированной низкокачественной продукции. Надо наладить проверку важных товаров, важных рынков, важных регионов и важных дел с акцентом на проверку и запрещении фальшивых и низкокачественных товаров, вредных для здоровья, угрожающих жизни и имуществу и вызывающих резкий протест у народных масс. Те товары, которые без сертификата на продукцию, нельзя продавать на рынке, и товар с «тремя нет» (ни время производства, ни место производства).

Во-вторых, надо глубоко развернуть специфическую борьбу с преступной деятельностью, направленную на суровое подавление мошенничества, связанную с возвратом налогов под вывеску экспорт товаров, с контрабандой и торговлей контрабандными товарами, с уклонениями от уплаты инвалюты и валютным мошенничеством. Нужно акцентировать внимание на фальсифицированных налоговых квотах на добавленную стоимость, на групповом сговоре о налоговых скидках при фальсифицированном экспорте и на прочих и преступных деяниях с помощью системных и организованных шулерских трюков.

В-третьих, следует продолжать упорядочение финансово-банковского рынка. Строго запрещать хозяйственную деятельность финансовых учреждений, нарушающую законы и правила; решительно закрывать разного рода незаконные финансовые структуры; категорически пресекать незаконное ведение финансовых операций под разными вывесками; по закону сурово карать финансовых преступников.

В-четвертых, упорядочить и нормировать деятельность субъектов рынка. Пресекать деятельность предприятий с «тремя нет» – у которых ни средств, ни площади, ни оборудования, а также хозяйствующих без лицензий, строго наказывать предприятия и посреднические организации за составление фальшивых счетов, сокрытие доходов и предоставление ложных свидетельств о состоянии.

В-пятых, упорядочить и нормировать рынок строительства. По-настоящему проводить в жизнь Закон КНР о торговых тендерах, строго запрещать разные ухищрения и незаконные вмешательства и торги и тендеры при злоупотреблении служебными правами, искоренять незаконные субподряды, переподряды и деяние «черного ящика».

В-шестых, запретить региональный протекционизм и расчленение рынка. Строго воспрещать различные деяния несправедливой конкуренции, покончить с явлениями отраслевого монополизма и региональной блокады, старательно оберегать порядок добросовестной конкуренции на рынке.

Для того, чтобы упорядочение и нормирование экономического порядка на рынке сочетать с суровым наказанием нарушителей закона и преступников, с борьбой против разложения, следует добиться прорыва в ряде крупных и важных дел, для которых характерны широкий круг охваченных сфер, крупные денежные суммы, серьезный ущерб и вредоносное влияние. В соответствии с законом следует сурово карать главных преступников и рецидивистов, формируя силу устрашения преступных элементов. Надо сурово наказывать работников госучреждений, вступающих в сговор с преступниками, как и коррупционеров, покровительствующих либо попустительствующих нарушениям закона и преступным деяниям. Установить порядок и правила, вести административные дела по закону. Нужно усилить строительство социалистической законности, создавать здоровые рыночные правила, установить нормативы деятельности правительства, предприятий и посреднических организаций. Упорядочить и аннулировать местные законы и ведомственные установки, противоречащие государственным законам и законодательству, своевременно сопровождая это соответственными административными и правовыми разъяснениями.

Следует урегулировать и нормировать порядок на рынке в духе реформы, отладить систему, трансформировать механизм, ввести в норму кредитные связи. Нужно укрепить ряды исполняющего закон персонала таможенных и налоговых служб, управлений по делам промышленности и торговли, органов контроля за качеством, технологиями, медикаментами, ценами и объектами. Необходимо повышать политические и деловые качества права исполнительного и судебного персонала, чтобы он строго исполнял законы, справедливо совершал правосудие. Персоналу государственных органов следует исполнять свои права в строгом соответствии с компетенцией и процедурой, установленными законами и нормативными актами.

Сейчас важность устрожить дисциплину и усилить контроль. Правительству необходимо оздоровить механизм контроля, ужесточить финансово-экономическую дисциплину, усилить управление и контроль, устранить недочеты в работе, действительно пресекать разного рода деяния, нарушающие финансово-экономическую дисциплину. Надо строго соблюдать режим экономии, бороться против расточительства. Усиливать контроль над ценами за продукцию и услуги монопольных отраслей, решительно пресечь обман в ценах и другие незаконные деяния. Продолжать упорядочивать различные произволь-

ные поборы, предпринимать по закону наказания за уклонение от выплаты задолженности. Надо усилить строительство посреднических организаций рынка. Постепенно отделяясь от государственных органов, общественные посреднические организации разного типа должны исполнять законные функции, осознанно исходя из принципов равновесия, открытости и справедливости. Нужно еще более усилить формирование системы общественного контроля, создавать и совершенствовать социализированную контрольную систему, главным содержанием деятельности которой являлись бы законодательные ограничения, правительственное управление, контроль со стороны прессы и участие потребителей. Надо в полной мере выявить роль телевидения, радиовещания, газет и сети Интернета, налаживая контроль со стороны общественных кругов.

В настоящее время китайское правительство продолжает усиливать воспитание, упорядочивает и внешнее сотрудничество, и сущностное. Во всем обществе развернуто широкое воспитание в духе законов рыночной экономики и верности, чтобы все стороны полностью осознали необходимость и настоятельность урегулирования и нормирования экономического порядка на рынке. Нужно усиливать воспитание профессиональной этики, чувства преданности. Утверждая воззрения честности, верности и хозяйствования по закону, формировать общественную атмосферу неприятия и отпора в отношении выпуска и продажи фальшивых товаров, в отношении уклонения от уплаты инвалюты и валютного мошенничества и прочих преступных деяний, чтобы все общество осознанно защищало и формировало благоприятный порядок рыночной экономики. В близком времени Госсовет изучит и примет соответствующие нормативные акты, вынесет решения об урегулировании и нормировании порядка на рынке, определит ответственность, усовершенствует меры, усилит динамику упорядочения, чтобы в корне разрешить проблему беспорядка на рынке.

Сейчас важность крепко взяться за управление, обеспечить безопасность производства. Это касается безопасности жизни и имущества народных масс, связано со здоровым развитием народного хозяйства. Надо упрочить идеологию безопасного производства, действительно усиливать управление, со всей серьезностью соблюдать все правила и распорядки. Нарастивая вложения в оборудование безопасности, уделяя большое внимание его ремонту, следует «ликвидировать опасность, пока она скрыта». Нужно ужесточить систему ответственности за безопасное производство, строго наказывать местные органы и предприятия, где произошли серьезные аварии, привлекать согласно закону к ответственности тех, кто связан с инцидентом, и соответствующих руководителей.

3.4 Система стандартизации и надзора

за качеством продукции КНР

Закон о стандартизации устанавливает, что стандарты разделяются на государственные, отраслевые, территориальные и стандарты предприятий. По требованиям международных стандартов ИСО 9001 было выдано 25,93 % от общего количества сертификатов; ИСО 9002 – 74,05 %; ИСО 9003 – 0,02 %. При сертификации ряда систем учитывались специфические требования других документов: QS 9000 – для автомобильного производства, GMP – для производства лекарств.

Территориальные стандарты:

- устанавливают требования по безопасности и охране здоровья, единые по всей территории, при отсутствии соответствующих государственных и отраслевых стандартов;
- разрабатываются и публикуются местными органами.

Стандарты предприятий:

- устанавливают требования, единые в рамках предприятий;
- разрабатываются и публикуются самим предприятием;
- отраслевые и территориальные стандарты и стандарты предприятий доводятся до сведения вышестоящим инстанциям.

Территориальные стандарты должны быть аннулированы при появлении соответствующих государственных или отраслевых стандартов.

В Китае при разработке национальных стандартов широко используются международные стандарты. От общего парка стандартов применено документов: ИСО – 21,4 %, МЭК – 8,2 %, остальных организаций – 12,2 %. Сумма применяемых международных стандартов составляет 7558 наименований, или 41,2 % от парка государственных стандартов. При этом: Полностью применяемые стандарты 1238 (6,8

%) Эквивалентно применяемые стандарты 2334 (12,7 %); Неэквивалентные применяемые стандарты 3986 (21,7 %).

На вершине пирамиды этой деятельности – государственный орган по сертификации системы качества (CNACR). Он уполномочен ГБКТН и действует как самостоятельное юридическое лицо.

Функции аккредитации – сертификации системы качества распределены следующим образом:

- ГБКТН – правительственный орган управления;
- разработка принципов и политики;
- создание и утверждение государственного органа аккредитации;
- наделение полномочиями для реализации система аккредитации;
- надзор за эффективностью деятельности.

Государственный орган аккредитации CNACR:

- действует, как уполномоченное правительством самостоятельное юридическое лицо;
- реализует систему аккредитации;
- осуществляет надзор за органами сертификации.

Орган сертификации системы качества:

- находится под контролем системы аккредитации;
- реализует систему сертификации;
- осуществляют надзор за сертифицированными предприятиями;
- поставщик – изготовитель как юридическое лицо – предприятие;
- находится под давлением конкуренции на рынках;
- создает систему качества;
- подает заявку на сертификацию системы качества;
- информирует продавца товара о своей системе.

Продавец как юридическое лицо – предприятие: признает сертификат в процессе объявления и проверки условий для договора.

В своей деятельности CNACR руководствуется «законом о качестве продукции в КНР», а также собственными инструкциями, составленными в соответствии с руководствами ИСО/МЭК, а также документами международного аккредитационного форума IAF.

К органу по сертификации предъявляются определенные требования. Они изложены в ряде упомянутых выше руководств, в частности, в CNACR – 210 «основные требования к аккредитации органа по сертификации система качества», главные из них:

- 1) орган по сертификации действует как организация по предоставлению услуг, имеет четко сформулированную политику, представляет собой самостоятельное юридическое лицо или часть юридического лица;
- 2) в органе по сертификации разработана и действует система качества, которая документирована;
- 3) в составе органа по сертификации должны быть квалифицированные работники по аудиту, которые сертифицированы и зарегистрированы во всекитайской системе;
- 4) орган должен располагать соответствующими материальными ресурсами.

Для успешной реализации конкурентоспособного продукта система менеджмента качества предприятия или организации должна быть признана потребителями и поставщиками отечественного и зарубежного рынка. Процесс сертификации предприятий имеет большое значение. Сертификат является гарантией высокой стабильности и устойчивости выпускаемой продукции или предлагаемой услуги. Сертификат на систему качества позволяет предприятию или учреждению подтвердить свои конкурентные преимущества на рынке товаров и услуг. Сертификат является доказательством культуры организации и качества по отношению к потребителю или заказчику и может являться собственным «именем» организации.

Процесс сертификации предприятий имеет большое значение. Сертификат является гарантией высокой стабильности и устойчивости выпускаемой продукции или предлагаемой услуги. Сертификат на систему качества позволяет предприятию или учреждению подтвердить свои конкурентные преимущества на рынке товаров и услуг. Сертификат является доказательством культуры организации и качества по отношению к потребителю или заказчику и может являться собственным «именем» организации.

В отличие от процедур сертификации западных предприятий и организаций, которые могут находиться как в регулируемой, так и нерегулируемой зонах экономики, процедура сертификации систем управления качеством российских предприятий или учреждений в основном сегодня находится в нерегулируемой зоне.

Под регулируемой зоной экономики следует понимать зону, в которой существуют нормативно-законодательные акты, определяющие требования к товару или услуге. Нерегулируемой зоной можно называть такую зону экономики, в которой законодательных требований нет.

Ранее наши предприятия ориентировались в основном на сертификацию продукта. Теперь психология потребителя изменилась. Сегодня потребитель требует сертификат не на продукт, а на систему. Потребитель рассматривает этот сертификат как свидетельство того, что у изготовителя существует система, которая гарантирует стабильный выпуск продукта того уровня качества, который подтвержден сертификатом на продукт. Более того, потребитель при наличии сертификата на систему не требует сертификата на продукт, доверяясь в этом случае контрольным службам изготовителя. Качество продукции является составляющей и следствием качества работы предприятия или учреждения.

Таким образом, сертификация систем качества все более смещается в сторону регулируемой зоны экономики, а сертификаты, выданные авторитетными сертификационными органами, являются одним из важнейших показателей конкурентоспособности предприятий или учреждений.

Неотъемлемой частью сертификации систем качества является сертификация аудиторов системы качества. В 1994 г. приказом ГБКТН образован китайский государственный комитет регистрации аудиторов системы качества CRBA, который прошел компетентный аудит со стороны международной ассоциации по обучению и сертификации аудиторов IETCA, и в августе 1998 г. между IETCA и CRBA подписан договор о взаимном признании результатов сертификации аудиторов. Всего на 31.12.1997 г. выдано 3740 сертификатов (в том числе в 1997 г. – 1427), 2718 – практикантам аудитором, 660 – аудиторам, 362 – старшим аудиторам.

ЦЕНТРЫ ОБУЧЕНИЯ ОТДЕЛЬНО ДЛЯ АУДИТОРОВ И ВНУТРЕННИХ АУДИТОРОВ АККРЕДИТУЮТСЯ, ПРИ ЭТОМ ПРОВЕРЯЕТСЯ УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКАЯ БАЗА, АТТЕСТУЮТСЯ ПРЕПОДАВАТЕЛИ, ПРОВОДИТСЯ НАДЗОР.

Китайские организации активно работают над тем, чтобы результаты их аккредитации и сертификации были признаны странами мирового общества. CNAQR активно участвует в деятельности комитета по подтверждению соответствия ИСО, международного аккредитационного форума (IFA), европейского аккредитационного сотрудничества (PAC).

В январе 1998 г. в городе Гонжоу состоялся очередной пленум IAF, на котором Китай признан полноправным членом IFA и подписал соглашение по международному взаимному признанию систем качества.

В 2000 г. Китай стал мировым лидером сертификации по ИСО серии 9000:2000 (40 997) (по числу предприятий сертифицировавших систему менеджмента качества на соответствие ИСО 9001:2000). При этом в Китае сертификаты по МС ИСО 9001:2000 составляют более половины всех сертификатов по МС ИСО серии 9000 новой версии.

Стремительная экспансия предприятий Китая на мировые рынки высокотехнологичных товаров, где высока конкуренция с развитыми странами, заставляет интенсивно внедрять современные методы менеджмента качества. Постоянно растущая конкуренция побуждает предприятия развитых стран не останавливаться на достигнутом и подкреплять список рыночных преимуществ не только сертификатом на систему менеджмента качества.

Надзор за качеством является важной мерой в макроэкономическом регулировании народного хозяйства КНР, одним из главных условий для создания социалистической рыночной экономики. Государственная система надзора за качеством продукции сочетает централизованное управление с децентрализованным на местах, государственный и ведомственный надзор. Всего функционируют свыше 4 000 надзорных организаций, из них государственных центров свыше 500, ведомственных – около 1000.

Надзор осуществляется одновременно как при производстве продукции, так и при ее реализации. Проверки качества продукции совмещаются с метрологическим надзором, надзором за соблюдением требований стандартов и правил по сертификации.

Осуществляются следующие проверки за качеством:

- государственная выборочная;
- централизованная;
- периодическая;
- повседневная.

Особое внимание уделяется борьбе с производством и продажей фальсифицированной продукции – «против фальшивки».

Важной частью системы надзора за качеством являются:

- надзор за качеством волокон;
- надзор за качеством лекарств;
- надзор за качеством судов.

Особо выделяется надзор за качеством импортных и экспортных товаров, осуществляемый отдельным ведомством.

3.5 Роль и значение инвестиционного капитала в улучшении

качества продукции промышленных предприятий КНР

Зарубежный капитал содействует экономическому развитию и построению социалистического рыночного хозяйства в стране. В отношении иностранных инвестиций следует проводить целенаправленную политику.

С 1979 г. Китай прилагает большие усилия и создает благоприятные условия для привлечения иностранного капитала в экономику. Это стало одним из ключевых элементов стратегии экономического развития. За время проведения реформы зарубежный капитал занял важное место в народном хозяйстве КНР. С 1980 г., когда было создано первое совместное китайско-иностранное предприятие, до конца 1996 г. количество утвержденных проектов по привлечению инвестиций из-за рубежа в целом составило 290 763 ед. (в том числе 194 783 предприятия смешанного капитала, 41 892 – контрактных совместных предприятий, 53 960 иностранных компаний и 128 проектов по совместной разработке нефтяных месторождений). В немалой степени благодаря деятельности этих предприятий запасы иностранной валюты в Китае в течение 1996 г. увеличились на 31,4 млрд. долл. и к началу 1997 г. превысили 105 млрд. долл.

К концу 1996 г. объем реально используемых иностранных инвестиций достиг 173,4 млрд. долл. Только в 1996 г. их было привлечено на сумму 40 млрд. долл. По интенсивности привлечения иностранных инвестиций Китай вышел на первое место среди развивающихся стран и второе место в мире (после США). В дальнейшем следует не упускать возможности для привлечения капитала, наращивания инвестиций. Значение иностранного капитала в экономике КНР выражается в следующем.

Восполнение нехватки средств. Долгое время основным фактором, сдерживающим развитие китайской экономики, был недостаток капитала. В период реформирования доля реально используемого иностранного капитала в общем объеме инвестиций с каждым годом постепенно повышается. Так, если в 1985 г. она составляла 5,4 %, то в 1996 г. уже достигла 28,6 %.

Стимулирование технологического развития отраслей народного хозяйства. Уже больше десятилетия прямые зарубежные инвестиции сопровождаются внедрением новейших технологий, благодаря которым совершенствуются многие традиционные китайские товары, обновляется продукция ряда отраслей и проводится техническое переоснащение устаревших предприятий. Иностранные инвестиции содействовали ускоренному развитию автомобилестроения, электронной промышленности, связи. Так, компании «Фольксваген» (Шанхай) и «Джип» (Пекин) в короткий срок повысили до современного технологический уровень легкового автомобилестроения. Иностранный капитал занимает значительное место в производстве электронных трубок для цветных телевизоров и в микроэлектронике. Благодаря ему, богатая ассортиментом продукция легкой и текстильной промышленности теперь не только удовлетворяет спрос на внутреннем рынке Китая, но во все больших объемах поступает на экспорт.

Совместные предприятия (СП), используя новейшие технологии, стимулируют научно-технический прогресс и в связанных с ними отраслях. В 1996 г. в Китай по соглашениям было привлечено иностранных технологий на сумму 5,32 млрд. долл. Поставка технологий из-за рубежа в счет иностранных кредитов, импорт комплектного оборудования существенно облегчили реализацию многих ключевых проектов, в том числе по созданию новых сталелитейных объединений, крупных ТЭС, объектов коммуникации. Это заметно сокращает технологический разрыв между Китаем и развитыми странами.

Привлечение передового опыта управления. Привлечение и использование иностранного капитала приносит Китаю и прогрессивный опыт управления производством, качеством, сбытом и организацией обслуживания изготовленной продукции, способствует совершенствованию управления персоналом, финансами. Широкий размах получают повышение квалификации и переподготовка рабочей силы. В СП создается новое поколение управленцев - носителей передового опыта управления, а ротация кадров дает возможность быстро распространять его по всей стране. Это позволит стимулировать рост экспор-

та и притянуть как можно больше передовых технологий. В то же время надо полностью отказаться от использования устаревших технологий.

3.6. Совершенствование качества функционирования промышленных предприятий КНР

Цели и задачи совершенствования работы основываются на результатах оценки степени удовлетворенности клиента (полученной в ходе обратной связи) и показателей деятельности самой организации.

Совершенствование деятельности организации должно сопровождаться участием руководства в этом процессе, а также обеспечением всеми ресурсами, необходимыми для реализации поставленных целей.

Какие действия необходимо предпринять, чтобы на практике запустить механизм совершенствования деятельности организации?

Это достигается следующими действиями:

- 1 Определение в качестве цели каждого сотрудника организации непрерывного совершенствования своей работы, продукции, процессов и систем.
- 2 Использование периодической оценки вместо установленных критериев качества для определения области возможного совершенствования.
- 3 Постоянное повышение производительности и эффективности всех процессов.
- 4 Поощрение профилактических действий.
- 5 Обеспечение всех сотрудников организации соответствующим обучением, методиками и инструментами непрерывного совершенствования.
- 6 Создание системы мер для установления, отслеживания и стимулирования улучшений.
- 7 Планирование деятельности компании с помощью самооценки.

Самооценивание открывает широкие возможности для проведения анализа сильных и слабых сторон Вашей компании, а также тех областей ее деятельности, совершенствование которых должно привести Вас к успеху в бизнесе.

В результате проведения процедуры самооценки Вы сможете определить, насколько далеко продвинулась Ваша компания на пути развития бизнеса, что ей еще предстоит сделать, и как она выглядит по сравнению с другими компаниями.

Что такое самооценивание (самооценка)?

САМООЦЕНИВАНИЕ – ЭТО ИСЧЕРПЫВАЮЩИЙ И СИСТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЕРЕСМОТР ПРИНЦИПОВ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОМПАНИИ И ДОСТИГАЕМЫХ ЕЮ РЕЗУЛЬТАТОВ, ОСУЩЕСТВЛЯЕМЫЙ С УЧЕТОМ МОДЕЛИ РАЗВИТИЯ БИЗНЕСА, КОТОРУЮ РЕАЛИЗУЕТ ДАННАЯ КОМПАНИЯ.

Какие преимущества обеспечивает компании применение самооценивания?

Процесс самооценивания позволяет компании лучше осознать свои сильные стороны и определить те из областей своей деятельности, совершенствование которых может привести к продвижению в бизнесе.

Регулярное использование самооценивания может обеспечить компании целый ряд преимуществ.

- 1 Строгий структурированный подход к развитию бизнеса.
- 2 Анализ деятельности компании, основанный на фактах, а не на личном восприятии.
- 3 Общность целей и единство в понимании задач всеми сотрудниками компании.
- 4 Средства для обучения сотрудников компании эффективному использованию принципов Всеобщего Качественного Управления (модель TQM).
- 5 Средства для интегрирования в повседневные операции различных инициатив, направленных на кардинальное совершенствование деятельности.
- 6 Мощный диагностический инструмент.
- 7 Средства для объективного анализа деятельности компании по совокупности критериев, широко распространенных в Европе.
- 8 Средства для анализа прогресса, достигнутого за период времени.
- 9 Возможность целенаправленного использования процедуры самооценивания именно на том участке деятельности компании, где это наиболее необходимо в данный момент.
- 10 Методологию, применимую на всех уровнях, от отдельных сотрудников до компании в целом.
- 11 Средство, способное повысить энтузиазм сотрудников компании и обеспечить их заинтересованность в процветании компании.

12 Возможности для применения эффективных подходов, обеспечивающих совершенствование деятельности отдельных подразделений компании, или, в более широком смысле, совершенствование совместных действий с другими компаниями.

13 Возможности для самостоятельного проведения конкурсов в пределах компании, позволяющих оценить достигнутый прогресс и определить наиболее выдающиеся достижения.

14 Способы согласования целей, которых добивается компания, с объективными возможностями применяемых стратегий и осуществляемых процессов.

15 Средства для осуществления сравнительного анализа, как в пределах компании, так и с другими компаниями.

Что является результатом самооценивания?

Результатом самооценивания является целенаправленное планирование мероприятий, строгое выполнение которых приводит к достижению реального прогресса в деятельности организации.

Нужно ли руководству компании проводить самооценивание, если на предприятии уже внедрена система управления качеством?

В течение многих лет на предприятиях и в организациях действовали подразделения, занимавшиеся в основном измерением показателей качества и составлением отчетов о состоянии обеспечения качества в процессе производства.

Такие подразделения, как службы обеспечения качества и надежности, направляли свои ресурсы на выявление проблем и исправление ошибок. В результате сформировалась система управления по отклонениям, которая реагировала на возникшие ошибки и пренебрегала более важными профилактическими мероприятиями, недооценивала важность отличных результатов работы в подразделениях, не связанных с процессом производства.

Планирование деятельности компании с помощью самооценки позволяет провести самодиагностику деятельности всех управляющих систем компании. В результате Вы сможете перераспределить средства, выделяемые на решение проблем по обеспечению качества так, чтобы система управления Вашим предприятием не только регулировала текущие операции, но и не допускала возникновения проблем. Нужно лечить больного, а не заниматься болезнями. Поэтому организация должна не только отслеживать возникающие проблемы, но и после тщательного анализа со стороны руководства предпринимать необходимые корректирующие и предупреждающие действия для предотвращения повторного выявления таких проблем в будущем.

Глава 4

РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ БЕНЧМАРКИНГА НА ПРИМЕРЕ КИТАЙСКОГО ПРЕДПРИЯТИЯ «ХАЙЭР»

4.1 Генезис организации управления качеством продукции на предприятии «Хайэр»

КОРПОРАЦИЯ «ХАЙЭР» СОЗДАНА В 1984 Г. ТОГДА ЭТО БЫЛ МАЛЕНЬКИЙ ЗАВОД, И НАХОДИЛСЯ В СОСТОЯНИИ БАНКРОТСТВА, СПУСТЯ ДЕСЯТЬ ЛЕТ, ОНА СТАЛА ПЕРВОЙ КОМПАНИЕЙ КНР, ДОСТИГШЕЙ ДОХОДА В 4 МЛРД. ЮАНЬ (ОКОЛО 1 МЛРД. Р.) В ТЕЧЕНИЕ ПЕРВЫХ ДЕСЯТИ ЛЕТ СУЩЕСТВОВАНИЯ. СЕЙЧАС ЭТО ОДНА ИЗ КРУПНЕЙШИХ В МИРЕ КОМПАНИЙ ПО ПРОИЗВОДСТВУ БЫТОВОЙ ТЕХНИКИ. СНАЧАЛА «ХАЙЭР» ТОЛЬКО ВЫПУСКАЛА ХОЛОДИЛЬНИКИ, А В НАСТОЯЩЕЕ ВРЕМЯ ОНА ПРОИЗВОДИТ РАЗНООБРАЗНЫЕ ТОВАРЫ. КОРПОРАЦИЯ «ХАЙЭР» РАЗВИВАЕТСЯ С БЫСТРЫМ ТЕМПОМ, УЖЕ ПРИВЛЕКАЕТ БОЛЬШОЕ ВНИМАНИЕ В МИРЕ. АНГЛИЙСКАЯ ГАЗЕТА «ФИНАНСЫ» ОЦЕНИЛА ЕЕ КАК «САМЫЕ НАИЛУЧШИЕ ПРЕДПРИЯТИЯ В АЗИАТСКО-ТИХООКЕАНСКОМ».

В 1988 Г. КОРПОРАЦИЯ «ХАЙЭР» ПОЛУЧИЛА ПРЕМИЮ КАЧЕСТВА В КИТАЕ. ИЗВЕСТНЫЙ АМЕРИКАНСКИЙ ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ЖУРНАЛ «ФОБУС» В КИТАЙСКОЙ ВЕРСИИ, ОПУБЛИКОВАННОЙ В ЯНВАРЕ СЕГО ГОДА, СООБЩАЕТ, ЧТО САМОЙ ВЛИЯТЕЛЬНОЙ ТОВАРНОЙ МАРКОЙ КНР ЯВЛЯЕТСЯ «ХАЙЭР». В СТАТЬЕ «САМЫЕ ПЕРСПЕКТИВНЫЕ ТОВАРНЫЕ МАРКИ КНР» СООБЩАЕТСЯ, ЧТО С 1984 Г., КОГДА В КИТАЕ НАМЕТИЛАСЬ ТЕНДЕНЦИЯ БУРНОГО ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИ-

ТЯ И БОЛЬШОГО ОЖИВЛЕНИЯ НА РЫНКЕ, «ХАЙЭР» СТАЛ КРУПНЕЙШИМ В СТРАНЕ ПРОИЗВОДИТЕЛЕМ БЫТОВЫХ ЭЛЕКТРОПРИБОРОВ. В НАСТОЯЩЕЕ ВРЕМЯ РЯД МИРОВЫХ ГИГАНТОВ РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ, А ТАКЖЕ 1000 ТОРГОВЫХ КОМПАНИЙ В США РЕАЛИЗУЮТ 250 МОДЕЛЕЙ БЫТОВЫХ ЭЛЕКТРОПРИБОРОВ МАРКИ «ХАЙЭР», ВКЛЮЧАЯ ПОСУДОМОЕЧНЫЕ МАШИНЫ И МИКРОВОЛНОВЫЕ ПЕЧИ. В 2000 Г. КОМПАНИЯ «ХАЙЭР» СТАЛА ПРОИЗВОДИТЬ СВОЮ ПРОДУКЦИЮ НА ТЕРРИТОРИИ США И СПРОЕКТИРОВАЛА ЭЛЕКТРОПРИБОРЫ СПЕЦИАЛЬНО ДЛЯ АМЕРИКАНСКИХ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ.

РАЗВИТИЕ КОРПОРАЦИИ «ХАЙЭР» ТЕСНО СВЯЗАНО С РАЗВИТИЕМ СТРАНЫ И РЕФОРМ. РЕФОРМЫ ПРЕДПРИЯТИЯ В ЦЕЛОМ МОЖНО ВЫДЕЛИТЬ В ТРИ ЭТАПА.

ПЕРВЫЙ – НАЧАЛЬНЫЙ (ИЛИ ЭКСПЕРИМЕНТАЛЬНЫЙ) ЭТАП ОХВАТИЛ ПЕРИОД С ДЕКАБРЯ 1978 Г. ДО СЕНТЯБРЯ 1984 Г. ОСНОВНАЯ ЗАДАЧА ЭКСПЕРИМЕНТОВ ЗАКЛЮЧАЛАСЬ В РАСШИРЕНИИ САМОСТОЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИИ ПУТЕМ ПЕРЕДАЧИ ИМ ПРАВ И ВОЗМОЖНОСТИ УЧАСТИЯ В ПРИБЫЛЯХ, УВЕЛИЧЕНИИ ФИНАНСОВОЙ МОЩИ ПРЕДПРИЯТИЙ И ПРЕДОСТАВЛЕНИИ ИМ БОЛЬШИХ ПОЛНОМОЧИЙ В ОБЛАСТИ ХОЗЯЙСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ, ТАКИМ ОБРАЗОМ, В ПОВЫШЕНИИ ЖИЗНЕСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИИ. В 1978 Г. ГОССОВЕТ ИЗДАЛ ПЯТЬ ДОКУМЕНТОВ, ВКЛЮЧАЯ «НЕКОТОРЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ О РАСШИРЕНИИ САМОСТОЯТЕЛЬНОСТИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ В ОБЛАСТИ ХОЗЯЙСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ», «ПРАВИЛА ОСТАВЛЕНИЯ ЧАСТИ ПРИБЫЛИ ГОСУДАРСТВЕННЫМИ ПРЕДПРИЯТИЯМ», И ПОТРЕБОВАЛ ОТ МЕСТНЫХ ОРГАНОВ ВЛАСТИ, МИНИСТЕРСТВ ПРОВОДИТЬ ЭКСПЕРИМЕНТЫ В СООТВЕТСТВИИ С ЕДИНЫМИ ПРАВИЛАМИ. ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ ЭТИХ ПЯТИ ДОКУМЕНТОВ СВОДИЛОСЬ К СЛЕДУЮЩИМ ПОЛОЖЕНИЯМ.

1 ГОСУДАРСТВО ПРОВОДИТ ИТОГИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ ТОЛЬКО ПО ЧЕТЫРЕМ ПОКАЗАТЕЛЯМ, А ИМЕННО – ОБЪЕМ ВЫПУСКА ПРОДУКЦИИ, КАЧЕСТВА ПРОДУКЦИИ, ПРИБЫЛИ И УСЛОВИЯМ ИСПОЛНЕНИЯ КОНТРАКТА.

2 ВСЕ ПРЕДПРИЯТИЯ, СПОСОБНЫЕ ВЕСТИ САМОСТОЯТЕЛЬНЫЙ ХОЗРАСЧЕТ И ПОЛУЧИТЬ ПРИБЫЛИ, ПОЛУЧАЮТ ПРАВО ОСТАВЛЯТЬ В СВОЕМ РАСПОРЯЖЕНИИ ЧАСТИ ПРИБЫЛИ. ЭТО СРЕДСТВА ДЕЛЯТСЯ НА ТРИ ЧАСТИ: ФОНД РАЗВИТИЯ ПРОИЗВОДСТВА, ФОНД ПОВЫШЕНИЯ БЛАГОСОСТОЯНИЯ РАБОЧИХ И СЛУЖАЩИХ, ФОНД ПРЕМИРОВАНИЯ РАБОЧИХ И СЛУЖАЩИХ. ПРОПОРЦИИ РАЗДЕЛЕНИЯ ОСТАВЛЯЕМОЙ ЧАСТИ ПРИБЫЛИ В ПРИНЦИПЕ ДОЛЖНЫ ОСТАВАТЬСЯ НЕИЗМЕННЫМИ ТРИ ГОДА. СРЕДСТВА ПРЕДПРИЯТИЯ НАДЛЕЖИТ РАСХОДОВАТЬ НА СЛЕДУЮЩИЕ ЦЕЛИ: РАСХОДЫ НА ПРОИЗВОДСТВО НОВОЙ ПРОДУКЦИИ, ПОКРЫВАЕМЫЕ ПРЕДПРИЯТИЕМ В СООТВЕТСТВИИ С ПРАВИЛАМИ ЗА СЧЕТ ПРИБЫЛИ; ФОНД ПОВЫШЕНИЯ БЛАГОСОСТОЯНИЯ РАБОЧИХ И СЛУЖАЩИХ В РАЗМЕРЕ 11 % ЗАРАБОТНОЙ ПЛАТЫ, ВКЛЮЧАЕМЫЙ В ИЗДЕРЖКИ ПРОИЗВОДСТВА; ПРЕМИИ, ВЫПЛАЧИВАЕМЫЕ В УСТАНОВЛЕННОЙ ПРОПОРЦИИ ОТ ИЗДЕРЖЕК ПРОИЗВОДСТВА; НА НАУЧНО-ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЕ РАБОТЫ И ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ РАБОЧИХ И СЛУЖАЩИХ.

3 ПОСТЕПЕННО ПОВЫШАЕТСЯ НОРМА АМОРТИЗАЦИОННЫХ ОТЧИСЛЕНИЙ, ВВОДИТСЯ СИСТЕМА ПЛАТНОГО ПОЛЬЗОВАНИЯ ОСНОВНЫМИ ФОНДАМИ И ПОПОЛНЕНИЯ ОБОРОТНЫХ СРЕДСТВ ТОЛЬКО ЗА СЧЕТ КРЕДИТОВ.

4 В РАМКАХ УСТАНОВЛЕННОЙ ЧИСЛЕННОСТИ ПЕРСОНАЛА РУКОВОДСТВА ПРЕДПРИЯТИЕМ ПОЛУЧИЛО ПРАВО САМОСТОЯТЕЛЬНО ПРИНИМАТЬ РЕШЕНИЯ О ЕГО ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЕ, НАЗНАЧАТЬ И ОСВОБОЖДАТЬ ОТ ДОЛЖНОСТИ УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ КАДРЫ СРЕДНЕГО И НИЗШЕГО ЗВЕНА.

ВТОРОЙ ЭТАП ОХВАТИЛ ПЕРИОД С ОКТЯБРЯ 1984 ПО 1992 ГГ., НАЗВАННЫЙ ПЕРИОДОМ ВСЕСТОРОННЕГО РАЗВЕРТЫВАНИЯ РЕФОРМЫ ПРЕДПРИЯТИЙ. ОСНОВНОЙ ЗАДАЧЕЙ ДАННОГО ЭТАПА ЯВИЛОСЬ ОТДЕЛЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЙ ОТ ГОСУДАРСТВА ПУТЕМ РАЗДЕЛЕНИЯ ПРАВА СОБСТВЕННОСТИ И ПРАВА ХОЗЯЙСТВОВАНИЯ, ЧЕТКОГО ОПРЕДЕЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ КАК САМОСТОЯТЕЛЬНЫХ ХОЗЯЙСТВ, САМООКУПАЕМЫХ ЭКОНОМИЧЕСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ. КОНКРЕТНОЙ ФОРМОЙ РЕАЛИЗАЦИИ ЭТОЙ ЗАДАЧИ СТАЛИ ПОВСЕМЕСТНО ВНЕДРЯВШИЕСЯ РАЗЛИЧНЫЕ ПОДРЯДНЫЕ СИСТЕМЫ ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ. НЕКОТОРЫЕ НЕБОЛЬШИЕ ПРЕДПРИЯТИЯ БЫЛИ СДАНЫ В АРЕНДУ, НА НЕБОЛЬШОМ ЧИСЛЕ ПРЕДПРИЯТИЙ НАЧАЛИСЬ ЭКСПЕРИМЕНТЫ ПО ВНЕДРЕНИЮ АКЦИОНЕРНОЙ СИСТЕМЫ И ОБРАЗОВАНИЮ ОБЪЕДИНЕНИЙ ПРЕДПРИЯТИЙ. В 1988 Г. БЫЛ ПРИНЯТ «ЗАКОН КИТАЙСКОЙ

НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ О ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ ОБЩЕНАРОДНОЙ ФОРМЫ СОБСТВЕННОСТИ». В НЕМ ВПЕРВЫЕ БЫЛ ЧЕТКО ОПРЕДЕЛЕН ЮРИДИЧЕСКИЙ СТАТУС ПРЕДПРИЯТИЯ. В 1985 –

1986 ГГ. ЦЕНТРАЛЬНЫМ СОДЕРЖАНИЕМ РЕФОРМ ПРЕДПРИЯТИЙ СТАЛО ПОВЫШЕНИЕ УРОВНЯ И КАЧЕСТВА ХОЗЯЙСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ. РАБОТА В ЭТОЙ ОБЛАСТИ ОПРЕДЕЛЯЛАСЬ ПРИНЯТЫМИ 11.09.1985 Г. ГОСУДАРСТВЕННЫМ ЭКОНОМИЧЕСКИМ КОМИТЕТОМ И ГОСУДАРСТВЕННЫМ КОМИТЕТОМ ПО ЭКОНОМИЧЕСКОЙ РЕФОРМЕ «ВРЕМЕННЫМИ ПРАВИЛАМИ ПО НЕСКОЛЬКИМ ВОПРОСАМ УКРЕПЛЕНИЯ ЖИЗНЕСПОСОБНОСТИ КРУПНЫХ И СРЕДНИХ ГОСУДАРСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ» И ПРИНЯТЫМ 04.06.1984 Г. ГОССОВЕТОМ «РЕШЕНИЕМ ПО НЕКОТОРЫМ ВОПРОСАМ УПРАВЛЕНИЯ ПРОМЫШЛЕННЫМИ ПРЕДПРИЯТИЯМИ». ДОКУМЕНТАМИ ПРЕДУСМАТРИВАЛОСЬ ВВЕДЕНИЕ РАЗРЯДОВ ДЛЯ ПРЕДПРИЯТИИ, УЧИТЫВАЮЩИХ КАЧЕСТВЕННЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ИХ РАБОТЫ, К ПРЕДПРИЯТИЯМ ОБРАЩЕНО ТРЕБОВАНИЕ ВСЕСТОРОННЕ РАЗВЕРНУТЬ РАБОТУ ПОД ЛОЗУНГОМ «КРЕПКО ВЗЯТЬСЯ ЗА УПРАВЛЕНИЕ, ПОВЫШАТЬ РАЗРЯД, ВСЕСТОРОННЕ УЛУЧШАТЬ ПОКАЗАТЕЛИ».

В 1988 Г. ОДНОВРЕМЕННО С ВЫСОКИМИ ТЕМПАМИ РОСТА В КИТАЕ ВОЗНИКЛА СИТУАЦИЯ ИЗБЫТОЧНЫХ ОБЪЕМОВ ИНВЕСТИЦИИ, ПЕРЕГРЕВА ЭКОНОМИКИ. ОБОСТРИЛИСЬ НАКАПЛИВАВШИЕСЯ МНОГИЕ ГОДЫ ПРОТИВОРЕЧИЯ МЕЖДУ СПРОСОМ И ПРЕДЛОЖЕНИЕМ, И СТРУКТУРНЫЕ ПРОТИВОРЕЧИЯ, НАРУШИЛСЯ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ПОРЯДОК, ВОЗНИКЛА ВЫСОКАЯ ИНФЛЯЦИЯ. ОБЩИЙ ИНДЕКС ЦЕН НА ТОВАРЫ НАРОДНОГО ПОТРЕБЛЕНИЯ ДОСТИГ 20,7 %. НА 3 ПЛЕНУМЕ ЦК КПК 13 СОЗЫВА, СОСТОЯВШЕМСЯ 26 – 30 СЕНТЯБРЯ 1988 Г., БЫЛО РЕШЕНО ПЕРЕНЕСТИ ЦЕНТР ТЯЖЕСТИ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ РАБОТЫ В 1988 – 1990 ГГ. НА УРЕГУЛИРОВАНИЕ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ СРЕДЫ И НАВЕДЕНИЕ ПОРЯДКА В НАРОДНОМ ХОЗЯЙСТВЕ.

НАЧАЛО ТРЕТЬЕГО ЭТАПА ОЗНАМЕНОВАЛО ВЫСТУПЛЕНИЕ ТОВАРИЩА ДЭН СЯОПИНА НА ЮГЕ КИТАЕ, БЫЛА ОПРЕДЕЛЕНА ГЕНЕРАЛЬНАЯ ЦЕЛЬ РЕФОРМ: СОЗДАНИЕ «СОЦИАЛИСТИЧЕСКОЙ РЫНОЧНОЙ ЭКОНОМИКИ». В РЕФОРМЕ ПРЕДПРИЯТИЙ ПРОИЗОШЕЛ ПЕРЕХОД ОТ УПОРЯДОЧЕНИЯ ПОЛИТИКИ К ОБНОВЛЕНИЮ СИСТЕМЫ, ПОСТЕПЕННОЕ ПОСТРОЕНИЕ «СИСТЕМЫ СОВРЕМЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ», СООТВЕТСТВУЮЩЕЙ «СОЦИАЛИСТИЧЕСКОЙ РЫНОЧНОЙ ЭКОНОМИКИ». В НОЯБРЕ 1993 Г., НА 3 ПЛЕНУМЕ ЦК КПК 14 СОЗЫВА ПРИНЯТО «РЕШЕНИЕ ПО НЕКОТОРЫМ ВОПРОСАМ СТРОИТЕЛЬСТВА СИСТЕМЫ СОЦИАЛИСТИЧЕСКОЙ РЫНОЧНОЙ ЭКОНОМИКИ»; В НЕМ БЫЛО ОФИЦИАЛЬНО УКАЗАНО, ЧТО РЕФОРМА ПРЕДПРИЯТИЙ ЗАКЛЮЧАЕТСЯ В ПОСТРОЕНИИ «СИСТЕМЫ СОВРЕМЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ», ОТВЕЧАЮЩЕЙ ПРЕДЪЯВЛЯЕМЫМ РЫНОЧНОЙ ЭКОНОМИКОЙ ТРЕБОВАНИЯМ ЯСНОСТИ ИМУЩЕСТВЕННЫХ ПРАВ, ЧЕТКОГО ОПРЕДЕЛЕНИЯ ПРАВ И ОБЯЗАННОСТЕЙ, ОТДЕЛЕНИЯ ГОСУДАРСТВА ОТ ПРЕДПРИЯТИЙ И СОЗДАНИЕ ОСНОВ НАУЧНОГО УПРАВЛЕНИЯ. РАСШИРЕНИЕ САМОСТОЯТЕЛЬНОСТИ И РАЗРЕШЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЯМ ОСТАВЛЯТЬ В СВОЕМ РАСПОРЯЖЕНИИ ЧАСТЬ ПРИБЫЛИ, ПОВЫСИЛИ ЗАИНТЕРЕСОВАННОСТЬ ПРЕДПРИЯТИЙ В ВЫПОЛНЕНИИ И ПЕРЕВЫПОЛНЕНИИ ПЛАНА, УВЕЛИЧЕНИИ ПРОИЗВОДСТВА И ДОХОДОВ. В СООТВЕТСТВИИ С ЭТИМИ ТРЕБОВАНИЯМИ ПРЕДПРИЯТИЯ ДОЛЖНЫ БЫТЬ ПРЕВРАЩЕНЫ В НЕЗАВИСИМЫЕ ЮРИДИЧЕСКИЕ ЛИЦА И СУБЪЕКТЫ РЫНОЧНОЙ КОНКУРЕНЦИИ, ОБРАЩЕННЫЕ СВОИМИ ДЕЙСТВИЯМИ К МЕЖДУНАРОДНОМУ И ВНУТРИКИТАЙСКОМУ РЫНКАМ.

ПЕРИОД ПОСЛЕ 1978 Г. ВЕСЬМА ПОЛОЖИТЕЛЬНО ОТРАЗИЛСЯ НА РАЗВИТИИ ЛЕГКОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ. ЧТОБЫ ОБЕСПЕЧИТЬ ТОВАРАМИ СТРЕМИТЕЛЬНО РАСТУЩИЙ ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЙ СПРОС, РУКОВОДСТВО КНР ИДЕТ НА СВОЕВРЕМЕННЫЙ НЕОБЫЧНЫЙ ДЛЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ПОЛИТИКИ КНР ШАГ: НА ВЫПУСК ТОВАРОВ НАРОДНОГО ПОТРЕБЛЕНИЯ ОНО ПЕРЕНАЦЕЛИВАЕТ ЧАСТЬ ТЯЖЕЛОЙ И ДАЖЕ ВОЕННОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ; ПРЕДПРИЯТИЯ, ПРОИЗВОДЯЩИЕ ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ ТОВАРЫ, СТАВИЛИСЬ В ПРИОРИТЕТНОЕ ПОЛОЖЕНИЕ В ОБЕСПЕЧЕНИИ ДЕФИЦИТНЫМ СЫРЬЕМ, ЭНЕРГИЕЙ, ТОПЛИВОМ. ПРИВЛЕЧЕНИЕ ПЕРЕДОВОГО ОПЫТА УПРАВЛЕНИЯ, ПРИВЛЕЧЕНИЕ И ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ИНОСТРАННОГО КАПИТАЛА ПРИНОСИТ КИТАЮ И ПРОГРЕССИВНЫЙ ОПЫТ УПРАВЛЕНИЯ ПРОИЗВОДСТВОМ, КАЧЕСТВОМ, СБЫТОМ И ОРГАНИЗА-

ЦИЕЙ ОБСЛУЖИВАНИЯ ИЗГОТОВЛЕННОЙ ПРОДУКЦИИ, СПОСОБСТВУЕТ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ, ФИНАНСАМИ. ШИРОКИЙ РАЗМАХ ПОЛУЧАЮТ ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ И ПЕРЕПОДГОТОВКА РАБОЧЕЙ СИЛЫ. В СП СОЗДАЕТСЯ НОВОЕ ПОКОЛЕНИЕ УПРАВЛЕНЦЕВ – НОСИТЕЛЕЙ ПЕРЕДОВОГО ОПЫТА УПРАВЛЕНИЯ, А РОТАЦИЯ КАДРОВ ДАЕТ ВОЗМОЖНОСТЬ БЫСТРО РАСПРОСТРАНЯТЬ ЕГО ПО ВСЕЙ СТРАНЕ.

4.2 РОЛЬ И ФУНКЦИИ РУКОВОДСТВА В ПРОЦЕССЕ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ НА ПРЕДПРИЯТИИ «ХАЙЭР»

РАЗВИТИЕ СТРАТЕГИИ УЛУЧШАЮЩЕЙ КАЧЕСТВО ПРОДУКЦИИ КОРПОРАЦИИ «ХАЙЭР» МОЖНО РАЗДЕЛИТЬ НА ТРИ ЭТАПА:

- С 1985 ДО 1992 ГГ. – СТРАТЕГИЯ СОЗДАНИЯ ИЗВЕСТНОЙ МАРКИ;
- С 1992 ДО 1998 ГГ. – СТРАТЕГИЯ МНОГООБРАЗИЯ;
- НАЧИНАЯ С 1998 Г. – СТРАТЕГИЯ ВЫХОДА НА МЕЖДУНАРОДНЫЙ РЫНОК.

ЯДРОМ «СОЗДАНИЯ ИЗВЕСТНОЙ МАРКИ» ЯВЛЯЕТСЯ ПОСТОЯННЫЙ ВЫПУСК КАЧЕСТВЕННЫЙ ПРОДУКЦИИ В УСЛОВИЯХ РЫНОЧНОЙ ЭКОНОМИКИ. ПРЕЖДЕ ВСЕГО, ОФОРМЛЕНИЕ ИМИДЖА ПРЕДПРИЯТИЯ. ИМИДЖ ВЫСОКОГО УРОВНЯ – ЭТО УВЕРЕННОСТЬ И ПОПУЛЯРНОСТЬ, УСТОЙЧИВОЕ ПОЛОЖИТЕЛЬНОЕ ОТНОШЕНИЕ ПОКУПАТЕЛЕЙ К ФИРМЕ, ЕЕ ТОВАРАМ, УСЛУГАМ, АТТРИБУТАМ, ФИРМЕННОМУ СТИЛЮ, ТОВАРНОМУ ЗНАКУ И РЕКЛАМЕ. В НАСТОЯЩЕЕ ВРЕМЯ СУЩЕСТВУЕТ БОЛЬШОЕ КОЛИЧЕСТВО ЗАРУБЕЖНЫХ ФИРМ-ПРОИЗВОДИТЕЛЕЙ, КОТОРЫЕ УСПЕШНО ДЕРЖАТ ЛИДИРУЮЩИЕ МЕСТА НА МИРОВОМ РЫНКЕ, – ТАКИЕ, КАК ADIDAS, PHILIPS, NIKE, КОКА–КОЛА, SONY И МНОГИЕ ДРУГИЕ. ТАКИМ ОБРАЗОМ, ВЫСОКИЙ ИМИДЖ У ПОКУПАТЕЛЕЙ – ЭТО ВЫХОД ТАКЖЕ НА ВНЕШНИЙ РЫНОК, ЭТО ОСНОВА ДЛЯ ПОЛУЧЕНИЯ МАКСИМАЛЬНОЙ ПРИБЫЛИ УСТОЙЧИВОГО КАЧЕСТВА ПРОДУКЦИИ.

В 1984 Г. ЧЖАН ЖУЬМИН СТАЛ ДИРЕКТОРОМ НА ПРЕДПРИЯТИИ «ХАЙЭР», ВЫПУСКАЮЩЕГО СТИРАЛЬНЫЕ МАШИНЫ. ТОГДА РЫНОК ДЛЯ СТИРАЛЬНОЙ МАШИНЫ НАХОДИЛСЯ В НАСЫЩЕННОМ СОСТОЯНИИ, ШЛА БОЛЬШАЯ КОНКУРЕНЦИЯ. ПОСЛЕ ТЩАТЕЛЬНОГО ИЗУЧЕНИЯ ВНУТРИ ТЕХНИЧЕСКОГО СОСТОЯНИЯ И ВНЕШНЕГО РЫНКА, СДЕЛАЛ ВЫВОД О ТОМ, ЧТО У НИХ ПОЧТИ НЕТ ШАНСА ВЫИГРАТЬ В ЭТОМ СФЕРЕ.

В ЭТО ВРЕМЯ ПРОИЗВОДСТВО ХОЛОДИЛЬНИКОВ ТОЛЬКО НАЧИНАЛО РАЗВИВАТЬСЯ, И БЫЛО ПРИНЯТО РЕШЕНИЕ ПРОИЗВОДИТЬ ХОЛОДИЛЬНИКИ. ЧЖАН И ЕГО ПРАВЛЕНИЕ ВОЗГЛАВИЛИ КОМПАНИЮ, УЧИТЫВАЯ УРОК СИТУАЦИИ СО СТИРАЛЬНЫМИ МАШИНАМИ, ОСНОВЫВАЯСЬ НА ИДЕЕ ДОСТИЖЕНИЯ НАИВЫСШЕГО КАЧЕСТВА ПРОДУКЦИИ, НАЧАЛИ УЧИТЬСЯ ДОСТИЖЕНИЮ КАЧЕСТВА И НАУЧНОМУ УПРАВЛЕНИЮ УЖЕ В ПЕРВЫЙ ГОД СУЩЕСТВОВАНИЯ «ХАЙЭР».

В НАЧАЛЕ 1980-ГО Г. XX В. В КИТАЕ ПРИ ПЛАНОВОЙ ЭКОНОМИКЕ ОТСУТСТВОВАЛИ МАТЕРИАЛЬНЫЕ РЕСУРСЫ, КОТОРЫЕ НА РЫНКЕ БЫЛИ ДЕФИЦИТОМ. В ЭТО ВРЕМЯ МНОГИЕ ДИРЕКТОРА И ПРЕДПРИНИМАТЕЛИ СЧИТАЛИ СВОЮ ПРОДУКЦИЮ ПО КРИТЕРИЮ ГОДНОСТИ, НЕ ОБРАЩАЯ ВНИМАНИЯ НА КАЧЕСТВО. В 1985 Г. НА «ХАЙЭР» БЫЛО ОБНАРУЖЕНО 76 ХОЛОДИЛЬНИКОВ С ПРОБЛЕМОЙ КАЧЕСТВА. ДИРЕКТОР КОМПАНИИ «ХАЙЭР» РЕШИЛ ВЫЧЕСТЬ МЕСЯЧНУЮ ЗАРПЛАТУ У РАБОТНИКОВ, ДОПУСТИВШИХ БРАК, И СВОИМИ РУКАМИ РАЗБИЛ ЭТИ ХОЛОДИЛЬНИКИ МОЛОТКОМ. ТАКИМ ОБРАЗОМ, У ВСЕХ РАБОЧИХ И КАДРОВ СОЗДАЛИСЬ ИДЕИ КАЧЕСТВА. КАЧЕСТВО ПРОДУКЦИИ – ЖИЗНЬ ПРЕДПРИЯТИЯ. СОЗДАНИЕ НОВОЙ И КАЧЕСТВЕННОЙ ПРОДУКЦИИ – ЭТО ЦЕНТР КУЛЬТУРЫ ПРЕДПРИЯТИЯ. ЕГО СТРАТЕГИЧЕСКОЕ РАЗВИТИЕ – СОЗДАНИЕ ИЗВЕСТНОЙ МАРКИ. ПОСЛЕ СЛУЧАЯ РАЗБИТЫХ ХОЛОДИЛЬНИКОВ, ДИРЕКТОР ЧЖАН РАЗРАБОТАЛ ДВЕ ЦЕЛИ:

- ВВЕДЕНИЕ СОВРЕМЕННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ ИЗ-ЗА ГРАНИЦЫ;
- ПРОИЗВЕДЕНИЕ ЛУЧШЕЙ ПРОДУКЦИИ В СВОЕЙ СТРАНЕ.

В 1985 Г. КОМПАНИЯ «ХАЙЭР» РЕШИЛА ВВЕСТИ ГЕРМАНСКУЮ ЛИНИЮ ПО ПРОИЗВОДСТВУ ХОЛОДИЛЬНИКОВ. В ЭТОМ ЖЕ ГОДУ С ПОМОЩЬЮ ГЕРМАНСКИХ СПЕЦИАЛИСТОВ ОНИ ПЕРВЫМИ В КИТАЕ И АЗИИ НАЧАЛИ ПРОИЗВОДИТЬ ХОЛОДИЛЬНИКИ НОВОГО ПОКОЛЕНИЯ «ЧЕТЫРЕ ЗВЕЗДЫ». С 1986 Г. ПО МЕРЕ РОСТА ЭКОНОМИКИ УРОВЕНЬ ЖИЗНИ НАСЕЛЕНИЯ НЕПРЕРЫВНО ПОВЫШАЕТСЯ, ХОЛОДИЛЬНИК СТАЛ ПОПУЛЯРНЫМ ТОВАРОМ, ВЫЗЫВАЯ ОГРОМНЫЕ СПРОСЫ НА РЫНКЕ. ДЛЯ ТОГО, ЧТОБЫ ДОСТИГНУТЬ МАКСИМАЛЬНОЙ ПРИБЫЛИ, МНОГИЕ АЛЧНЫЕ ПРЕДПРИЯТИЯ СЧИТАЮТ, ЧТО КОЛИЧЕСТВО ПРОДУКЦИИ ВАЖНЕЕ, ЧЕМ КАЧЕСТВО. В ДАННЫЙ МОМЕНТ, ЕСЛИ ПРЕДПРИЯТИЕ УВЕЛИЧИВАЕТ КОЛИЧЕСТВО ПРОИЗВОДСТВА, ТО МОЖЕТ ОБЛЕГЧИТЬ СПРОСЫ НА РЫНКЕ, ПОЛУЧИТЬ ЗНАЧИТЕЛЬНЫЕ ПРИБЫЛИ И ВЫПОЛНЕНИЕ ПРОИЗВОДСТВЕННОГО ПЛАНА. ПРИ ТАКОМ ОБСТОЯТЕЛЬСТВЕ ПРЕДПРИЯТИЕ «ХАЙЭР» ПОСЛЕ АНАЛИЗА ВНУТРЕННЕГО ПОЛОЖЕНИЯ СДЕЛАЛО ВЫВОД: ЕСЛИ ВСЛЕПУЮ УВЕЛИЧИТЬ ПРОИЗВОДСТВО, В КОНЦЕ КОНЦОВ БУДЕТ ПОТЕРЯН ЭТОТ РЫНОК, ПОСКОЛЬКУ УПРАВЛЕНИЕ И ТЕХНИКА НАХОДЯТСЯ НА НИЗКОМ УРОВНЕ, НЕ МОГУТ УДОВЛЕТВОРЯТЬ ПОТРЕБЛЕНИЕ МАССОВОГО ПРОИЗВОДСТВА, НЕСОВЕРШЕННАЯ СИСТЕМА ОБЕСПЕЧЕНИЯ КАЧЕСТВА, В РЕЗУЛЬТАТЕ КОТОРОЙ НЕВОЗМОЖНО КОНТРОЛИРОВАТЬ ПРОИЗВОДСТВЕННЫЕ ПРОЦЕССЫ, ЧТО ПРИВОДИТ К СНИЖЕНИЮ КАЧЕСТВА ПРОДУКЦИИ, И ПОВЛИЯТЬ НА РЕПУТАЦИЮ ПРЕДПРИЯТИЯ. В 1985 Г. ПРОИЗВЕДЕНО ХОЛОДИЛЬНИКОВ 12 000 ШТ., В 1986 Г. – 50 000 ШТ., В 1987 Г. – 84 000 ШТ., В 1988 Г. – 150 000 ШТ., В 1990 Г. – 200 000 ШТ. ИМЕННО С ЭТОГО МОМЕНТА ПРЕДПРИЯТИЕ НАЧАЛО НАСТОЯЩЕЕ РАЗВИТИЕ И ПОЛЕТ.

РУКОВОДСТВО ПРЕДПРИЯТИЯ ХОРОШО ЧУВСТВУЕТ ОПАСНОСТЬ И ДЕЛАЕТ ВСЕ ВОЗМОЖНОЕ ДЛЯ ТОГО, ЧТОБЫ ПРОТИВОСТОЯТЬ ЕЙ. САМОЕ ВАЖНОЕ ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЯ ПРЕДПРИЯТИЯ – ЭТО РЕШИТЕЛЬНОСТЬ, Т.Е. СПОСОБНОСТЬ ИЗ ВСЕХ АЛЬТЕРНАТИВНЫХ ВАРИАНТОВ ОТЫСКИВАТЬ НАИБОЛЕЕ СОРАЗМЕРНЫЕ. СЕГОДНЯ НА ВНУТРЕННЕМ РЫНКЕ ЗНАЧИТЕЛЬНО ОБОСТРИЛАСЬ КОНКУРЕНЦИЯ МЕЖДУ ОТДЕЛЬНЫМИ ПРОИЗВОДИТЕЛЯМИ, ЧТО ПРИВЕЛО К НАСЫЩЕНИЮ ПОТРЕБИТЕЛЬСКИХ РЫНКОВ. В ЭТОЙ СИТУАЦИИ КОРПОРАЦИЯ «ХАЙЭР» СТАРАЕТСЯ ПОДДЕРЖАТЬ СВОЮ ТОРГОВУЮ МАРКУ И СОХРАНИТЬ СВОЮ ДОЛЮ НА РЫНКЕ. ДИВЕРСИФИКАЦИЯ ДАЕТ ГОРАЗДО БОЛЬШЕ ШАНСОВ ВЫЖИТЬ В УСЛОВИЯХ БЫСТРО МЕНЯЮЩЕГОСЯ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОГО РЫНКА, ТАК КАК В СЛУЧАЕ ПАДЕНИЯ СПРОСА НА ОДИН ВИД ПРОДУКЦИИ ПРОИЗВОДИТЕЛЬ МОЖЕТ ПОЛУЧИТЬ ДОХОД ОТ ПРОДАЖИ ДРУГИХ ТОВАРОВ. В ЭТОМ СЛУЧАЕ КОРПОРАЦИЯ «ХАЙЭР» ПРОИЗВОДИЛА СОТОВЫЕ ТЕЛЕФОНЫ, КУХОННУЮ МЕБЕЛЬ, КОНДИЦИОНЕРЫ, МОРСКИЕ ЛЕКАРСТВА И ДРУГИЕ, ЧТОБЫ РАСШИРИТЬ ВЛИЯНИЕ НА РЫНКЕ.

4.3 КУЛЬТУРА КАЧЕСТВА В КОРПОРАЦИИ «ХАЙЭР»

КАЖДОЕ СТРУКТУРНОЕ ОБРАЗОВАНИЕ ОБЛАДАЕТ СОБСТВЕННОЙ ОПРЕДЕЛЕННОЙ КУЛЬТУРОЙ. В РЕАЛЬНОСТИ В КАЖДОЙ КРУПНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ СУЩЕСТВУЕТ ЦЕЛЫЙ НАБОР ПРАВИЛ ИГРЫ, НОРМ, ПРИНЦИПОВ СУБКУЛЬТУРЫ, ТАКИМ ОБРАЗОМ, ПОВТОРЯЮТ СТРУКТУРУ САМОГО ПРЕДПРИЯТИЯ, Т.Е. СЛУЖБЫ, ОТДЕЛЫ, АДМИНИСТРАЦИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ БУДУТ ИМЕТЬ РАЗЛИЧНЫЕ СУБКУЛЬТУРЫ.

ВМЕСТЕ С ТЕМ, СЛЕДУЕТ ОТМЕТИТЬ, ЧТО ПРИ НАЛИЧИИ СООТВЕТСТВУЮЩЕГО ПОТЕНЦИАЛА ОБУЧЕНИЯ РАЗВИВАЮТСЯ НОВЫЕ НОРМЫ И ОБРАЗЫ ПОВЕДЕНИЯ, КОТОРЫЕ РАНЕЕ НИ КЕМ НЕ ПРИВНОСИЛИСЬ В ОРГАНИЗАЦИЮ: ВОЗНИКАЕТ НОВАЯ, СИЛЬНАЯ КУЛЬТУРА. СИЛЬНЫЕ КУЛЬТУРЫ, ЕСЛИ ОНИ СРАЗУ РАСПОЗНАВАЕМЫ, КАК ОТМЕЧАЕТ НЕМЕЦКИЙ УЧЕНЫЙ Р. РЮТТИНГЕР, ЯВЛЯЮТСЯ БЕССПОРНЫМИ, ОТКРЫТЫМИ, ЖИВЫМИ – ТЕМ, ЧЕМ ЖИВУТ ЛЮДИ.

КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА – ЭТО СОВОКУПНОСТЬ МЫШЛЕНИЯ, ОПРЕДЕЛЯЮЩАЯ ВНУТРЕННЮЮ ЖИЗНЬ ОРГАНИЗАЦИИ: ЭТО ОБРАЗ МЫШЛЕНИЯ, ДЕЙСТВИЯ И СУЩЕСТВОВАНИЯ. КУЛЬТУРА КОРПОРАЦИИ МОЖЕТ РАССМАТРИВАТЬСЯ КАК ВЫРАЖЕНИЕ ОСНОВНЫХ ЦЕННОСТЕЙ В ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЕ,

СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ, КАДРОВОЙ ПОЛИТИКЕ, ОКАЗЫВАЯ НА НИХ СВОЕ ВЛИЯНИЕ. В НАЧАЛЕ 1980-Х, В КИТАЕ ОБРАЗОВАЛСЯ НЕ ТОЛЬКО ДЕФИЦИТНЫЙ РЫНОК, НО И МОРАЛЬНЫЙ ДЕФИЦИТ. КАК УПРАВЛЯТЬ ЗАВОДОМ, КАК ОСУЩЕСТВЛЯЕТСЯ ВСЯ РАБОТА КОМПАНИИ, ВКЛЮЧАЯ ОТНОШЕНИЕ МЕЖДУ СОТРУДНИКАМИ, РАБОТУ С КЛИЕНТАМИ И ПАРТНЕРАМИ И ОТНОШЕНИЕ РАБОТНИКОВ К СВОЕЙ КОМПАНИИ? ПОСЛЕ ИЗУЧЕНИЯ СОВРЕМЕННЫХ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ОПЫТОВ И ПРАКТИК, БЫЛО ОСОЗНАНО, ЧТО НЕОБХОДИМО ИМЕЕТ СВОЮ КУЛЬТУРУ ПРЕДПРИЯТИЯ И ФОРМИРОВАНИЕ У СОТРУДНИКОВ НУЖНЫХ ЦЕННОСТНЫХ ОРИЕНТИРОВ. БЫЛ СОЗДАН СВОЙ КОМПЛЕКСНЫЙ МЕТОД УПРАВЛЕНИЯ ОЕС: О – ЗНАЧИТ, ВСЕОБЩИЕ; Е – ЗНАЧИТ, КАЖДЫЙ ДЕНЬ, КАЖДЫЙ ЧЕЛОВЕК, КАЖДОЕ ДЕЛО; С – ЗНАЧИТ, КОНТРОЛЬ И ОЧИСТКА. СУТЬ ЭТОГО МЕТОДА: УЛУЧШЕНИЕ ПРОЦЕССА, Т.Е. КАЖДОДНЕВНОЕ КОНТРОЛИРОВАНИЕ И ОЧИСТКА РАБОТЫ КАЖДОГО ПЕРСОНАЛА. ПРЕДПРИЯТИЕ ПОСТОЯННО ПРОИЗВОДИТ, В СРЕДНЕМ, 1 % УЛУЧШЕНИЯ НА ЧЕЛОВЕКА В НЕДЕЛЮ. КАЖДЫЙ СОТРУДНИК ОРГАНИЗАЦИИ ОБСЛУЖИВАЕТ КАКОЙ-ЛИБО ПРОЦЕСС И ВНОСИТ СВОЙ ВКЛАД В НЕГО, И КАЖДЫЙ ПРОЦЕСС ДОЛЖЕН ИМЕТЬ КОНКРЕТНОГО ХОЗЯИНА, ОТВЕЧАЮЩЕГО ЗА ЭФФЕКТИВНОСТЬ ЭТОГО ПРОЦЕССА. ГЛАВНАЯ ЦЕЛЬ СИСТЕМЫ БЫЛА СФОРМУЛИРОВАНА СЛЕДУЮЩИМ ОБРАЗОМ: ОБЕСПЕЧЕНИЕ ВЫСОКИХ И УСТОЙЧИВЫХ ТЕМПОВ РОСТА КАЧЕСТВА ПРОДУКЦИИ, ВЫПУСКАЕМОЙ ПРЕДПРИЯТИЕМ. ОНА ДОСТИГАЕТСЯ:

- СОЗДАНИЕМ И ОСВОЕНИЕМ НОВЫХ ВЫСОКОКАЧЕСТВЕННЫХ ВИДОВ ПРОДУКЦИИ;
- СВОЕВРЕМЕННОЙ ПОСТАНОВКОЙ НА ПРОИЗВОДСТВО НОВОЙ ПРОДУКЦИИ;
- СНЯТИЕМ С ПРОИЗВОДСТВА МОРАЛЬНО УСТАРЕВШЕЙ ПРОДУКЦИИ;
- УЛУЧШЕНИЕМ ПОКАЗАТЕЛЕЙ КАЧЕСТВА ВЫПУСКАЕМОЙ ПРОДУКЦИИ ПУТЕМ ЕЕ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ И МОДЕРНИЗАЦИИ.

ИЗВЕСТНО, ЧТО УСПЕХИ ПРЕДПРИЯТИЯ ВОЗНИКАЮТ В РЕЗУЛЬТАТЕ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ ВСЕХ СОТРУДНИКОВ, ПРЕСЛЕДУЮЩИХ ОБЩИЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИЕ ЦЕЛИ. ПРИ ЭТОМ ОНИ ДОЛЖНЫ БЫТЬ РЕАЛЬНЫ, ПОНИМАТЬСЯ КАЖДЫМ СОТРУДНИКОМ И ОТРАЖАТЬ ОСНОВНОЙ ХАРАКТЕР ПРЕДПРИЯТИЯ.

ДЛЯ ДОСТИЖЕНИЯ ЦЕЛЕЙ ПРЕДПРИЯТИЯ, СОЗДАНЫ СЛЕДУЮЩИЕ ОСНОВНЫЕ ПРЕДПОСЫЛКИ:

1 ВО ВСЕХ ОТДЕЛАХ ПРЕДПРИЯТИЯ РАБОТАЕТ ТВОРЧЕСКИ АКТИВНЫЕ СОТРУДНИКИ. СОТРУДНИК ПРИ ЭТОМ ДОЛЖЕН СТРЕМИТЬСЯ К НОВЫМ И ЛУЧШИМ РЕЗУЛЬТАТАМ, А ДЛЯ ЭТОГО ПОСТОЯННО ПОВЫШАТЬ СВОЙ УРОВЕНЬ ПОДГОТОВКИ.

2 РУКОВОДИТЕЛИ НЕ ТОЛЬКО САМИ МОТИВИРОВАНЫ, НО И ДОЛЖНЫ ИЗЫСКИВАТЬ ВОЗМОЖНОСТЬ ВДОХНОВИТЬ СВОИХ СОТРУДНИКОВ НА ДОСТИЖЕНИЕ ЦЕЛЕЙ ПРЕДПРИЯТИЯ.

3 ПРЕДПРИЯТИЕ ДОЛЖНО ПРЕСЛЕДОВАТЬ СВОИ ЦЕЛИ В ПОЛНОМ ОБЪЕМЕ. ПРИ ЭТОМ СОТРУДНИКИ ВСЕХ ОТДЕЛОВ ДОЛЖНЫ ДЕЙСТВОВАТЬ ИСКЛЮЧИТЕЛЬНО НА ОСНОВЕ ОБЩЕПРИНЯТЫХ ПРАВИЛ ВЕДЕНИЯ ДЕЛ И ЭТОТ ПРИНЦИП ДОЛЖЕН ПЕРЕДАВАТЬСЯ ОТ ПОКОЛЕНИЯ К ПОКОЛЕНИЮ.

4 МАКСИМУМ ЭФФЕКТИВНОСТИ И ПОЛЬЗЫ БУДЕТ ДОСТИГНУТО, ЕСЛИ ВСЕ ОТДЕЛЫ ПРЕДПРИЯТИЯ СОВМЕСТНО БУДУТ РАБОТАТЬ РАДИ ОБЩЕЙ ЦЕЛИ. ПРИ ЭТОМ, СОТРУДНИКИ ДОЛЖНЫ САМИ ИМЕТЬ ВОЗМОЖНОСТЬ ОПРЕДЕЛЕННЫХ ДЛЯ ИХ СФЕРЫ ОТВЕТСТВЕННОСТИ ДОГОВОРНЫХ ЦЕЛЕЙ.

С САМОГО НАЧАЛА МЕТОД УПРАВЛЕНИЯ В ПРЕДПРИЯТИИ ЯВЛЯЕТСЯ СТРУКТУРНЫМ ПОДХОДОМ, РУКОВОДСТВОМ ПРИНЯТО ДОСТАТОЧНО СТРОГОЕ И ЖЕСТКОЕ НОРМИРОВАНИЕ ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ЖИЗНИ – ИМЕЮТСЯ В ВИДУ КАК ПРАВОВЫЕ, ТАК И ТЕХНИЧЕСКИЕ МЕТОДЫ. СТРУКТУРНЫЙ ПОДХОД ОСНОВАН НА ИСПОЛЬЗОВАНИИ РАЗЛИЧНЫХ ТИПОВ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ ПРЕДПРИЯТИЯ, КАК ПРАВИЛО, ИЕРАРХИЧЕСКИЙ. В ЭТОМ СЛУЧАЕ ОРГАНИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ОСУЩЕСТВЛЯЕТСЯ ПО СТРУКТУРНЫМ ЭЛЕМЕНТАМ, А ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ СТРУКТУРНЫХ ЭЛЕМЕНТОВ ЧЕРЕЗ ДОЛЖНОСТНЫХ ЛИЦ. НЕДОСТАТКАМИ СТРУКТУРНОГО ПОДХОДА К ОРГАНИЗАЦИИ УПРАВЛЕНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЯ ЯВЛЯЮТСЯ СЛЕДУЮЩИЕ:

- разбиение технологий выполнения работы на отдельные, как правило, не связанные между собой фрагменты, которые выполняются различными структурными элементами организационной структуры;
- отсутствие цельного описания технологий выполнения работы, в лучшем случае существует только фрагментарная (на уровне структурных элементов), и то не совсем актуальная документируемость технологий;
- отсутствие ответственного за конечный результат и контроль над технологией в целом, а также ориентации на клиента (внешнего или внутреннего);
- отсутствие ориентации на внешнего клиента, а также внутренних потребителей промежуточных результатов деятельности;
- высокие накладные расходы, как правило, непонятно откуда появляющиеся;
- неэффективность информационной поддержки, обусловленная наличием «лоскутной» автоматизации деятельности отдельных структурных элементов и неудачными попытками внедрения на предприятиях информационных систем.

ПО МЕРЕ БУРНОГО РАЗВИТИЯ ЭКОНОМИКИ, СТАРЫЙ МЕТОД УЖЕ НЕ УДОВЛЕТВОРЯЕТ ПОТРЕБНОСТЯМ РЫНКА И СОДЕРЖАНИЮ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ. СИСТЕМА ПРЕДПРИЯТИЯ ПРЕВРАТИЛАСЬ В БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ (ПОДХОДНЫЙ ПРОЦЕСС), КОНЕЧНЫМИ ЦЕЛЯМИ ЯВЛЯЕТСЯ СОЗДАНИЕ ПРОДУКТОВ И УСЛУГ, ПРЕДСТАВЛЯЮЩИХ ЦЕННОСТЬ ДЛЯ ВНЕШНИХ И ВНУТРЕННИХ ПОТРЕБНОСТЕЙ.

Под процессным подходом к организации и управлению деятельностью предприятия понимается ориентация:

- деятельности предприятия на бизнес-процессы;
- системы управления предприятием на управление как каждым бизнес-процессом в отдельности, так и всеми бизнес-процессами в целом;
- системы качества предприятия на обеспечение качества технологий выполнения бизнес-процессов, в рамках существующей или перспективной организационно-штатной структуры и организационной культуры предприятия.

В ДАННЫЙ МОМЕНТ РУКОВОДСТВО ПРЕДПРИЯТИЯ «ХАЙЭР» ОПИРАЕТСЯ НА ПРИНЦИП ДОБРОВОЛЬНОСТИ, НАИБОЛЬШЕЕ ВНИМАНИЕ УДЕЛЯЕТСЯ САМОМОТИВАЦИИ. САМОМОТИВАЦИЯ ПОНИМАЕТСЯ КАК ВЫРАБОТКА РАБОТНИКОМ ВНУТРЕННИХ СТРЕМЛЕНИЙ И ЖЕЛАНИЙ К ОПРЕДЕЛЕННЫМ ВИДАМ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ. РУКОВОДСТВО ПРЕДПРИЯТИЯ СОЗДАВАЛО ХОРОШИЕ УСЛОВИЯ И КЛИМАТ, ЧТОБЫ РАБОЧИЕ САМОМОТИВИРОВАЛИСЬ. ОБЩАЯ ЭКСПЛУАТАЦИОННАЯ СИСТЕМА, ШИРОКО ПРИНИМАЕМАЯ НА ПРЕДПРИЯТИИ, МОЖЕТ БЫТЬ ОПРЕДЕЛЕНА, КАК ЭКСПЛУАТАЦИЯ ЧЕРЕЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МАЛЫХ ГРУПП.

ОНА ВКЛЮЧАЕТ ПЯТЬ ПРИНЦИПОВ, ПО КОТОРЫМ ОСУЩЕСТВЛЯЕТСЯ ЕЕ РЕАЛИЗАЦИЯ: 1) ОРГАНИЗОВАННОСТЬ; 2) ОПРЯТНОСТЬ; 3) ЧИСТОТА; 4) ЧИСТОПЛОТНОСТЬ; 5) ДИСЦИПЛИНА. О ТОМ, КАК В УСЛОВИЯХ ОЕС ВЫПОЛНЯЮТСЯ ЭТИ ПРИНЦИПЫ, МОЖНО СУДИТЬ ПО ТОМУ, ЧТО ПОСЕТИТЕЛЯМ ПРЕДПРИЯТИЙ, ПОСТРОЕННЫХ 20 ЛЕТ НАЗАД, КАЖЕТСЯ, ЧТО ОНИ ПОБЫВАЛИ НА НОВОМ ЗАВОДЕ (В ТАКОЙ ЧИСТОТЕ СОДЕРЖАТСЯ ОБОРУДОВАНИЕ И РАБОЧИЕ МЕСТА).

ЭТА СИСТЕМА НАПРАВЛЕНА НА ИСКЛЮЧЕНИЕ ПОТЕРЬ И МИНИМИЗАЦИЮ НЕДОДЕЛОК И ДЕФЕКТОВ В РАБОТЕ, СПОСОБСТВУЮЩИЕ РОСТУ ЭФФЕКТИВНОСТИ И, СООТВЕТСТВЕННО, ПОЛУЧЕНИЮ ДОСТАТОЧНОЙ ПРИБЫЛИ. ОБЩАЯ ЭКСПЛУАТАЦИОННАЯ СИСТЕМА ПРЕДСТАВЛЯЕТ СОБОЙ СЛЕДУЮЩЕЕ.

- ОНА НАЦЕЛЕНА НА МАКСИМИЗАЦИЮ ЭФФЕКТИВНОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ОБОРУДОВАНИЯ (ПОВЫШАЕТ ЭФФЕКТИВНОСТЬ ВСЕХ ЕГО ВИДОВ);
- ОРГАНИЗУЕТ ОБЩУЮ СИСТЕМУ ЭКСПЛУАТАЦИОННОГО ОБСЛУЖИВАНИЯ, ОХВАТЫВАЮЩУЮ ВЕСЬ ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ ОБОРУДОВАНИЯ;
- ВОВЛЕКАЕТ В СИСТЕМУ ВЕСЬ ПЕРСОНАЛ ОТ РУКОВОДЯЩИХ РАБОТНИКОВ ДО РЯДОВЫХ РАБОЧИХ;
- ОХВАТЫВАЕТ ВСЕ ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ (ПРОЕКТИРОВАНИЯ, ИСПОЛЬЗОВАНИЯ, ОБСЛУЖИВАНИЯ И Т.Д.);
- ОБЕСПЕЧИВАЕТ СИСТЕМУ ЭКСПЛУАТАЦИОННОГО ОБСЛУЖИВАНИЯ РЫЧАГАМИ ГИБКОГО УПРАВЛЕНИЯ, Т.Е. ЧЕРЕЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ МАЛЫХ ГРУПП.

В ПРОЦЕССЕ ОСВОЕНИЯ РЕСУРСОВ ТРУДОВОЙ СИЛЫ, КОРПОРАЦИЯ «ХАЙЭР» СОЗДАЛА НОВЫЕ ИДЕИ, СТРЕМЯЩИЕСЯ СОЗДАТЬ ПРОДУКТИВНУЮ РАБОЧУЮ АТМОСФЕРУ, ПОДДЕРЖИВАЕТ СОЗДАНИЕ СПРАВЕДЛИВОЙ, ОТКРЫТОЙ АТМОСФЕРЫ, ОБНАРУЖИТЬ И РАСКРЫТЬ ПОТЕНЦИАЛ ПЕРСОНАЛА, СТИМУЛИРУЯ СЛУЖАЩИХ К РАЗВИТИЮ. НА ПРОТЯЖЕНИИ НЕСКОЛЬКИХ ЛЕТ РУКОВОДСТВО ПРЕДПРИЯТИЯ НЕПРЕРЫВНО ИСКАЛО МЕТОД И ЦЕННУЮ ИНФОРМАЦИЮ, ЧТОБЫ ПОВЫСИТЬ ЛОЯЛЬНОСТЬ СЛУЖАЩИХ, КОТОРАЯ ОЗНАЧАЕТ, ЧТО СЛУЖАЩИЕ:

- ПОНИМАЮТ И ПОДДЕРЖИВАЮТ ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ПРЕДПРИЯТИЯ;
- ПОСТОЯННО И АКТИВНО РАБОТАЮТ ВМЕСТЕ СО ВСЕЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ;
- ДЕЛАЮТ «БОЛЬШЕ И ЛУЧШЕ», ЧТОБЫ СОЗДАТЬ ЦЕННОСТЬ ДЛЯ ПОТРЕБИТЕЛЯ;
- ИЗМЕНЯЮТ ОТНОШЕНИЕ К РАБОТЕ, ЧТОБЫ СООТВЕТСТВОВАТЬ МЕНЯЮЩИМСЯ ТРЕБОВАНИЯМ РЫНКА.

РУКОВОДСТВО ПРЕДПРИЯТИЯ СДЕЛАЛО ВЫВОД О ТОМ, ЧТО БОЛЕЕ ВЫСОКИЙ УРОВЕНЬ РАБОТЫ (КАЧЕСТВО РАБОТЫ) ОЗНАЧАЕТ БОЛЕЕ ВЫСОКОЕ КАЧЕСТВО, БОЛЕЕ БЫСТРОЕ ВЫПОЛНЕНИЕ ЗАКАЗА ИЛИ НИЗКИЕ ЦЕНЫ. КАЧЕСТВО РАБОТЫ – ЭТО МЕРА ТОГО, НАСКОЛЬКО ТОВАРЫ ИЛИ УСЛУГИ СООТВЕТСТВУЮТ СТАНДАРТУ. ОТ ЛОЯЛЬНОСТИ СЛУЖАЩИХ ЗАВИСИТ ТО, КАК ОНИ БУДУТ ПРИДЕРЖИВАТЬСЯ ЭТИХ СТАНДАРТОВ. ЧТОБЫ ДОБИТЬСЯ ЛОЯЛЬНОСТИ СЛУЖАЩИХ, НЕОБХОДИМО РАЗВИВАТЬ ДОВЕРИЕ И УВАЖЕНИЕ, ИЗБАВИТЬСЯ ОТ СТРАХА, ДАТЬ СЛУЖАЩИМ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ И НАВЫКИ ХОРОШО ДЕЛАТЬ СВОЮ РАБОТУ, ПРИЗНАВАТЬ ИХ ЗАСЛУГИ И НАГРАЖДАТЬ ЗА НИХ. РУКОВОДСТВО ПРЕДПРИЯТИЯ ТАК ГОВОРIT, ЧТО «...НАШИ ПРОДУКТЫ И УСЛУГИ ДОЛЖНЫ ПОЛНОСТЬЮ СООТВЕТСТВОВАТЬ ВЫСОКИМ ЗАПРОСАМ НАШЕГО КЛИЕНТА ПО КАЧЕСТВУ И ПОЛЬЗЕ. ТОЛЬКО ТАК МЫ СМОЖЕМ ВЫИГРАТЬ И УДЕРЖАТЬ ДОВЕРИЕ КЛИЕНТА».

ПО МЕРЕ БУРНОЙ КОНКУРЕНЦИИ НА КИТАЙСКОМ РЫНКЕ КИТАЙСКИЕ РЕФОРМАТОРЫ УЧЛИ ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ ТЕНДЕНЦИИ МИРОВОГО ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ, ТАК КАК ИМЕННО КРУПНЫЕ КОРПОРАЦИИ ДАЮТ МОЩНЫЕ И МОБИЛЬНЫЕ ФОРМЫ КРУПНОМАСШТАБНОГО ПРОИЗВОДСТВА, СПОСОБНОГО ВЫСТОЯТЬ В ЖЕСТКОЙ КОНКУРЕНЦИИ. И ПРАВИТЕЛЬСТВО ПРИНИМАЕТ МЕРЫ ПО ПОДДЕРЖКЕ РАЗВИТИЯ ЭТИХ ПРЕДПРИЯТИЙ. ОДНИМ ИЗ ВАЖНЫХ АСПЕКТОВ ПЕРСПЕКТИВНОГО РАЗВИТИЯ ЭКОНОМИКИ КНР ЯВЛЯЕТСЯ ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ТЕНДЕНЦИИ ГЛОБАЛИЗАЦИЯ, ДОСТИЖЕНИЕ БОЛЬШИХ УСПЕХОВ В КОНКУРЕНТНОЙ БОРЬБЕ ЗА РЫНКИ СБЫТА НАЦИОНАЛЬНОЙ ПРОДУКЦИИ. С 1998 Г. «ХАЙЭР» НАЧИНАЕТ ПЫТАТЬСЯ ВЫЙТИ НА МЕЖДУНАРОДНЫЙ РЫНОК. НЕОБХОДИМО ЗАМЕТИТЬ, ЧТО ЭТОТ ПРОЦЕСС ПОЛУЧИЛ РАЗВИТИЕ, И ПРЕДПРИЯТИЕ НАХОДИЛОСЬ В ОЖИДАНИИ КАРДИНАЛЬНЫХ ПЕРЕМЕН В СВОЕМ ПОЛОЖЕНИИ.

В 1992 Г. КОРПОРАЦИЯ «ХАЙЭР» ПОЛУЧИЛА СЕРТИФИКАЦИЮ ISO 9001 В КИТАЕ. ПОСЛЕ СТРОГО ИСПЫТАНИЯ И АТТЕСТАЦИИ ХОЛОДИЛЬНИКИ «ХАЙЭР» ПОЛУЧИЛИ VDE, GS, TUV СЕРТИФИКАЦИИ И ВЫШЛИ НА ГЕРМАНСКИЙ РЫНОК. ПОСЛЕ ЭТОГО «ХАЙЭР» УДАЕТСЯ ВЫЙТИ НА АМЕРИКАНСКИЙ РЫНОК. В 1999 Г. «ХАЙЭР» СТРОИТ СВОИ ЗАВОДЫ В АМЕРИКЕ, ПЛОЩАДИ ПРЕДПРИЯТИЯ ЗАНЯЛИ 445 000 М², ЭТО САМАЯ БОЛЬШАЯ ИНВЕСТИЦИЯ КИТАЙСКОГО ПРЕДПРИЯТИЯ В АМЕРИКУ, ВСЕГО 30 МЛН. ДОЛЛ.

4.4 КАЧЕСТВЕННЫЙ СЕРВИС – ОБЕСПЕЧЕНИЕ РАЗВИТИЯ КОРПОРАЦИИ «ХАЙЭР»

МНОГИЕ СПЕЦИАЛИСТЫ СЧИТАЮТ, БЛАГОДАРЯ КАЧЕСТВУ ПОСЛЕПРОДАЖНОГО ОБСЛУЖИВАНИЯ, КОРПОРАЦИЯ «ХАЙЭР» ДОСТИГНУЛА ОГРОМНЫХ УСПЕХОВ.

В КОРПОРАЦИИ «ХАЙЭР» ОДНИМ ИЗ ОСНОВНЫХ НАПРАВЛЕНИЙ ФОРМИРОВАНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИХ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ ЯВЛЯЕТСЯ ПРЕДОСТАВЛЕНИЕ УСЛУГ БОЛЕЕ ВЫСОКОГО КАЧЕСТВА ПО СРАВНЕНИЮ С КОНКУРИРУЮЩИМИ АНАЛОГАМИ. ЗДЕСЬ КЛЮЧЕВЫМ ЯВЛЯЕТСЯ ПРЕДОСТАВЛЕНИЕ ТАКИХ УСЛУГ,

КОТОРЫЕ УДОВЛЕТВОРЯЛИ БЫ И ДАЖЕ ПРЕВОСХОДИЛИ ОЖИДАНИЯ ЦЕЛЕВЫХ КЛИЕНТОВ. ОЖИДАНИЯ КЛИЕНТОВ ФОРМИРУЮТСЯ НА ОСНОВЕ УЖЕ ИМЕЮЩЕГОСЯ У НИХ ОПЫТА, А ТАКЖЕ ИНФОРМАЦИИ, ПОЛУЧАЕМОЙ ПО ПРЯМЫМ (ЛИЧНЫМ) ИЛИ ПО МАССОВЫМ (НЕЛИЧНЫМ) КАНАЛАМ МАРКЕТИНГОВЫХ КОММУНИКАЦИЙ. ИСХОДЯ ИЗ ЭТОГО, ПОТРЕБИТЕЛИ ВЫБИРАЮТ ПРОИЗВОДИТЕЛЯ УСЛУГ, И ПОСЛЕ ИХ ПРЕДОСТАВЛЕНИЯ СРАВНИВАЮТ СВОЕ ПРЕДСТАВЛЕНИЕ О ПОЛУЧЕННОЙ УСЛУГЕ СО СВОИМИ ОЖИДАНИЯМИ. ЕСЛИ ПРЕДСТАВЛЕНИЕ О ПРЕДОСТАВЛЕННОЙ УСЛУГЕ НЕ СООТВЕТСТВУЕТ ОЖИДАНИЯМ, КЛИЕНТЫ ТЕРЯЮТ К ФИРМЕ ВСЯКИЙ ИНТЕРЕС; ЕСЛИ ЖЕ СООТВЕТСТВУЕТ ИЛИ ПРЕВОСХОДИТ ИХ ОЖИДАНИЯ, ОНИ МОГУТ ВНОВЬ ОБРАТИТЬСЯ К ТАКОМУ ПРОИЗВОДИТЕЛЮ УСЛУГ. В 1995 Г. БЫЛ ПРЕДЛОЖЕН «УРОВЕНЬ ЗВЕЗДА ОБСЛУЖИВАНИЕ», Т.Е. ПЕРЕД ПРОДАЖЕЙ ТОВАРА ИМЕЛ МЕСТО ОБЯЗАТЕЛЬНЫЙ РАССКАЗ КЛИЕНТУ О ХАРАКТЕРЕ ПРОДУКЦИИ, ОТВЕТЫ НА ЛЮБЫЕ ВОПРОСЫ, ВОЗНИКАЮЩИЕ У КЛИЕНТА. ПОСЛЕ ПРОДАЖИ ПРОСЛЕДИТЬ ЗА СВОИМ ТОВАРОМ, БЕСПЛАТНО УСТАНОВИТЬ И НАЛАДИТЬ ТОВАРЫ ПО ТРЕБОВАНИЮ КЛИЕНТА. В СЛУЧАЕ ПРЕТЕНЗИЙ КЛИЕНТЫ МОГУТ ОБРАТИТЬСЯ ЗА ПОМОЩЬЮ В ЛЮБОЙ ИЗ РЕМОНТНЫХ ЦЕНТРОВ, И ЗА СУТКИ ДОЛЖНЫ БЫТЬ РЕШЕНЫ ПРОБЛЕМЫ, И НЕЗАВИСИМО ОТ ГАРАНТИЙНЫХ ДОКУМЕНТОВ.

НАЛИЧИЕ СТРАТЕГИЧЕСКИХ КОНЦЕПЦИЙ. ДЛЯ ДОСТИЖЕНИЯ ЦЕЛЕЙ В ОБЛАСТИ КАЧЕСТВА СЕРВИСНЫХ ПРОДУКТОВ НЕОБХОДИМА СИСТЕМА ИХ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ. СЛЕДУЕТ ЧЕТКО ОПРЕДЕЛИТЬ ОБЩУЮ И КОНКРЕТНУЮ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ И ПОЛНОМОЧИЯ ВСЕГО ПЕРСОНАЛА, ЧЬЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ОКАЗЫВАЕТ ВЛИЯНИЕ НА КАЧЕСТВО УСЛУГИ. СЮДА ЖЕ ОТНОСИТСЯ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ЭФФЕКТИВНЫХ ОТНОШЕНИЙ МЕЖДУ ПОТРЕБИТЕЛЕМ И ПОСТАВЩИКОМ ВО ВСЕХ СЛУЧАЯХ ИХ НЕПОСРЕДСТВЕННОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ В РАМКАХ И ВНЕ СЕРВИСНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ. ОПРЕДЕЛЕННЫЕ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ И ПОЛНОМОЧИЯ ДОЛЖНЫ СОГЛАСОВЫВАТЬСЯ СО СРЕДСТВАМИ И МЕТОДАМИ ДОСТИЖЕНИЯ СООТВЕТСТВУЮЩЕГО КАЧЕСТВА УСЛУГИ. У ЛУЧШИХ СЕРВИСНЫХ КОМПАНИЙ ИМЕЕТСЯ ОТЛИЧНОЕ ПРЕДСТАВЛЕНИЕ О СВОЕМ ЦЕЛЕВОМ РЫНКЕ И ПОТРЕБИТЕЛЬСКИХ НУЖДАХ, КОТОРЫЕ ИМ ПРИХОДИТСЯ УДОВЛЕТВОРЯТЬ. ОНИ ОБЛАДАЮТ ЧЕТКОЙ СТРАТЕГИЕЙ ПО УДОВЛЕТВОРЕНИЮ ЭТИХ НУЖД, ЧТО ПОМОГАЕТ ИМ ЗАВОЕВЫВАТЬ ПРОЧНУЮ ПРИВЕРЖЕННОСТЬ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ.

ПОСТОЯННОЕ ВНИМАНИЕ ВЫСШЕГО РУКОВОДСТВА ФИРМЫ К КАЧЕСТВУ. ИСХОДЯ ИЗ ПОЛОЖЕНИЙ МЕЖДУНАРОДНОГО СТАНДАРТА, ВЫСШЕЕ РУКОВОДСТВО СЕРВИСНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ ПРИНИМАЕТ НА СЕБЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ЗА ПОЛИТИКУ КАЧЕСТВА, КАСАЮЩУЮСЯ: УРОВНЯ КАЧЕСТВА СЕРВИСНЫХ ПРОДУКТОВ; БЛАГОПРИЯТНОГО ОБРАЗА СЕРВИСНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ И ЕЕ РЕПУТАЦИИ В ОБЛАСТИ КАЧЕСТВА; ЦЕЛЕЙ ОБЕСПЕЧЕНИЯ КАЧЕСТВА СЕРВИСНЫХ ПРОДУКТОВ; ПОДХОДА ДЛЯ ДОСТИЖЕНИЯ ЦЕЛЕЙ В ОБЛАСТИ КАЧЕСТВА; РОЛИ ПЕРСОНАЛА КОМПАНИИ, ОТВЕТСТВЕННОГО ЗА РЕАЛИЗАЦИЮ ПОЛИТИКИ В ОБЛАСТИ КАЧЕСТВА.

КОРПОРАЦИЯ «ХАЙЭР» ВСЕГДА УДЕЛЯЛА И УДЕЛЯЕТ МНОГО ВНИМАНИЯ РАЗВИТИЮ ГАРАНТИЙНОГО СЕРВИСА. В ПОСЛЕДНЕЕ ВРЕМЯ БЫЛА ПРОВЕДЕНА ОГРОМНАЯ РАБОТА ПО ОРГАНИЗАЦИИ В КИТАЕ ЦЕЛОЙ СЕТИ ФИРМ БИЗНЕС-ПАРТНЕРОВ ПО СЕРВИСНОМУ ОБСЛУЖИВАНИЮ КЛИЕНТОВ. НА СЕГОДНЯШНИЙ ДЕНЬ КЛИЕНТЫ «ХАЙЭРА» МОГУТ ОБРАТИТЬСЯ ЗА СЕРВИСОМ В 2000 РЕМОНТНЫХ ЦЕНТРОВ, НАХОДЯЩИХСЯ В 131 ГОРОДЕ КИТАЯ. ВО ВСЕХ РЕМОНТНЫХ ЦЕНТРАХ РАБОТАЮТ, МИНИМУМ, ДВА ИНЖЕНЕРА, ПРОШЕДШИХ СПЕЦИАЛЬНОЕ ОБУЧЕНИЕ И СЕРТИФИКАЦИЮ В «ХАЙЭРЕ».

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Китай меняется прямо на глазах. Страна быстро развивается. «В каждом зерне риса есть капля пота», – говорит китайская мудрость. За всеми социально-экономическими переменами стоит огромный труд китайского народа, сложный поиск своего пути и постоянная забота о созидании Великого Китая. Изучив собственный и зарубежный опыт, правительство КНР пришло к выводу о необходимости осу-

шестьдесят реформы не по чужим «рецептам», а, исходя из особенностей страны, решительно встало на путь строительства социализма с китайской спецификой.

Успешная товарная экспансия Китая ошеломила рынки одежды, обуви и бытовых товаров не только стран СНГ, но и в первую очередь США, Германии, Южной Кореи и Сингапура. Вступление Китая в ВТО стимулирует китайские промышленные предприятия производить современные и качественные товары. Поэтому руководители китайских промышленных предприятий сегодня обязаны:

- улучшать свои бизнес-идеи и успешно реализовывать их;
- изучать современный и выдающийся опыт управления качеством продукции;
- повышать уровень управления;
- непрерывно обучать персонал.

Образование, интеллектуализм и высшие профессиональные знания официально объявлены зоной первостепенных национальных приоритетов. В Китае уже созданы механизмы и структуры добывания, заимствования и собственного воспроизводства научных достижений и новых технологий, которые должна дополнить бенчмаркинг-стратегия повышения качества продукции китайских промышленных предприятий.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Официальные материалы

- 1 Закон РФ «О защите прав потребителей». М., 1996.
- 2 Закон РФ «О санитарно-эпидемиологическом благополучии населения». М., 1991.
- 3 Закон РФ «О сертификации продукции и услуг». М., 1995.
- 4 Закон РФ «О стандартизации». М., 1995.
- 5 Закон РФ «Об обеспечении единства измерений». М., 1995.
- 6 Международный стандарт ИСО 8402. Управление качеством и обеспечение качества: Словарь. [Версия 1994 г.] М., 1995.

Материалы съездов, конференций, симпозиумов

- 7 НАУЧНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И ЭКОНОМИЧЕСКОЕ СОТРУДНИЧЕСТВО СТРАН АТР В XXI В.: ТЕЗИСЫ ДОКЛАДОВ. ХАБАРОВСК, 1999.
- 8 СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ ПРОДУКЦИИ: МАТЕРИАЛЫ 15 КОНФЕРЕНЦИИ ЕОКК. СЕССИЯ 3. М.: ИЗД-ВО СТАНДАРТОВ, 1972. 198 С.

Книги

- 9 Нянь. Чжунго цзинци шэжуэй фачжань жаньлюэ (1996 – 2050 гг. Китай: стратегия социально-экономического развития) / Под ред. Ли Ченсюня. Пекин, 1997.

- 10 Няньдэ Чжунго: дуй вэйлай цзинци цзишу шэхуэй вэньхуа шентай хуаньцзин жаньван (Китай в 2020 г.: перспективы будущей экономической, технической, социальной, культурной и экологической обстановки) / Под ред. Ли Ченсюня и др. Пекин, 1999.
- 11 21 шицзи чудэ Чжунго цзинци (Китайская экономика в XXI в.). Пекин, 2001.
- 12 TQM–21. Проблемы, опыт, перспективы / Под ред. В.Л. Рождественского, В.А. Качалова. М.: Изд-дАТ, 1997. Вып. 1. 192 с.
- 13 TQM–21. Проблемы, опыт, перспективы / Под ред. В.Л. Рождественского, В.А. Качалова. М.: Изд-дАТ, 1997. Вып. 2. 288 с.
- 14 Абромов В.А. Сертификация продукции и услуг. М.: Ось-89, 2000.
- 15 Абромов Н.П. Никелевые предприятия китайской народной республики. М.: Руда и металлы, 1998.
- 16 Авдокушин Е.Ф. Теоретические основы экономической реформы в КНР. М., 1990.
- 17 Азгальдов Г.Г. Потребительная стоимость и ее измерение. М.: Экономика, 1971. 167 с.
- 18 Азгальдов Г.Г., Райхман Э.П. О квалиметрии. М.: Изд-во стандартов, 1973. 172 с.
- 19 Алле М. Условия эффективности в экономике: Пер. с фр. Л.Б. Азимова, А.В. Белянина, И.А. Егорова, Н.М. Калмыковой. М.: Научно-изд. центр «Наука для общества», 1998. 304 с.
- 20 Андерсон К. Менеджмент, ориентированный на потребителя. CRM-Технологии как основа новых отношений с клиентом. 2003.
- 21 Андреев Б.Г. Экономическое значение повышения качества продукции. Л.: Лениздат, 1982. 133 с.
- 22 Андрианов Ю.М., Лопатин М.В. Квалиметрические аспекты управления качеством новой техники. Л.: Изд-во Ленингр. ун-та, 1983. 288 с.
- 23 Андрианов Ю.М., Субетто А.И. Квалиметрия в приборостроении. Л.: Машиностроение, 1990. 216 с.
- 24 Антонов Г.А. Стандартизация и качество промышленной продукции: Учеб. пособие. Л.: Изд-во Ленингр. ун-та, 1979.
- 25 Аристов О.В, Мишин В.М. Качество продукции: Учеб. пособие. М.: Изд-во стандартов, 1982.
- 26 Аристотель. Соч. в 4-х т. Т. 1.: Метафизика. М.: Мысль, 1976. С. 150 – 165.
- 27 Бадалов Л.М. Экономические проблемы повышения качества продукции. М.: Экономика, 1982. 205 с.
- 28 Бадмаев П.А. Россия и Китай. СПб., 1990.
- 29 Бажанов Е.П. Движущие силы политики США в отношении Китая. М., 1982.
- 30 Байнхауэр Х., Шмакке Э. Мир в 2000 г. М., 1973.
- 31 Барнгольц С.Б. Рекомендации по подготовке кандидатских диссертаций по специальным дисциплинам. М.: Финансовая академия, 2000. 32 с.
- 32 Басовский Л.Е., Протасьев В.Б. Управление качеством: Учеб. М.: ИНФРА-М, 2002. 212 с.
- 33 Башиняндай Чжунго цзинци вэньти (Проблемы экономики Китая в 80-е гг.). Пекин, 1980.
- 34 Белобрагин В.Я. Современные проблемы теории управления эффективностью производства и качеством продукции в условиях становления рынка. М.: Изд-во стандартов, 1994. 235 с.
- 35 Бенделл Т. Наставники по качеству. Краткие очерки о самых знаменитых зарубежных деятелях в области качества: Пер с англ. М.: РИА Стандарты и качество, 2000.
- 36 БЕНДЕРСКИЙ А.М. ОБЕСПЕЧЕНИЕ КАЧЕСТВА ПРОДУКЦИИ. М.: ИЗД-ВО СТАНДАРТОВ, 1988 Г. 120 С. (ВСЕОБУЧ ПО КАЧЕСТВУ).
- 37 Бергер Я.М. Социальные процессы в современной китайской деревне. М., 1988.
- 38 Бергер Я.М. Переход к рынку в КНР: наследие прошлого и прорыв в будущее М., 1994.
- 39 Беркович Д.М. Формирование науки управления производством: Краткий исторический очерк. М.: Наука, 1973.
- 40 Блохин. В.П. Глобализация, технология и конкурентоспособность производственных систем. М.: Наука, 2001.
- 41 Бобровников Г.Н., Клебанов А.И. Прогнозирование и управление техническим уровнем и качеством продукции. М.: Изд-во стандартов, 1984. 230 с.
- 42 Бовин А., Делюсин Л. Политический кризис в Китае. М., 1968.
- 43 Богатин Ю.В. Экономическая оценка качества и эффективности работы предприятия. М.: Изд-во стандартов, 1991. 196 с.

- 44 Богатин Ю.В. Экономическая оценка качества и эффективности работы предприятия. М.: Изд-во стандартов, 1991. 216 с.
- 45 Богатин Ю.В., Сульповар Л.Б., Ломазов М.Е. Качество техники и экономики. М.: Экономика, 1973. 295 с.
- 46 Богатырев А.А., Филиппов Ю.Д. Стандартизация статистических методов управления качеством. М.: Изд-во стандартов, 1990. 156 с.
- 47 Богданов А.А. Тектология. Всеобщая организационная наука. М.: Наука, 1988. 195 с.
- 48 Бойцов В.В. Научные основы комплексной стандартизации технологической подготовки производства. М.: Машиностроение, 1982. 245 с.
- 49 Болдырев Б.Г. Финансы Китайской Народной Республики. М., 1953.
- 50 Борисов О.Б., Колосков Б.Т. Советско-китайские отношения, 1945-1980. 3-е изд. М., 1980.
- 51 Бородина Е.И. Финансы предприятий. М.: Банки и биржи ЮНИТИ, 1995.
- 52 Борох О.Н. Современная китайская экономическая мысль. М., 1988.
- 53 Боумэн К. Основы стратегического менеджмента / Пер. с англ.; Под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997. 175 с.
- 54 Будищева И.А., Плоткин Я.Д. Регулирование затрат на обеспечение качества продукции. М.: Изд-во стандартов, 1989. 184 с.
- 55 Булатова А.С. Экономика. М.: БЕК, 1994.
- 56 Бурлацкий Ф.М. Мао Цзэдун, Цзян Цин и советник Дэн. М., 2002.
- 57 Бурлацкий Ф.М. Мао Цзэдун: «Наш коронный номер – это война, диктатура...». М., 1976.
- 58 Бутаков и Тизенгаузен. Война европейцев с Китаем 1840 – 1842, 1856 – 1858 и 1860 гг. по французским, английским и немецким источникам. СПб., 1884.
- 59 Ван Чжо. Чжунго ши цзинци тичжи яньцзю (Исследование экономической системы китайского типа). Гуандун, 1983.
- 60 Ван Мин. О событиях в Китае. М., 1960.
- 61 Ван Мин. Полвека КПК и предательство Мао Цзэдуна. М., 1975.
- 62 Ванин В.И. Государственный капитализм в КНР. М., 1974.
- 63 Варакута С.А. Управление качеством продукции: Учеб. пособие. М.: ИНФРА-М, 2001. 207 с. (Серия «Вопрос – ответ»).
- 64 Васильев Л.С. Аграрные отношения и община в Древнем Китае. М., 1961.
- 65 Венюков М.И. Очерки современного Китая. СПб., 1974.
- 66 Версан В.Г. Интеграционное управление качеством. Новые возможности и пути развития. М.: Изд-во Академии информации, 1994. 86 с.
- 67 Владимиров О. Советско-китайские отношения в сороковых–восьмидесятых годах. М., 1984.
- 68 Внешняя политика и международные отношения КНР / Под ред. Е.В. Астафьева, А.М. Дубинского. М., 1974. Т. 2.
- 69 Вого шэхуэйчжун цзяньшэчжун дэ жогань цзинци вэньти (Некоторые экономические проблемы социалистического строительства в нашей стране). Пекин, 1959.
- 70 Вого цзинци гайгэ хэ чженчжи тичжи гайгэ цзибэнь вэньти (Основные вопросы реформы экономической и политической систем нашей страны). Пекин, 1990.
- 71 Вого цзинци тичжи гайгэ дэ цзибэнь вэньти (Основные вопросы реформы экономической системы нашей страны). Наньчан, 1985.
- 72 Воеводин С.А., Круглов А.М. Социалистические преобразования капиталистической промышленности и торговли в КНР. М., 1959.
- 73 Волкова Л.А. Изменение социально-экономической структуры китайской деревни. 1949–1970. М., 1972.
- 74 Всеобщее управление качеством: Учеб. / О.П. Глудкин, Н.М. Горбунов, А.И. Гуров, Ю.В. Зорин; Под ред. О.П. Глудкина. М.: Горячая линия – Телеком, 2001. 600 с.
- 75 Вятский В., Демин Ф. Экономический авантюризм маоистов. М., 1970.
- 76 Ганшин Г. Китайская Народная Республика на пути социалистической индустриализации. М., 1955.
- 77 Ганшин Г.А. Экономическая реформа в Китае: Эволюция и реальные плоды. М., 1997.
- 78 Гао Шайцюань. Сиван Чжилу: Чжунго цзинци тичжи гайгэ дэ чэньцзю хэ чжаньван (Дорогой надежд: успехи и перспективы реформы экономической системы Китая). Пекин, 1987.

- 79 Гао Шамцюань. Цзюньнянь чжунго цзинци цзинци тичжи гайгэ (Девять лет реформы экономической системы Китая). Пекин, 1987.
- 80 Гельбрас В.Г. Экономическая реформа в КНР: очерки, наблюдения, размышления. М.: Международные отношения, 1990.
- 81 Герасимов Б.И. Эффективные стратегии научно-технического прогресса: парадигмы качества. Тамбов: Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 1998. 72 с.
- 82 Герасимов Б.И. Экономико-математические модели погрешностей оценки качества. Тамбов: Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 1997. 80 с.
- 83 Герасимов Б.И. и др. Качество, эффективность и потребительская оценка системы технических изделий / Б.И. Герасимов, А.Л. Денисова, О.Г. Берстенева, Е.Г. Берстенева, Е.В. Зайцев, М.В. Смагин; Под науч. ред. д-ра экон. наук, проф. Б.И. Герасимова. Тамбов: Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2002. 112 с.
- 84 Герасимов Б.И., Сизикин А.Ю. Качество в системе управления предприятием. М.: Машиностроение, 2000. 104 с.
- 85 Герасимов Б.И., Спиридонов С.П., Смагин М.В. Экономические теории качества: генезис теории и практики системного подхода / Под науч. ред. д-ра экон. наук, проф. Б.И. Герасимова. Тамбов: Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2001. 132 с.
- 86 Герасимов Б.И., Толстяков Р.Р. Информационная экономика: генезис теории и практики системного подхода / Под науч. ред. д-ра экон. наук, проф. Б.И. Герасимова. Тамбов: Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2002. 96 с.
- 87 Герчикова И.Н. Менеджмент: Учеб. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1995. 480 с.
- 88 Гиссин В.И. Управление качеством продукции: Учеб. пособие. Ростов н/Д: Феникс, 2000. 256 с.
- 89 Гличев А.В., Панов В.П., Азгальдов Г.Г. Что такое качество? М.: Экономика, 1968. 215 с.
- 90 Гличев А.В., Рабинович Г.О., Примаков М.И., Сеницын М.М. Прикладные вопросы квалиметрии. М.: Изд-во стандартов, 1983. 136 с.
- 91 Гличев А.В. Качество продукции. Система управления. М.: Прогресс, 1996.
- 92 Глобализации экономики России на пороге XXI века: Сб. науч. ст. посвящается 110-рождения Н.Д. Кондратьева (1892–2002). Волгоград: Волгогр. гос. пед. ун-т. Изд-во Универ-Сити, 2002. 88 с.
- 93 Го Жуйцин. Хоугодушици дэ чжунго цзиици (Экономика Китая в восстановительный период). Пекин, 1953.
- 94 Го Шуци. Моши дэ бяньгэ юй бяньгэ дэ моши (Изменение модели и модель изменений). Шанхай, 1989.
- 95 Го, Ширли В.Ю. Экономическая политика Тайваня. М., 1999.
- 96 Гончарук В.А. Развитие предприятия. М.: Дело, 2000. 208 с.
- 97 Горбашко Е.А., Леонова Т.И., Кузьмина С.Н. Определение затрат на качество при выполнении инновационных проектов: Метод. рекомендации // Серия «Инновационная деятельность». Вып. 16 / Мин-во образования РФ. М., 2002. 52 с.
- 98 Горленко О.А. Создание систем менеджмента качества в организации. М., 1997.
- 99 Губанов В.А., Захаров В.В., Коваленко А.Н. Введение в системный анализ / Под ред. Л.А. Петросяна. Л.: Изд-во Ленингр. ун-та, 1988. 232 с.
- 100 Гэ Чжида. Бюджет Китая в переходный период. М., 1958.
- 101 Девятов А., Мартиросян М. Китайский прорыв и уроки для России. М., 2002.
- 102 Демиденко Д.С. Управление затратами при формировании качества промышленной продукции. СПб.: Изд-во СПб. УЭФ, 1995. 96 с.
- 103 Деминг В.Э. Выход из кризиса. Тверь: Альба, 1994.
- 104 Дмитриев Ю.Я. Критерии качества, количества и меры в историко-философском процессе. Генезис. Закономерности развития. Функции. М.: Наука, 1995. 352 с.
- 105 Дмитриев А.К., Мальцев П.А. Основы теории построения и контроля сложных систем. Л.: Энергоатомиздат, 1988, 192 с.
- 106 Добкин В.М. Системный анализ в управлении. М.: Химия, 1984. 224 с.
- 107 Долинская М.Г., Соловьев И.А. Маркетинг и конкурентоспособность промышленной продукции. М.: Изд-во стандартов, 1991.
- 108 Ду Фу. Сто печалей. СПб., 2000.
- 109 Дун Фужэн. Гайгэ юй фачжань-лунь да чжуньянь чжун дэ Чжунго цзинци (Реформа и развитие: о больших переменах в китайской экономике). Сянган, 1995.

- 110 Дун Пин. Иностранные инвестиции в экономике современного Китая. М.: Наука, 1996.
- 111 Дэн Сяопин лилунь чжуаньти цзянцзо: Цикл лекций по теории Дэн Сяопина. Пекин, 1998.
- 112 Дэн Сяопин. Основные вопросы современного Китая. М., 1988.
- 113 Дэцинъ Лян. Реформирование механизма финансирования промышленных предприятий России и КНР в условиях перехода к рынку. Новосибирск, 2000.
- 114 Емельянов С.В. США: Международная конкурентоспособность национальной промышленности. М., 2001.
- 115 Жданов С.А. Методы и рыночная технология экономического управления. М.: «Дело и сервис», 1999. 272 с.
- 116 Жданов С.А. Основы теории экономического управления предприятием: Учеб. М.: Изд-во «Финпресс», 2000. 384 с.
- 117 Жданов С.А. Экономические модели и методы в управлении. М.: Изд-во «Дело и сервис», 1998. 176 с.
- 118 Зайцев Н.Л. Экономика промышленного предприятия: Учеб. пособие. М.: ИНФРА-М, 1996. 284 с.
- 119 Зубарев А. Качество продукции в условиях экономической реформы: Теоретические аспекты и опыт КНР. СПб.: Изд-во СПб., 1992.
- 120 Ильиных Ю.А. Менеджмента качества. М.: Наука, 2000.
- 121 Исикава К. Японские методы управления качеством / Сокр. пер. с англ.; Науч. ред. и авт. предисл. А.В. Гличев. М.: Экономика, 1988. 215 с.
- 122 Искусство стран Востока. М., 1986.
- 123 История Китая. М., 1998.
- 124 История экономического развития Китая. 1840–1948. М., 1958.
- 125 Капица М.С. КНР: два десятилетия – две политики. М., 1974.
- 126 Карлусов В.В. Частное предпринимательство в Китае. М., 1996.
- 127 Кашаева В.В. Экономика и бизнес. М.: МГТУ им Баумана, 1993.
- 128 Керимов В.Э., Петрище Ф.А., Селиванов П.В., Керимов Э.Э. Методы управления затратами и качеством продукции: Учеб. пособие. М.: Издательско-книготорговый центр «Маркетинг», 2002. 108 с.
- 129 Китай и АТР на рубеже века. М., 1998.
- 130 Китай на пути модернизации и реформ. 1949–1999. М., 1999.
- 131 Китай на пути модернизации и реформ. М., 1999.
- 132 Китай после «Культурной революции». М., 1979.
- 133 КНР на путях реформ / Под ред. В.А. Виноградова. М., 1989.
- 134 КНР на путях реформ. М., 1989.
- 135 Когут А.Е. Экономическая метрология. Л.: Наука, 1990. 183 с.
- 136 Колесникова А.А., Колесникова Т.Г., Степанов С.А. Применение методов и средств управления качеством на основе международных стандартов серии ISO 9000 при выполнении инновационных проектов: Метод. рекомендации // Серия «Инновационная деятельность». Вып. 17 / Мин-во образования РФ. М., 2002. 68 с.
- 137 Конарева Л.А. Управление качеством продукции в промышленности США. М.: Наука, 1977. 256 с.
- 138 Конарева Л.А. Качество – критерий мирового рынка. М.: Знание, 1989. 47 с.
- 139 Конарева Л.А. Стоимость качества. М.: Наука, 1971. 156 с.
- 140 Кондратьев Н.Д. Основные проблемы экономической статики и динамики. М.: Наука, 1991.
- 141 Кондрашова Л., Корнейчук Н. КНР: реформа и региональная экономическая политика. М., 1998.
- 142 Концепция самоорганизации: становление нового образца научного мышления. М.: Аргус, 1994.
- 143 Корбаш Э. Теория и практика экономического строительства в КНР. М., 1981.
- 144 Корпов М.В. Экономические реформы и политическая борьба в КНР (1984–1989 гг.). М.: Моск. шос. ун-т им. М.В. Ломоносова, Ин-т стран Азии и Африки. 1997.
- 145 Красавин Л.П. Философия истории. СПб.: АО «Комплект», 1993. 96 с.
- 146 Красс М.С., Чупрынов Б.П. Основы математики и ее приложения в экономическом образовании: Учеб. 2-е изд., испр. М.: Дело, 2001. 688 с.
- 147 Кремнев Г.Р. Управление производительностью и качеством: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 5. М.: «ИНФРА-М», 1999. 312 с.

- 148 Круглов М.Г. Менеджмент система качества. М.: Изд-во стандартов, 1997.
- 149 Куме Х. Статистические методы повышения качества: Пер. с англ. М.: Финансы и статистика. 304 с.
- 150 Кун Чюнь. Чжунго синь гунъе фачжаньши дакон (Очерк по истории развития современной промышленности Китая). Шанхай, 1933.
- 151 Курбатов В.П. Актуальные проблемы КНР: демография, агросфера, экология. М., 1996.
- 152 Лapidус В.А. Всеобщее качество (TQM) в российских компаниях / Гос. ун-т управления; Нац. фонд подготовки кадров. М.: ОАО «Типография «Новости»», 2000. 432 с.
- 153 Лapidус В.А., Рекшинский А.Н. Диалог консультанта с руководителем: Н. Новгород: СМЦ «Приоритет», 2000. 84 с.
- 154 Лапуста М.Г. Качество – задача общенародная. М.: Экономика, 1989.
- 155 Лапуста М.Г. Качество продукции: механизм управления. М.: Экономика, 1980.
- 156 Ледовский А.М. СССР и Сталин в судьбах Китая. М., 1999.
- 157 Ли Бо. Нефритовые скалы. СПб., 2000.
- 158 Ли Дуо. Проблемы и перспективы экономических отношений КНР с Сянганом (Гонконгом) и Тайванем. М., 1999.
- 159 Ли Инин. Фэйцзюньхэн дэ Чжунго цзинци (Несбалансированная экономика Китая). Пекин, 1990.
- 160 Ли Инин. Цзинци тичжи гайгэ таньсо (Поиск реформы экономической системы). Пекин, 1987.
- 161 Ли Цзинвэнь, Чжун Чанбяо, Гэ Сипцюань. 21 шици дэ Чжунго цзинци фажан чжанлуэ (Ли Цэинвэнь, Чжун Чанбяо, Гэ Сюань. Экономическая стратегия Китая в XXI в.). Пекин, 2002. (На кит. яз.)
- 162 Ли Цзишен, Казаринова О.В. Экономические реформы в Китае. М., 2002.
- 163 Ли Цзяньмин. Пути преобразования госпредприятий в КНР. М: Наука, 1999.
- 164 Ли Чжисуй. Мао Цзэдун: В 2 т. М., 1996.
- 165 Линь Ифу Китайское чудо: стратегия развития и экономическая реформа. Ин-т Дальнего Востока РАН. 2001.
- 166 Логинов Л.Н. Особый путь развития экономики Китая. М.: ООО «Науч.-исслед. Центр космос», 2001.
- 167 Лунь Чжунго жунгуань цзинци гуаньли (О макроэкономическом управлении в Китае). Пекин, 1987.
- 168 Лунь чжен ю фачжань: Чжунго цзинци лилунь 50 нянь (Стратегия и развитие: Теория китайской экономики за 50 лет). Юннань, 1999.
- 169 Львов Д.С. Экономика качества продукции. М.: Экономика, 1972. 316 с.
- 170 Лю Гогуан. Чжунго гоючжи цзинци гайгз дз таньсо (Поиск пути реформы экономики государственной собственности в Китае). Пекин, 1989.
- 171 Лю Гогуан. Чжунго цзинци дабяньдун юй максычжуи цзинци лилунь дэ фачжань (Крупные изменения в китайской экономике и развитие экономической теории марксизма). Цзянсу, 1988.
- 172 Лю Сумэй, Румянцев Е.Н. Китай, каким я его знаю. М., 1999.
- 173 Лю Шаоци. Победа марксизма-ленинизма в Китае. Пекин, 1959.
- 174 Ма Хун. Чжунго шэхуэйчжуи саньдайхуа дэ даолу хэ цянъцин. (Путь социалистической модернизации и перспективы). Шанхай, 1988.
- 175 Мазур И.И. Управление качеством. М.: Высшая школа, 2003.
- 176 Майминас Е. Процессы планирования в экономике: информационный аспект. М.: Экономика, 1971. С. 35 – 36.
- 177 Макмиллан Ч. Японская промышленная система. М., 1988.
- 178 Малевич И.А. Внимание, Китай. Минск, 2000.
- 179 Мамбетцаев С.В. Основы конкурентоспособности предприятий. 2001.
- 180 Мао Цзэдун. Вопросы кооперирования в сельском хозяйстве. М., 1955.
- 181 Мао Цзэдун. Избранные произведения: В 5 т. М., 1953; Пекин, 1977.
- 182 Маркс К. Нищета философии // К. Маркс, Ф. Энгельс. Соч. Т. 4. С. 130.
- 183 Маркс К. Экономические рукописи. 1857 – 1861. М.: Политиздат, 1980. С. 115 – 120.
- 184 Маркс К., Энгельс Ф. Соч., изд. 2-е. Т. 19. 387 с.
- 185 Маркс К., Энгельс Ф. Соч., изд. 2-е. Т. 22. 206 с.
- 186 Мартенс Ф. Россия и Китай. СПб., 1981.

- 187 Масленников В.А. Социалистические преобразования в Китайской Народной Республике. М., 1956.
- 188 Масленников В.А. Экономический строй КНР. М., 1958.
- 189 Матвеев Л.А. Экономическое обеспечение систем управления качеством продукции. Л.: Машиностроение, Ленингр. отд-ние, 1983. 52 с.
- 190 Машкович И.К. Стандарты и качество продукции в сельском хозяйстве. М.: Знание, 1974. 64 с.
- 191 Менеджмент качества и обеспечение качества продукции на основе международных стандартов ИСО / М.З. Свиткин, В.Д. Мацуга, К.М. Рахлин. СПб.: Изд-во СПб. картфабрики ВСЕГЕИ, 1999. 403 с.
- 192 Менеджмент качества и экологический менеджмент. ИСО 9000, ИСО 14 000: Сб. ст. М.: 2001.
- 193 Меркулова Э.А. Об опыте КНР в привлечении иностранных инвестиций / Дипломат. акад. МИД России, Ин-т Актуал. Междунар. проб. М., 1999.
- 194 Месарович М., Тахакара Я. Общая теория систем: математические основы / Пер. с англ.; Под ред. С.В. Емельянова. М.: Мир, 1978. 328 с.
- 195 Мильнер Б.З. Теория организаций. М.: ИНФРА-М, 1998. 336 с.
- 196 Михайлова Е.А. Основы бенчмаркинга. М.: Юрист, 2002. 110 с.
- 197 Михеев В.И. Скачок в будущее. М., 1959.
- 198 Моисеев Н.Н. Математические задачи системного анализа. М.: Наука, 1981. 487 с.
- 199 Молодцова Л.И. Китай углубляет реформу. М., 1995.
- 200 Молодцова Л.И. Промышленность Китая. М.: Наука, 1990.
- 201 Мочалов Б.М. Потребности социалистического общества. М.: Знание, 1975. 69 с.
- 202 Муранцева З.А. Индустриальное развитие КНР в условиях экономической реформы (1978–1990 гг.) / РАН, Ин-т Дал. Востока. М., 1992.
- 203 Нарочницкий А.Л. Колониальная политика капиталистических держав на Дальнем Востоке. 1868–1895. М., 1956.
- 204 Наумов И.Н. Стратегия экономического развития КНР в 1996–2020 гг. и проблемы ее реализации. М., 2000.
- 205 Немчинов. Избранные произведения: В 6 т. М.: Наука, 1969. Т. 6. 466 с.
- 206 Непомин О.Е. Экономическая история Китая (1864–1894). М., 1974.
- 207 Непомин О.Е. Социально-экономическая история Китая. М., 1990.
- 208 Николаев А.Г. Современные тенденции экономического сотрудничества стран Азиатско-Тихоокеанского региона. М., 1999.
- 209 Новицкий Н.И., Олексюк В.Н. Управление качеством продукции: Учеб. пособие. Мн.: Новое знание, 2001. 238 с. (Экономическое образование).
- 210 Новожилов В.В. Измерение затрат и результатов. М.: Экономика, 1967. 376 с.
- 211 Новоселова Л.В. Инвестиционная политика и экономическая реформа в КНР. М., 1996.
- 212 Новые моменты во внутренней и внешней политике стран Азии. М., 1997.
- 213 Общая теория статистики: Статистическая методология в изучении коммерческой деятельности: Учеб. / А.И. Харламов, О.Э. Башина, В.Т. Бабурин и др.; Под ред. А.А. Спирина, О.Э. Башиной. 4-е изд. М.: Финансы и статистика, 1997. 296 с.
- 214 Огвоздин В.Ю. Управление качеством. Основы теории и практики. Учеб. пособие. М.: Изд-во «Дело и Сервис», 1999. 160 с.
- 215 Окрепилов В.В. Управление качеством: Учеб. 2-е изд., доп. и перераб. М.: ОАО «Изд-во “Экономика”», 1998. 639 с.
- 216 Оптнер С.Л. Системный анализ для решения деловых и промышленных проблем: Пер. с англ. М.: Советское радио, 1969. 216 с.
- 217 ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОИЗВОДСТВА: УЧЕБ. / О.Г. ТУРОВЕЦ, В.Н. ПОПОВ, Б.Н. РОДИОНОВ И ДР.; ПОД РЕД. О.Г. ТУРОВЦА. ВОРОНЕЖ, 1993. 384 С.
- 218 Организация, планирование и управление предприятием машиностроения / И.М. Разумов, Л.А. Глаголева, М.И. Ипатов, В.П. Ермилов. М.: Машиностроение, 1982. 544 с.
- 219 Осипов Ю.М. Конкурентоспособность наукоемкой машиностроительной продукции. М., 1999.
- 220 Основы современного менеджмента качества. М.: Фонд «Новое тысячелетие», 1998. 208 с.
- 221 Основы управления персоналом: Учеб. / Б.М. Генкин, Г.А. Кононова, В.И. Кочетков и др.; Под ред. Б.М. Генкина. М.: Высшая школа, 1996. 383 с.
- 222 Основы экономики и управления производством: Учеб. пособие: Изд. 2-е, доп. и перераб. / Под ред. И.И. Сигова. М.: Экономика, 1973.

- 223 Патричный В.А. Экономика метрологического обеспечения качества продукции и ресурсосбережения. М.: Изд-во стандартов, 1990. 242 с.
- 224 Пивоварова Э.П. Социализм с китайской спецификой: итоги теоретического и практического поиска. М., 1999.
- 225 Питерс Т., Уотермен Р. В поисках эффективного управления (опыт лучших компаний): Пер. с англ. М.: Прогресс, 1986. 288 с.
- 226 Политическая экономия: Учеб. / Рук. авт. кол. А.Н. Малафеев, Ю. В. Яковец. М.: Политиздат, 1968.
- 227 Политические аспекты экономического развития стран Юго-Восточной Азии // Экономические реформы в Азии в переходный период. М., 1996.
- 228 Полищук А.Н. Организация системы управления качеством труда и продукции в растениеводстве и животноводстве. М.: Россельхозиздат, 1983. 86 с.
- 229 Полозов В.Р. Социально-экономическая структура общественного труда при переходе к коммунизму. Л.: Изд-во Ленингр. ун-та, 1970. 168 с.
- 230 Попов Н.И. Вопрос изменения качества труда в сельском хозяйстве. М.: Экономика, 1978. 109 с.
- 231 Попов В.В. Три капельки воды. Заметки некитаиста о Китае. М., 2002.
- 232 Попов В.В. Шокотерапия против градуализма: конец дискуссии. М., 1999.
- 233 Портяков В.Я. Экономическая реформа в Китае (1979–1999 гг.). М., 1999.
- 234 Потапов М.А. Внешнеэкономическая политика Китая: проблемы и противоречия. М., 1998.
- 235 Поэзия и проза Китая XX века. О прошлом – для будущего. М., 2002.
- 236 Проблемы планового управления в Китае. М., 1988. Т. 1, 2.
- 237 Прокопенко Н.Ф. Экономические проблемы качества сельскохозяйственной продукции. М.: Колос, 1980. 133 с.
- 238 Развитие народного хозяйства Китайской Народной Республики. М., 1956.
- 239 Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б. Современный экономический словарь. 2-е изд., испр. М.: ИНФРА–М, 1999. 479 с.
- 240 Райхман Э.П., Азгальдов Г.Г. Экспертные методы в оценке качества товаров. М.: Экономика, 1974. 151 с.
- 241 Региональные хозяйственные системы: проблемы развития: Сб. науч. ст. / Тамб. гос. техн. ун-т. Тамбов: Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2001. 352 с.
- 242 Ремыга В.Н. Реформа системы управления промышленностью КНР. М.: Наука, 1989.
- 243 Реформа хозяйственной системы в КНР. М., 1989.
- 244 Робертсон Б. Лекции об аудите качества: 2-е изд., испр. / Пер. с англ.; Под общ. ред. Ю.П. Адлера. М.: Стандарты и качество, 2000. 264 с.
- 245 Род Ж. Современный Китай: Пер. с фр. СПб., 1912.
- 246 Романюк В.Я. Мифы и реалии «китайского чуда». М.: Наука, 2002.
- 247 Российско-китайские отношения глазами американцев / Под ред. Д. Тренина. М., 1997.
- 248 Рубби А. Китайские заметки. М., 1994.
- 249 Рыночная экономика: 200 терминов / Под общ. ред. Г.Я. Кипермана. М.: Политиздат, 1991. –224 с.
- 250 Рязанов В.Т. Экономические реформы в России и Китае глазами российских и китайских экономистов. М.: Наука, 1999.
- 251 Салицкий А.И. Взаимодействие КНР с мировым хозяйством. М., 2001.
- 252 Самочкин В.Н. Гибкое развитие предприятия: Анализ и планирование: 2-е изд., испр. и доп. М.: Дело, 2000. 376 с.
- 253 Свиткин М.З. Группа качества на машиностроительных предприятиях. Л.: Машиностроение, 1988.
- 254 Селиванов М.Н., Фридман А.Э., Кудряшова Ж.Ф. Качество измерений. Л.: Лениздат, 1987. 287 с.
- 255 Селищев А.С. Японская экспансия: люди и идеи. Иркутск: Изд-во Иркут. ун-та, 1993.
- 256 Семь инструментов качества в японской экономике. М.: Изд-во стандартов, 1990.
- 257 Сергеев И.В. Экономика предприятия: Учеб. пособие. М.: Финансы и статистика, 1997. 304 с.
- 258 Серов М.Е. Модели для TQM. М.: СМЦ «Приоритет», 1998. 64 с.
- 259 Серов М.Е. Основные концепции и методология TQM. М.: СМЦ «Приоритет», 1998. 56 с.

- 260 Сибу дакайфа ганьбу дубень (Великое развитие Западных районов): Хрестоматия для менеджеров. Сиань, 2000.
- 261 Синько В.И. Проблемы экономики и качества продукции. М.: Экономика, 1971. 263 с.
- 262 Систематизированный материал по системам менеджмента качества на основе МС ИСО 9000 версии 2000 года для использования специалистами по качеству при повышении квалификации. М., 2001.
- 263 Системный анализ и структура управления / Под ред. В.Г. Шорина. М.: Знания, 1975. 303 с.
- 264 Скачков К. Очерки Китая. М., 1875.
- 265 Словарь терминов современного предпринимательства / Под ред. проф. В.В. Морковкина. М.: «Радикс», 1995. 432 с.
- 266 Советский энциклопедический словарь / Науч.-ред. совет А.М. Прохоров (пред.). М.: Советская Энциклопедия, 1981. 1600 с.
- 267 Советско-китайские отношения. 1917–1957: Сб. докл. М., 1959.
- 268 Современный финансово-кредитный словарь / Под общ. ред. М.Г. Лапусты, П.С. Никольского. М.: ИНФРА-М, 1999. 526 с.
- 269 Соловьев В.С. Соч. в 2-х т. М.: Мысль, 1990. 458 с.
- 270 Сомик К.В. Связные информационные структуры. М.: Финансы и статистика, 1997. 128 с.
- 271 Социальная структура Китая / Под ред. О.Е. Непомнина. М., 1990.
- 272 СПРАВОЧНОЕ ПОСОБИЕ ДИРЕКТОРУ ПРОИЗВОДСТВЕННОГО ОБЪЕДИНЕНИЯ, ПРЕДПРИЯТИЯ: (ЭКОНОМИКА, ОРГАНИЗАЦИЯ, ПЛАНИРОВАНИЕ, УПРАВЛЕНИЕ): В 2 Т. / ПОД РЕД. Г.А. ЕГИАЗАРЯНА, А.Д. ШЕРЕМЕТА. 2-Е ИЗД., ПЕРЕРАБ. И ДОП. М.: ЭКОНОМИКА, 1985.
- 273 Стандартизация и управление качеством продукции: Учеб. / В.А. Швандар, В.П. Панов, Е.М. Купряков и др.; Под ред. проф. В.А. Швандара. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000. 487 с.
- 274 Стандартизация, метрология и сертификация в Китае. 1999.
- 275 Струве П.Б. Интеллигенция и народное хозяйство. СПб., 1911. 45 с.
- 276 Структура экономики Китая / Пер. с кит.; Под ред. В. Ванина. М., 1984.
- 277 Субетто А.И. Квалиметрия: В 6 ч. / ВИКИ им А.Ф. Можайского. Л., 1979 – 1986.
- 278 Сунь Цзиан. Чжунго цзинци тунши (Всеобщая экономическая история Китая): В 2 т. Пекин, 1999. (На кит. яз.)
- 279 Сунь Ятсен. Избранные произведения. М., 1985.
- 280 Сухарчук Г.Д. Социально-экономические взгляды политических лидеров Китая первой половины XX в. М., 1983.
- 281 Сухин В.А. Социалистические преобразования в капиталистической промышленности КНР. Л., 1959.
- 282 Сюэ Муцяо. Гайгэ юй лилуньшан тупо (Реформа и прорывы в теории). Пекин, 1988.
- 283 Сюэ Муцяо. Лунь Чжунго шэхуэй цзинци тичжи гайгэ (О реформе экономической системы Китая). Тяньцзинь, 1990.
- 284 Тан Хайнии. Свободные экономические зоны в экономике КНР. М., 1998.
- 285 Теоретическая экономика. Политэкономия: Учеб. / Под ред. Г.П. Журавлевой и Н.Н. Мильчаковой. М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997. 485 с.
- 286 Титаренко М.П. Китай: цивилизация и реформы. М., 1999.
- 287 Труевцев И.И. Текстильная промышленность в КНР. М., 1958.
- 288 Управление предприятием: Словарь-справочник. М.: Профиздат, 1990. 336 с.
- 289 Управление машиностроительным предприятием: Учеб. / С.В. Смирнов, С.Н. Ефимушкин, А.А. Колобов и др.; Под ред. С.Г. Пуртова, С.В. Смирнова. М.: Высшая школа, 1989. 240 с.
- 290 Управление качеством: введение в экономический анализ: Метод. рек. / Автор-сост. Б.И. Герасимов. Тамбов: Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2000. 56 с.
- 291 Управление качеством: Учеб. / Под ред. С.Д. Ильенковой. М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1999. 199 с.
- 292 Управленческое консультирование: В 2 т. / Пер. с англ. М.: Интерэксперт, 1992. Т. 1. 319 с.
- 293 Файоль А., Эмерсон Г., Тейлор Ф., Форд Г. Управление – это наука и искусство. М.: Республика, 1992.
- 294 Фань Вэньлань. Новая история Китая. М., 1955.

- 295 Фатхутдинов Р. А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление. М.: ИНФРА–М, 2000. 312 с.
- 296 Фейгенбаум А. Контроль качества продукции. М.: Экономика, 1986. 175 с.
- 297 Харринтон Д.Х. Управление качеством в американских корпорациях / Сокр. пер. с англ.; Под ред. Л.А. Конарева. М.: Экономика, 1990.
- 298 Цао Чжи. Фея реки Ло. СПб., 2000.
- 299 Цветко А.С. Советско-китайские культурные связи. М., 1974.
- 300 Цвиркун А.Д. Основы синтеза структуры сложных систем. М.: Наука, 1982. 186 с.
- 301 Цзоусян 21 шицзидэ Чжунго цую цзинци (Региональная экономика Китая к XXI веку) / Под ред. Ли Цзинвэнь. Ганьси, 1999.
- 302 Цюй Юань. Лисао. СПб., 2000,
- 303 Швандар В.А., Панов В.П. Стандартизация и управление качеством продукции. М.: ЮНИТИ–ДАНА, 2000.
- 304 Швец В.Е. Стимулирование повышения качества продукции и труда. М.: Изд-во стандартов, 1983. 168 с.
- 305 Шелгунов Н.В. Цивилизация Китая. СПб. (б. г.). Т. 1.
- 306 Шелохаев В.В. Либеральная модель переустройства России. М., 1996.
- 307 ШЕПЕЛЕВ С.Н. СИСТЕМЫ КАЧЕСТВА И КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРОДУКЦИИ. М.: ТАТЬЯНИН ДЕНЬ, 1993. 256 С.
- 308 Широков Г.К., Лунев С.И. Россия, Китай и Индия в современных глобальных процессах. М., 1998.
- 309 Ширяев С.Л. Железнодорожный транспорт КНР. М., 1969.
- 310 Шонбергер Р. Японские методы управления производством. Девять простых уроков. М.: Экономика, 1988.
- 311 Шорт Ф. Мао Цзэдун. М., 2001.
- 312 ЭВАНС ДЖ., БЕРМАН Б. МАРКЕТИНГ: СОКР. ПЕР. С АНГЛ. М.: ЭКОНОМИКА, 1990.
- 313 Экономика предприятия / В.Я. Горфинкель, Е.М. Купряков, В.Ф. Прасолова и др.; Под ред. проф. Е.М. Купрякова. М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1996. 367 с.
- 314 Юданов А.Ю. Конкуренция: теория и практика. Учеб.-практ. пособие. 3 изд., испр. и доп. М.: Издательство ГНОМид, 2001. 304 с.
- 315 Яковец Ю.В. Закономерности научно-технического прогресса и их планомерное использование. М.: Экономика, 1984. 240 с.
- 316 Яковец Ю.В. Ускорение научно-технического прогресса и его планомерное использование. М.: Экономика, 1988. 334 с.
- 317 Яншин Ф.Э. Управление качеством продукции. 1998.
- 318 Ясухиро Монден. Тоега – методы эффективного управления. М.: Экономика, 1989.

Статьи

- 319 Альперин Л. Критерии премии по качеству – инструмент самосовершенствования как промышленных предприятий, так и организаций социальной сферы // Стандарты и качество. 1996. № 9. С. 40 – 42.
- 320 Альперин Л.Н. Программа освоения Российской премии по качеству // Стандарты и качество. 1996. № 8. С. 3 – 6.
- 321 Альперин Л. Н. Российская премия по качеству: стимул и ориентир (Заметки с пресс-конференции) // Стандарты и качество. 1996. № 6. С. 7 – 9.
- 322 БОКОВ В.А., ГАЛЯЕВ В.И. ПРОБЛЕМА «КАЧЕСТВО» // СТАНДАРТЫ И КАЧЕСТВО. 1996. № 8. С. 49 – 52.
- 323 Вадим Лapidус. Доктор ДЖ. Джуран критикует стандарты ИСО серии 9000 // Стандарты и качество. 1998. № 8. С. 51 – 54.

- 324 Вячеслав Гуленков. Сколько стоит сертификация системы качества? // Стандарты и качество. 2000. № 3. С. 70 – 72.
- 325 Гличев А.В. Очерки по экономике и организации управления качеством продукции // Стандарты и качество. 1995. № 4. С. 47 – 51.
- 326 Ефремов В.С. Семь граней современного менеджмента // Менеджмент в России и за рубежом. 1997.
- 327 Захаров М.Г. Система качества – это инструмент самосохранения предприятия в условиях кризиса // Стандарты и качество. 1999. № 2. С. 33 – 34.
- 328 Землянский В.А. Управляемое качество // ПОТЕНЦИАЛ – производственно-технический журнал. 1999. № 4. С. 6 – 10.
- 329 Качалов В.А. Зарубежный опыт проведения самооценки деятельности в области качества // Стандарты и качество. 1997. № 5. С. 47 – 52.
- 330 Качалов В.А. Критерии выявления и оценки лидеров в обеспечении высокого качества: британско-европейский подход // Стандарты и качество. 1995. № 2. С. 30 – 36.
- 331 КРИТЕРИИ ПРЕМИИ ПО КАЧЕСТВУ – ИНСТРУМЕНТ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ, КАК ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ, ТАК И ОРГАНИЗАЦИЙ СОЦИАЛЬНОЙ СФЕРЫ // СТАНДАРТЫ И КАЧЕСТВО. 1996. № 9.
- 332 Крянев Ю.В., Кузнецов М.А. Образ качества // Стандарты и качество. 1997. № 4. С. 66 – 69.
- 333 Крянев Ю.В., Кузнецов М.А. Статья: Социальное качество // Стандарты и качество. 1997. № 7. С. 40 – 43.
- 334 Куликов В. Российская приватизация в шестилетней перспективе // Российский экономический журнал. 1998. № 1.
- 335 Лapidус В.А. Прежде чем внедрять стандарты ИСО серии 9000, надо навести элементарный порядок на производстве // Стандарты и качество. 1999. № 2. С. 32 – 33.
- 336 Лapidус В.А. Статистические методы, всеобщее управление качеством, сертификация и кое-что еще... // Стандарты и качество. 1996. № 5. С. 66 – 68.
- 337 Мозиас П. Исследование экономических циклов в КНР // Проблемы Дальнего Востока. 1998. № 3.
- 338 Муромцева З. Углубление реформы в государственном секторе промышленности КНР // Проблемы Дальнего Востока. 1998. № 3.
- 339 Новоселова Л. Экономическая реформа и государственное регулирование КНР // Проблемы Дальнего Востока. 1999. № 1.
- 340 Портяков В.Я. Традиции и рыночная экономика в современном Китае // Проблемы Дальнего Востока. 1996. № 3. С. 68 – 74.
- 341 Рахлин К.М., Скрипко Л.Е. Состав затрат на обеспечение качества // Стандарты и качество. 1998. № 8. С. 51 – 54.
- 342 Свиткин М.З. От семейства стандартов ИСО 9000 к всеобщему менеджменту качества / Стандарты и качество. 1997. № 9. С. 43 – 48.
- 343 Фатхутдинов Р.А. Система обеспечения конкурентоспособности // Стандарты и качество. 1995. № 1. С. 48 – 52.
- 344 Чжу Цзянчжен. Новая теория китайской индустриализации в современный период // Цзинцзи кэсюэ. 1989. № 4. С. 73.
- 345 Шаборкина Л.В., Ключокова Г.А. Уровень конкурентоспособности новой продукции и управление нововведениями // Стандарты и качество. 1999. № 1. С. 51 – 52.
- 346 Швец В.Е. «Менеджмент качества» в системе современного менеджмента // Стандарты и качество. 1997. № 6. С. 48 – 50.
- 347 Ятань Е. Китайская традиционная культура и модернизация // Вопросы экономики. 1994. № 7. С. 142 – 152.
- 348 Quality Progress. Подготовил В. Алексеев // Стандарты и качество. 1999. № 2. С. 48 – 51.

349 Афонин А.Ю. Информационно-методическое обеспечение подготовки к сертификации систем качества на малых предприятиях: Автореф. дис. ... канд. экон. наук. М.: «МАТИ»-РГТУ им. К. Э. Циолковского, 2002.

350 Ван Хангуан. Становление совместных предприятий в условиях перехода от плановой экономики к рыночной (на примере Китая): Автореф. дис. ... канд. экон. наук. М., 1998.

351 Докукин А.В. Оптимизация активов коммерческого банка: Автореф. дис. ... канд. экон. наук. Тамбов: Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2003.

352 Карпачева Т.Г. Моделирование процессов управления качеством продукции на промышленном предприятии: Автореф. дис. ... канд. экон. наук. М.: Финансовая академия при Правительстве Российской Федерации, 1996.

353 Корнейчук Н.Н. Региональная экономическая политика КНР (1978 – 1997): Автореф. дис. ... канд. экон. наук. М., 1998.

354 Ле Хоанг. Развитие производительных сил сельского хозяйства стран Азии (на примере КНР, КНДР и Монголии): Автореф. дис. ... канд. экон. наук. М., 1998.

355 Лян Дэцинъ. Реформирование механизма финансирования промышленных предприятий России и КНР в условиях перехода к рынку: Автореф. дис. ... канд. экон. наук. Новосибирск, 1999.

356 Сизикин А.Ю. Механизм самооценки менеджмента качества промышленного предприятия: Автореф. дис. ... канд. экон. наук. Тамбов: Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2003.

357 Спиридонов С.П. Единая синтетическая концепция качества: Автореф. дис. ... канд. экон. наук. Тамбов: Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2002.

Иностранная литература

358 Arrow K. Information and Economic Behavior. The Economics of Information (Collected Papers of Kenneth J. Arrow, vol. 4.). Cambridge, Mass., Belknap Press, 1984. P. 140.

359 Ashby W.R. An Introduction to cybernetics. L.: Chapman, Hall, 1956. 265 p.

360 Bagchi P. Ch. India and China: a thousand years of cultural relations. Calcutta, 1981.

361 Bell D. The Coming of Post – Industrial Society. N.Y.: Basic Books, 1976. P. 16 – 19.

362 Chang J.K. Industrial development in pre-communist China. A Quantitative analysis. Chicago, 1969.

363 Chao Kang. Man and Land in Chinese history. An economic analysis. Stanford, 1986.

364 China and the Long March to Global Trade. The accession of China to World Trade Organization / Ed. By S.Ostry, A.S. Alexandroff, R. Gomez. London & N. Y., 2002.

365 China's Entry to the WTO. Strategic issues and quantitative assessments / Ed. By P. Drysdale & Liang Song. London A N. Y., 2000.

366 China's Political economy / Eds.: Wang Gungwu, John Wong. Singapore, 1998.

367 China's search for economic growth. The Chinese Economy Since 1949. Beijing, 1982.

368 Chinese Economy post-Mao. Washington, 1978.

369 Couse R. The Nature of the Firm. Economics, 1937, November.

370 Dictionary of business and management. The Macmillan Press Ltd., 1990.

371 Dodge H.F. Keep it Simple // Quality progress, 1973, № 8. P. 11 – 12.

372 Elvin M. The pattern of the Chinese past. Stanford univ. Press, 1974.

373 Encyclopedia of New China. Beijing, 1987.

374 Fairbank J. K. The great Chinese revolution. 1800 – 1985. London, 1988.

375 Feigenbaum A.V. Total Quality control // Taternational conference on quality control proceedings, Tokyo, 1969. P. 17 – 20.

376 Feigenbaum A.V. Total Quality control. N.Y., Mc. Graw. Hill Book Co., 1961. 356 p.

377 Feueneker A. Chinas early industrialization. Cambridge, 1958.

378 Feueneker A. Economic trends in the Republic of China. 1912 – 1949. Ann Arbor, 1977.

379 Glossary of terms used in the Management of Quality. Sixth edition European organization for Quality, June, 1989.

- 380 Gundry R. China. Present and Past. London, 1895.
- 381 Herzberg F., Maunsner B., Snyderman B. The motivation to work. N.Y.: Wiley, 1959.
- 382 Hindelang T.J. QC optimizations through goal programming // Quality progress, 1973. V. 6. № 12. P. 20 – 22.
- 383 Hung F.C. Rates and patterns of industrial growth in modern China. N.Y., 1958.
- 384 Juran J.M., Grina F.M. Juran's Quality Control Handbook. 4th edition, Mc Graw-Hill, New York, 1988.
- 385 Juran J.M. Quality Control Handbook. N.Y., 1974. P. 2 – 10.
- 386 Juran J.M., Gruna F.M. Quality planning and Analysis. N.Y., Mc. Graw. Itill Book Co., 1970. 38 p.
- 387 Martin R.V. China: Political, Economical and social. London, 1984. Vol. 1 – 2.
- 388 Maslow A.N. Motivation and Personality. N.Y.: Harper and Row, 1970.
- 389 Myers R.H. The Chinese economy. Past and present. Belmont, 1980.
- 390 Myrdal G. Asian Drama. Vol. 1 – 3. N.Y.: Pantheon, 1968.
- 391 Rareski T.J. Economic growth in prewar China. Berkeley, 1989.
- 392 Sen A. On Ethics and Economics. Oxford, Blackwell, 1987.
- 393 Squires F.H. How did statistics get into quality control? Quality management and engineering, June, 1979. 43 p.
- 394 Shipov V. Measures and policies to prevent financial crises: expentize lessons from the recent past // 13-th International Plekhanov Conference, Summary reports, Moscow, Rus. Econ. Acad., 2000. P. 160 – 162.
- 395 Sorokin P. Social and Cultural Dynamics. Boston, Sargent, 1957.
- 396 Taguchi G., Mu Y.I. Introduction to off – lins Quality Control System // Central Japan QCA, Nagoyo, 1980.
- 397 The Chinese Economy into the 21" Century. Forecasts and Policies / Ed. By Li Jing wen. Beijing, 2000.
- 398 Walker R. Rank Xerox – Management Revolution – Long Range Planning, 1992. Vol. 25. No 1. P. 9 – 21.
- 399 Wang Foh-Sheng. Chinas industrial production. 1931 – 1946. Nanking, 1948.
- 400 Williamson O. Markets and Hierarchies. N.Y., Free Press, 1975.
- 401 Donald J. Bowersox, David J. Closs: Logistical Management: The Integrated Supply ChainProcess, Mcaagraw-HillCompanies, Inc, 1998.
- 402 Lars Nilsson, Michael D Johnson, Anders Gustafsson. The impact of quality practices on customer satisfacton and business results: product versus service organization (J). Journal of Quality Management 2001, 6 (1).
- 403 Handfield R.B., Reengineering for Time-based Competition-Benchmarks and Best Practices for production,R&D,and Purchasing, Quorum Books, 1995.
- 404 Crosby P. Quality is free. New York: McGraw-Hill, 1979.

МЕТОД ШЕСТИ СИГМ (6σ) В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ КНР

Метод 6σ – прорыв системы управления качеством. Сигма (σ) – в статистике обозначает среднеквадратическое отклонение – это критерии потенциальной возможности процесса делать работу без брака. Значение сигмы показывает вероятность частоты возникновения брака. Чем выше значение сигмы, тем менее вероятна возможность брака в процессе производства. 6σ – это подход к совершенствованию бизнеса через поиск и исключение причин ошибок или дефектов в бизнес-процесс путем сосредоточения на критически важных для потребителя выходных параметрах. Достичь качества 6σ , которое не должно превышать трех-четырех случаев брака на миллион шансов. Однако 6σ не только показывает качество продукции, но и показывает комплекс система управления в предприятии. Согласно методологии 6σ в организации производительность процесса определяется σ -уровнем. Чем выше σ -уровень, тем выше производительность процесса. Современные социально-экономические условия обострили кризис управления производством, а формирование новой конкурентной среды заставило руководителей промышленных предприятий вновь обратить внимание на эффективность и качество производимых товаров и услуг.

6σ представляет собой хорошо структурированную методологию, направленную на устранение дефектов, снижение отходов и решение проблем контроля качества для различных промышленных производств, компаний, предоставляющих услуги, и других сфер бизнеса. Методология 6σ опирается на сочетание статистических методов контроля качества, различных методов анализа данных и системы постоянного повышения квалификации специалистов, так или иначе вовлеченных в процессы, организованные с учетом 6σ .

Концепция 6σ – это концепция постоянного совершенствования. Данные испытаний показывают, что в случаях, когда формальная программа качества отсутствует, большинство организаций не выходит за рамки 3σ или 4σ . Поэтому первый этап – это определение места компании в данной классификации, после чего начинается движение к совершенству. 6σ характеризует качество, близкое к совершенству. Вместе с тем, во многих приложениях, особенно в разработке сложного программного обеспечения, состоящего из миллионов строк кода, уровень 6σ недостаточен для достижения высокого уровня удовлетворенности клиентов.

Основу системы качества 6σ составляет оценка отклонений фактических показателей процесса от кривой нормального распределения отклонений. Если те или иные показатели процесса находятся в определенных пределах отклонений, качество результатов процесса также остается высоким. Заметный эффект наблюдается при отклонении не более 4, 5 сигма; в этом случае показатель числа дефектов на миллион единиц продукции составляет 3, 4. Но это условие выполняется для стабильных процессов. Производственные процессы не отличаются стабильностью. Изобретатели методологии пришли к выводу, что отклонения процесса, вызванные его естественной нестабильностью, дают отклонения качества на уровне 1, 5 сигма. Таким образом, если целевой уровень качества составляет 4, 5 сигма, то с учетом 1, 5 сигма на отклонения необходимо обеспечивать уровень качества в 6 сигма.

В большинстве компаний обеспечивается уровень качества 3 или 3, 5 сигма. Уровень 3 сигма соответствует 93 % уровню качества, т.е. 66 800 дефектов на миллион единиц продукции.

Методология Six Sigma была разработана в 1986 г. в компании Motorola. Концепцию предложил старший инженер подразделения средств связи Билл Смит. Его побудили к этому жалобы торговых агентов на местах, сообщавших об участившихся случаях предъявления претензий по гарантийным обязательствам. Смит создал новый подход к стандартизации методов учета дефектов. В идеале производство, организованное с учетом методологии 6σ , должно было выпускать продукты, практически не имеющие изъянов.

Смит разработал необходимый статистический аппарат и представил его руководству компании. Идея была принята на ура, и в Motorola развернулась работа по документированию основных процессов, их согласованию с критически важными требованиями пользователей и установке систем измерения и аналитических систем, позволявших постоянно вносить усовершенствования в процессы.

В результате компания в 1988 г. стала первым лауреатом премии за качество продукции Malcolm Baldrige National Quality Award. Компания за четыре года добилась экономии в 2 млрд. долл. Подобная сумма не могла не привлечь внимание отрасли, и у методологии Six Sigma начали появляться адепты, например, компании General Electric и AlliedSignal (теперь Honeywell International). Но со временем интерес к 6σ стал угасать. На авансцену вышли идеи реинжиниринга бизнес-процессов, захватившие умы многих руководителей предприятий. Однако в самый разгар увлечения этими теориями в General Electric внедрили методологию 6σ, и результаты оказались впечатляющими. Произошло это так. Генеральный директор Allied Signal Ларри Боссида, занимавший прежде один из руководящих постов в General Electric, внедрил 6σ и остался доволен результатами. В 1995 г. генеральный директор корпорации General Electric Джек Уэлч оказался на больничной койке и предложил Боссиде выступить на очередном заседании совета директоров корпорации с любой темой по его собственному выбору. Неудивительно, что выбор Боссида пал на 6σ. Его речь произвела впечатление, и спустя месяц General Electric уже активно формировала штат специалистов по этой методологии. На следующий год корпорация отчиталась о значительной экономии, достигнутой благодаря 6σ. За два года экономия составила 330 млн. долл. Уэлч стал ярким приверженцем этой методологии.

Развертывание 6σ. Сила 6σ заключена в эмпирическом, управляемом данными подходе и в использовании количественных показателей. Цель 6σ – сокращение отклонений в ходе производственного процесса и его совершенствование путем реализации так называемого проекта совершенствования 6σ, который распадается на последовательность шагов DMAIC (define, measure, analyze, improve, control): определение, измерение, анализ, совершенствование и контроль.

На первом этапе, 6σ – определения (define), ставятся цели и рамки проекта, выявляются проблемы, которые должны быть решены для достижения определенного уровня отклонений. Цели могут различаться на разных уровнях организации – так, например, на уровне высшего руководства это может быть большая отдача от инвестиций или завоевание большей доли рынка. На уровне операций целью может быть увеличение объемов выпуска какого-либо цеха. На проектном уровне – снижение количества брака или увеличение эффективности отдельного процесса. Для выявления потенциальных возможностей для улучшений используются методы добычи данных.

На втором этапе, 6σ – измерения (measure), происходит сбор информации о текущем состоянии дел для получения данных, характеризующих базовый уровень показателей работы, и выявления участков, требующих наибольшего внимания. На этом этапе также определяются метрики, позволяющие оценить степень приближения к намеченным целям.

На третьем этапе, 6σ – анализа (analyze), выявляются основные причины проблем в обеспечении качества, после чего правильность выбора этих причин проверяется при помощи специальных инструментов анализа данных.

На четвертом этапе, 6σ – совершенствования? (improve), внедряются решения, ориентированные на устранение проблем (основных причин), определенных на этапе анализа. В числе таких решений могут быть средства управления проектами и другие инструменты управления и планирования.

Цель пятого этапа, 6σ – контроля (control), – оценка и мониторинг результатов предшествующих этапов. На этом этапе улучшения подкрепляются модификацией системы стимулов и поощрений, наборов правил, процедур, систем MRP, бюджетов, инструкций персоналу и других рычагов управления. Для гарантии корректности документации можно обеспечить, например, ее соответствие спецификации ISO 9000.

В инструментарий 6σ входит множество статистических методов. Один только их список выглядит весьма внушительно: мнение клиента, реализация функции качества, графики выполнения, диаграммы Парето, гистограммы, отображения процессов, определения процессов, частичные факториалы и др. Эти методы используются в реализации стратегии совершенствования процессов 6σ.

Каждый из перечисленных выше этапов предполагает применение специальных аналитических численных методов из широкого набора методов, рекомендованных для 6σ. Выбор конкретных методов определяется природой процесса.

Еще одним важным моментом реализации проекта 6σ является распределение ролей среди специалистов. Должны быть назначены исполнители на следующие ключевые роли. Лидер (Champion) – член высшего руководства предприятия, который, собственно, и должен принять решение о запуске проекта 6σ и затем обеспечивать его реализацию, устраняя все возможные препятствия и предоставляя требуемые ресурсы. Черный пояс (Black Belt) – это, в соответствии со своим званием, высококлассный специалист, эксперт в области 6σ. Он инструктирует проектную группу, руководит и проводит обучение использованию методов и инструментария 6σ. Он отвечает за выполнение полной программы повыше-

ния квалификации. И наконец, конкретную работу по внедрению проводит проектная группа бσ. В нее входят специалисты в тех областях, которые затрагиваются в рамках проекта бσ, прошедшие обучение основам методологии. Они предоставляют необходимую поддержку в ходе реализации проекта и делятся своими знаниями.

бσ – это инициатива, ориентированная не на технологов, а на руководителей высшего звена; они несут ответственность за проект по ее реализации. Кроме того, внедрение бσ предполагает целый ряд запретов на те уловки, а также вполне законные приемы, к которым наиболее часто прибегают руководители, когда речь идет об освоении новой технологии.

Нельзя игнорировать клиента, даже если трудно четко сформулировать его требования и перевести их в термины бσ. Нельзя начинать внедрение бσ с нижних или средних уровней организации. бσ – это забота руководителей самого высокого уровня, как бы ни были они заняты, в противном случае не стоит надеяться на успех.

Нельзя для более лучших результатов объединять бσ с другими инициативами. Нельзя, да и бесполезно пытаться внедрить бσ, начиная с небольшого пилотного проекта. Пилотный проект – это нечто слишком мелкое для внимания высшего руководства. Ради него не будут изменены основные производственные процессы, не будет сформирована инфраструктура поддержки – результатом станет разочарование в идее, и компания навсегда – или до смены руководства – лишится возможности повысить собственную эффективность.

Нельзя, наконец, реализовывать проекты бσ для улучшения работы какого-либо одного подразделения, когда вся основная организация не готова к переменам. Система бσ требует высокого качества руководства, тогда предприятие может рассчитывать на значительные преимущества.

Сильные стороны и ограничения бσ. Первым и наиболее очевидным преимуществом методологии Six Sigma является повышение рентабельности за счет сокращения прямых затрат. Благодаря участию в проектах бσ квалифицированных и хорошо обученных специалистов это сокращение может быть весьма значительным.

Впрочем, список достоинств этим не ограничивается. Вскоре после внедрения бσ многие организации добивались повышения прибыли и улучшения других финансовых показателей. Кроме того, поднимался уровень удовлетворенности клиентов. Снижалось число дефектов, сокращался производственный цикл, росла производительность труда и выход готовой продукции.

Но определение качества от противного, т.е. как отсутствие некачественного, грешит ограниченностью. Исходной целью методологии бσ было именно сокращение дефектных продуктов. Впрочем, методология развивается, и сейчас бσ направлена на выявление и совершенствование так называемых критических характеристик качества (*critical to quality*, СТQ). Эти характеристики определяют все ожидания пользователя в отношении того или иного продукта или услуги. Правильное определение всех таких характеристик и их достижение с помощью бσ позволяет добиваться полной удовлетворенности клиентов. И все же этого недостаточно. Компании могут рассчитывать на успех в длительной перспективе, только если смогут удивлять своих клиентов новаторскими предложениями. Более того, компании должны непрерывно совершенствовать свою деятельность. Повышенное внимание, уделяемое в методологии бσ жесткости процесса, его соответствию установленным нормам, противоречит новаторству, которое, по существу, является отклонением от нормы. Инновационный подход означает отклонения в производственном процессе, избыточность, необычные решения, недостаточную проработку – все то, с чем борется бσ. Об этом придется помнить руководителям, решившим внедрить эту методологию.

Есть и еще одно, весьма существенное именно для руководителей обстоятельство, о котором необходимо помнить: бσ – не просто модификация старых технологических методов обеспечения качества, это принципиально новый подход к руководству предприятием. Руководители Motorola расширили идею гарантии качества далеко за рамки собственного производства. бσ превратилась в способ организации труда на всем предприятии.

Другой способ определения пригодности и производительности процесса состоит в использовании таких статистических инструментов, как:

C_p – пригодность процесса – простой непосредственный индикатор пригодности процесса;

C_{pk} – индекс пригодности процесса – скорректированный C_p для нецентрального распределения;

P_p – производительность процесса – простой непосредственный индикатор производительности процесса;

P_{pk} – индекс производительности процесса – скорректированный P_p для нецентрального распределения.

Интерпретация Cp , Cpk

« Cpk – это индекс (обычное число), который измеряет, насколько близок процесс к допустимым пределам относительно своей естественной изменчивости. Чем выше индекс, тем меньше вероятность бракованного изделия».

«Проведем некоторую аналогию: Вы стреляете по мишеням дротиками, из лука или из ружья. Если попадаете точно «в яблочко», то это высокий Cp ; если же прицел смещен, и Вы все время попадаете в узкую область, не лежащую рядом с центром, то это высокий Cpk ».

« Cpk измеряет, насколько мы близки к своей цели и насколько далеки от средней производительности. При минимальном отклонении от средней производительности Вы можете находиться далеко от цели по отношению к допустимому пределу, т.е. имеем низкий Cpk , несмотря на то, что Cp достаточно высок. С другой стороны, цель достигнута, но отклонение от средней производительности велико (но находится в пределах допустимого интервала). В этом случае также Cpk мало, а Cp велико. Высокий Cpk будет только в том случае, когда цель достигнута при минимальном отклонении от среднего».

« $Cpk = 1,33$ (4σ) и выше удовлетворяет большинство клиентов».

«Результат процесса может расширяться перед попаданием в границы спецификаций:

$Cpk = 1/2$ – Вы врезались в край двери;

$Cpk = 1$ – Вы слегка поцарапали машину о край двери;

$Cpk = 2$ – все хорошо, даже если Ваша ширина возрастет чуть меньше, чем в два раза;

$Cpk = 3$ – а теперь можете расширяться почти в три раза.

«Индекс производительности процесса по существу пытается подтвердить то, что полученная выборка способна удовлетворить требованиям клиентов. Производительность процесса используется только, когда контроль не может быть осуществлен. Например, при пробном производстве небольшого числа изделий. При вычислении производительности процесса используется сигма-выборка; при вычислении пригодности процесса используются значения сигма-процесса, определенные из скользящего среднего, среднего или контрольных сигма Карт».

« Cpk краткосрочный, Ppk долгосрочный».

« Ppk – это индекс, отображающий изменение параметров процесса. Cpk связано с отклонениями от Ваших допустимых пределов. Если же Вы только хотите узнать дисперсию процесса, то необходимо использовать Ppk . Если Вы хотите узнать, насколько дисперсия оказывает влияние на способность Вашего процесса удовлетворять требованиям клиентов – Cpk даст ответ на этот вопрос».

« Cpk говорит, что процесс сможет делать в будущем. Ppk говорит, насколько хорошо процесс был представлен в прошлом. Мы не можем использовать этот показатель в будущем, как Cpk , потому что процесс не подвергается непрерывному контролю. Значения Cpk и Ppk стремятся почти к одному и тому же значению, когда процесс статистически контролируется. Это происходит из-за того, что в этом случае сигма – стандартное отклонение (это может быть определено, по крайней мере, при помощи F -теста). Когда контроль не осуществляется, значения, естественно, будут различными, разница, возможно, будет достаточно велика».

« Cp и Cpk вычисляется для выборок из данных, в то время как Pp и Ppk – для всего процесса в целом. Реалистичней использовать Pp и Ppk , чем Cp или Cpk , так как дисперсия процесса не сочетается с разбиением на выборки. Однако Cp и Cpk могут быть очень полезны при определении попадания пригодности процесса в определенные границы. Это дает нам наилучший сценарий развития существующего процесса».

« Cp всегда больше 2,0 для статистически контролируемого процесса. Для такого процесса Cpk будет больше, чем 1,5».

Формулы Cpk и Ppk

$$Cp = (ВГД - НГД) / 6\text{Ст.откл.};$$

$$Cpl = (\text{Среднее} - НГД) / 3\text{Ст.откл.};$$

$$Cpu = (ВГД - \text{Среднее}) / 3\text{Ст.откл.};$$

$$Cpk = \text{Min}(Cpl, Cpu),$$

где ВГД – верхняя граница допуска; НГД – нижняя граница допуска; Ст.откл. – стандартное отклонение.

З а м е ч а н и е : Стандартное отклонение наблюдений не равно стандартному отклонению средних всех выборок, которое является результатом деления стандартного отклонения на квадратный корень из n (объем выборки).

$d(2)$ может быть найдено из следующей таблицы:

| Уровень сигма | Cpk | Число дефектов |
|---------------|------|----------------|
| 2 | 0,17 | 308 700 |
| 3 | 0,50 | 66 810 |
| 4 | 0,83 | 6210 |
| 5 | 1,17 | 233 |
| 6 | 1,50 | 3,4 |
| 9 | 2,00 | 0,0018 |

Из таблицы видно, что 6 σ управления требует от предприятия во всех технологиях в миллионе вероятности иметь коэффициент дефектов меньше 3,4. Для предприятия это высокий уровень управления. 6 σ управления является не только одним качественным стандартом, но и новой идеей философии управления качеством. Предприятие должно изменить прошлую идею управления «я непрерывно так делал, к тому же я хорошо делал». Несмотря на то, что уже хорошо делал, но разница от цели 6 σ управление еще далеко.

Этот метод был впервые развит компанией «Моторола», чья зарегистрированная торговая марка и отражена в данном звании. Компания определяла σ -уровень в единицах дефекта на миллион возможностей на дефект или ошибку. Это математическая норма сделала возможным появление такой системы, укладываемой в рамках метрической системы измерений, которая универсально применима ко всем товарам, услугам и процессам. Компания «Моторола» проводила широкомасштабные бенчмаркинг-исследования до тех пор, пока не забрезжила идея и программа 6 σ на горизонте. Было сделано одно интересное открытие. Когда производственные процессы были приведены к единой норме, конечно, в соответствии с правильным определением уровня сигма, оказалось, что в большинстве технологических, производственных и многих других процессах появляются возможности для брака и разного рода ошибок на уровне 4 σ : производство товаров, процесс оформления бухгалтерских платежных документов, доставка и обработка багажа на авиалиниях, выписка. За последнее время этому подходу уделяется все большее внимание, что, по-видимому, вызвано внушительными экономическими достижениями тех компаний, что заявляют о своей приверженности данному направлению. В указанных публикациях приводятся следующие цифры. Компания «Элайд Сигнал» (Allied Signal) сообщила об экономическом эффекте в 800 млн долл., полученном между 1995 и 1997 гг. за счет осуществления инициативы совершенствования под знаком 6 σ . Компания «Дженерал Электрик» (GE) в третьем квартале 1997 г. сообщила об увеличении прибыли с 13,8 до 14,5 %, что принесло ей 600 млн долл., «извлеченных благодаря инициативе 6 σ в сфере качества». В краткой информации для акционеров по итогам 1999 г. указано, что инициатива 6 σ в 1999 г. принесла компании более 2 млрд долл. прибыли. Вот как определяет концепцию 6 σ фирма «Дженерал Электрик» в своем кратком глоссарии: «6 σ – это видение (мечта, vision) качества, имеющего показатель всего лишь 3,4 дефекта на миллион возможностей для любой продукции или услуги. Стремление к совершенству».

В системе 6 σ используется механизм обучения и тренинга, позаимствованный у восточных единоборств: в начальной стадии обучения участники получают «желтый пояс», после овладения базовыми статистическими знаниями – «зеленый», а «черного» удостоиваются те, кто овладел наиболее продвинутыми методами статистического анализа. На самой высокой ступени вручается «черный пояс» мастера, обладатель которого, помимо статистических навыков, овладел навыками лидерства и управления. В конечном счете, в рамках концепции 6 σ создается определенная инфраструктура, че-

рез которую в первую очередь и происходит собственно внедрение данного подхода в культуру организации. Работа по совершенствованию и преобразованию компании строится по плану маршрута (маршрутной карте) из пяти шагов:

- 1) идентификация ключевых процессов и потребителей;
- 2) определение потребительских запросов;
- 3) измерение текущих результатов;
- 4) расстановка приоритетов, анализ и внедрение усовершенствований;
- 5) расширение и интеграция системы 6 σ .

Необходимо также обеспечить, чтобы соответствующие меры измерения процесса идентифицировались заранее, а измерения отражали результаты бизнеса до и после изменений и вносили вклад в конечный результат. В ходе внедрения устанавливаются цели (задачи), ориентированные на величины улучшений на порядок (в 10 раз). Использование системы качества на предприятии должно рассматриваться как замкнутый процесс, охватывающий все этапы – от маркетинга и разработки до внедрения и последующего совершенствования. Принцип участия всей организации в управлении качеством предполагает, что совершенствование продукции исходит от руководства компании и поддерживается всем персоналом через систему делегирования полномочий и ответственности, обучение основным методам контроля качества на отдельно взятом участке работ, а также мотивацию (вознаграждение и признание достижений). В итоге управление качеством происходит и по горизонтали (по процессам) и по вертикали оргструктуры фирмы. Для перманентного роста качества создаются постоянно действующие команды, включающие руководителей различных подразделений. Основное внимание при внедрении системы «6 σ » должно уделяться совершенствованию процессов, а не работников, так как число проблем, зависящих непосредственно от персонала, составляет менее 20 %. Это доказывается статистически. Исследования показали, что в большинстве технологических, производственных и многих других процессов возможности для брака и разного рода ошибок появляются на уровне 4 σ . Производство товаров, процесс оформления бухгалтерских платежных документов, письменные заказы, заполнение ордеров на печатную продукцию (подписка), трансферты, ресторанные счета, покупки разного рода – все эти процессы имеют уровень 4 σ по количеству моментов, допускающих ошибку или брак. То, что этот список включает в себя и процесс заполнения медицинских рецептов, говорит о том, что интеллект или уровень образованности никоим образом не влияет на количество брака. Скорее всего, брак – это следствие процесса. Следовательно, задача заключается именно в сокращении вариативности процесса.

Проблемы использования метода 6 σ на промышленных предприятиях Китая. После двадцати с лишним лет реформ и открытости в Китае постепенно усовершенствовалась система рыночной экономики. Китайские предприятия начали испытывать внедрение и изучение выдающихся мировых методов в области управления предприятием, в том числе и методом 6 σ . В это время на большинстве предприятий уровень качества продукции в Китае находится в 3 – 4 сигма. После вступления организации ВТО, можно так сказать, китайские промышленные предприятия не обладают конкурентоспособностью с иностранными компаниями, которые овладеют современными методами управления предприятием.

Для внедрения метода 6 σ в Китае, главным препятствием являются человек, макро политики, установка и организационная культура, особенно важно какую роль играет руководство. Поэтому внедрение метода 6 σ – не простая задача для Китая, так как отсутствует достаточно серьезная база для разработки и внедрения систем 6 σ .

На предприятии или организации отсутствует достаточно образованный и компетентный персонал. Персонал на китайском предприятии пока не готов сам стать инициатором работ по улучшению качества своей работы. Новые технологии работы требуют от каждого работника и от всей компании, в целом, большей компетентности, четкости, ответственности и качества работы.

Насыщение внутреннего рынка импортным продуктом обостряет конкурентную борьбу отечественных предприятий с зарубежными поставщиками. Для того, чтобы сохранить сегмент внутреннего и внешнего рынка, корпорация «Хайэр» начался поиск наилучшего промышленного опыта, который способствовал бы улучшению уровня управления предприятием. Основное внимание при внедрении метода 6 σ руководство предприятия уделяет совершенствованию процессов, а не работников так как, число проблемы зависящих непосредственно от персонала, составляет менее 20 %. Совершенствование организаций на основе интегрированного подхода, объединяющего ориентацию на процессы и

по возможности более полное использование человеческого фактора. Оно подчеркивает, что в рамках 6σ наиболее полно следует использовать все соответствующие компоненты, чем и объясняется достижение этого стиля менеджмента.

Должен иметь место дисциплинированный подход к активному лидерству в области дизайна, маркетинга, производства, продаж, услуги и управления. Применимость его – каждый работник создает добавленную стоимость, работник предприятия прямо предстоит перед рынком, у каждого есть свои клиенты и поставщики, и результат его работы тесно связан с его доходом. Общий интерес ко всем производственным функциям – отправная точка для удовлетворения запросов клиента, для чего необходимо улучшение и рационализация процесса, общая оценка и общее количество дефектов на единицу произведенного товара.

Концепция 6σ превратилась в философию качества, основанную на постановке агрессивных краткосрочных целей в борьбе за долгосрочные цели.

Технология и перспективы внедрения метода 6σ на предприятиях КНР. Главным решением проблемы внедрения метода 6σ являются:

- 1) поэтапное и постоянное обучение руководства и персонала предприятия.
- 2) создание карты процесса как должно быть;
- 3) очистка рабочих процессов;
- 4) подсчет дефектов или ошибок для каждого шага процесса;
- 5) выполнение категоризации и составление диаграммы Парето для основных дефектов;
- 6) анализ первопричин дефектов и внедрение решения, устраняющего эти причины;
- 7) возможность узаконить решения, выбрав какие-либо из них в качестве долговременных (это не касается обучения или добавления инспекционных проверок);
- 8) повторение описанной процедуры для очередного уровня по числу дефектов.

Из сказанного становится понятно, что внесение основополагающих усовершенствований требует многолетних усилий.

Главную трудность в реализации 6σ в сервисных компаниях представляет разнообразие выполняемых процессов. Большинство процессов зависят от клиентов, а на качество конечного продукта оказывает влияние множество непредвиденных обстоятельств. В чем состоят основные особенности разработки программы качества для сервисной отрасли?

Везде, где есть процессы, есть возможность и измерить отклонения от заданных пределов. При наличии достаточного объема информации не имеет значения, идет ли речь о производстве или об индустрии обслуживания. В данной ситуации объемы показательных данных малы, а необходимость в устранении ошибок велика.

6σ – это инициатива, ориентированная не на технологов, а на руководителей высшего звена, они несут ответственность за проект по ее реализации. Кроме того, внедрение 6σ предполагает целый ряд запретов на те уловки, а также вполне законные приемы, к которым наиболее часто прибегают руководители, когда речь идет об освоении новой технологии.

Нельзя игнорировать клиента, даже если трудно четко сформулировать его требования и перевести их в термины 6σ. Нельзя начинать внедрение 6σ с нижних или средних уровней организации. 6σ – это забота руководителей самого высокого уровня, как бы ни были они заняты, в противном случае, не стоит надеяться на успех. Нельзя пытаться внедрить 6σ по дешевке, какими бы бессмысленными на первый взгляд ни казались 160 – 240 ч обучения под руководством очень высоко оплачиваемого черного пояса.

Нельзя реализовывать проекты 6σ для улучшения работы какого-либо одного подразделения, когда вся остальная организация не готова к переменам. Система 6σ требует высокого качества руководства, – тогда предприятие может рассчитывать на значительные преимущества.

Взгляд из России. По собирательному мнению российских экспертов в области систем качества, 6σ – интересный, эффективный метод, но достаточно дорогой, как с точки зрения внедрения (его развертыванию нередко сопутствуют изменения организационной структуры предприятия, реструктуризация, перестройка технологических процессов и т.д.), так и обучения персонала. Наши собеседники в большинстве своем утверждали, что его использование целесообразно, прежде всего, на больших производ-

ственных предприятиях. Судя по всему, 6σ, если и применяется в России, то очень мало: эта жесткая методология не очень ложится на российский менталитет.

Эксперты, с которыми мы побеседовали, не склонны противопоставлять 6σ и ISO 9001. Ряд специалистов рассматривает метод 6σ просто как один из статистических методов анализа и измерения качества, который можно использовать в качестве одного из возможных при внедрении ISO 9001. Этот стандарт качества предписывает обязательное применение статистических методов на производственных предприятиях, но жестких рекомендаций придерживаться какого-то конкретного метода не содержит, допуская использование любого необходимого и достаточного метода.

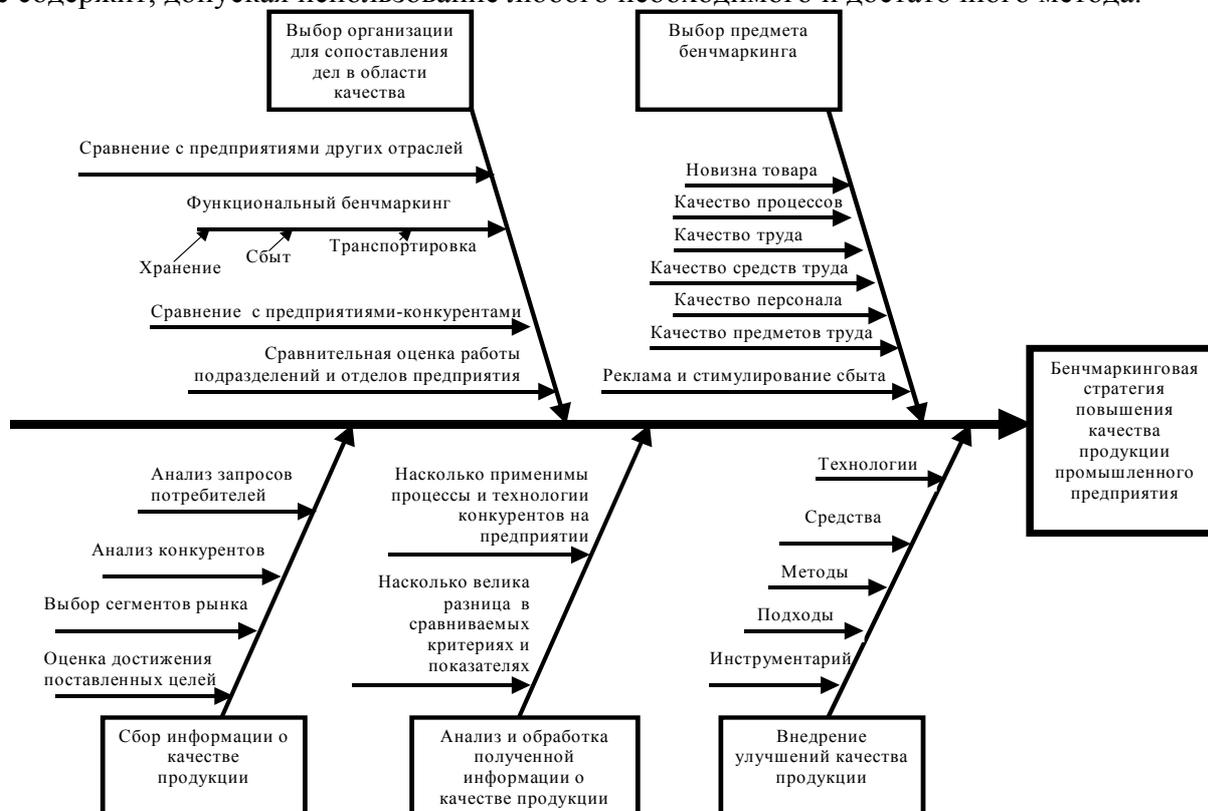


Рис. 1.1 Диаграмма внедрения стратегии бенчмаркинга на промышленном предприятии