РОССИЙКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ СОЦИАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ МИНИСТЕРСТВА ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Филиал Российского государственного социального университета

Министерства образования и науки РФ в г. Тольятти Самарской области

Кафедра: «СОЦИАЛЬНОЕ УПРАВЛЕНИЕ»

КОНТРОЛЬНАЯ РАБОТА

По курсу «Управление качеством»

На тему «Анализ опыта США в реализации принципов всеобщего управления качеством»

Выполнила:

студентка 4-го курса

группы МС-7/05

Кривякина Т.С.

Проверила:

Пересыпкина Н.В.

Тольятти 2008

Содержание

Введение 3

1. Содержание концепции всеобщего управления качеством (TQM) 5
2. Основные национальные отличия системы TQM 10
3. Анализ опыта США в реализации принципов всеобщего управления качеством 12

Заключение 19

Список литературы 21

Введение

“Достопочтенному Дональду Риттеру, члену Палаты представителей Конгресса США…”. Таким, казалось бы, старомодным обращением начинается датированный маем 1991 года доклад Центрального финансово-контрольного управления США Конгрессу на тему “О влиянии практического применения всеобщего управления качеством (TQM) в отобранных компаниях США на их работу”. Результаты обследования разнообразных компаний показали, что управление качеством на базе TQM весьма существенно влияет на эффективность деятельности как малых (до 500 служащих), так и крупных организаций, а также производственных и сервисных фирм. И действительно, сегодняшние лидеры мирового рынка – это прежде всего те предприятия, которые применяют эффективные системы качества и с их помощью демонстрируют высокий уровень качества своей продукции.

Еще в 70-х годах американские промышленники вдруг с удивлением обнаружили, что доля продаж их продукции в мировой торговле начала резко идти на убыль и что с помощью такого инструмента, как всеобщее управление качеством (TQM), японцы начали вытеснять американцев с их же собственного рынка. Анализ ситуации побудил американские промышленные компании следовать японскому примеру, внедряя у себя системы качества, основанные на принципах TQM. В начале же 90-х системой TQM заинтересовался Конгресс США и поручил Центральному финансово-контрольному управлению подготовить доклад по этому вопросу. В докладе были сделаны следующие выводы.

Почти во всех компаниях, внедривших всеобщее управление качеством, отмечается улучшение взаимоотношений между служащими, повышение производительности труда, увеличение доли продукции на рынке, повышение прибылей и рост удовлетворенности потребителей. · Каждая из обследованных компаний разработала свой метод внедрения TQM в соответствии с конкретной ситуацией и исходя из своих возможностей и проблем.

Хотя компании совершенно различного типа и получили существенную выгоду от внедрения своих конкретных TQM, ни одна из них не получила эту выгоду сразу. При инициировании любой программы в области управления качеством очень важно планирование определенного периода времени до получения ощутимых результатов.

Однако знакомство с данным докладом вызывает сразу же множество вопросов. Например, почему именно TQM, а не иные системы качества (ИСО 9000, QS 9000 и другие)? Обеспечивает ли TQM успех на рынке и актуально ли TQM сегодня? Как соотносится TQM с общей системой управления предприятием? И, наконец, что же по сути представляет собой TQM? Ответы на эти вопросы могут дать результаты анализа опыта США в реализации принципов всеобщего управления качеством.

1. Содержание концепции всеобщего управления качеством (TQM)

Всеобщее управление качеством (Total Quality Management) - концепция, предусматривающая реализацию скоординированного, комплексного и целенаправленного внедрения и применения систем и методов управления качеством во всех сферах деятельности от стадии проектирования до этапа послепродажного обслуживания при рациональном использовании технического потенциала и активном участии работников, служащих и руководителей всех подразделений и звеньев организации.

Следует подчеркнуть, что всеобщее управление качеством представляет собой технологию руководства (управления) процессом повышения качества. Она состоит из системы применяемых методов и средств, системы технических средств и системы развития самих принципов, содержания данной технологии.

Методы и средства, применяемые для проведения исследования и анализа, - это центральная, ключевая система . Данные методы базируются на применении математико-статистических методов контроля и относятся к разряду всеобщих.

Приемы и программы для обучения персонала этим средствам и методам и их целенаправленное использование образуют систему технического обеспечения, которая характеризуется сильно выраженной национальной спецификой, создается для конкретной организации, конкретного производства.

Необходимым условием функционирования системы саморазвития является непрерывное совершенствование содержания и принципов самой концепции Всеобщего управления качеством. Она еще более подвержена воздействию национальных законодательств, мер регулирования экономической деятельности отдельных стран.

Более подробный перечень элементов концепции всеобщего управления качеством насчитывает 20 пунктов:

1. Входной контроль сырья и материалов. 2. Контроль готовой продукции. 3. Оценка качества продукции. 4. Оценка качества процесса производства продукции. 5. Контроль качества продукции и процесса ее производства. 6. Систематизация и анализ информации о качестве. 7. Анализ данных о проводимых специальных исследованиях в области качества. 8. Осуществление мероприятий для поддержания рабочего режима контрольной аппаратуры. 9. Гарантийное обслуживание. 10. Координацию мероприятий в области качества. 11. Внедрение цикла PDCA ("plan-do-check-action"). 12. Управление человеческим фактором, в том числе на фирмах-поставщиках, в обслуживающих и сбытовых компаниях и организациях, у потребителей и акционеров (меры по созданию благоприятного климата, атмосферы заинтересованности, удовлетворения и благополучия). 13. Организация работы кружков качества. 14. Повышение квалификации персонала с целью обучения и совершенствования методов обеспечения качества. 15. Организация подготовки кадров управленческого звена для руководства деятельностью в области качества. 16. Ответственность за деятельность в области качества высшего руководящего звена. 17. Разработку политики в области качества в русле общей стратегии развития предприятия, затрагивающей все аспекты административной, хозяйственной и экономической деятельности, а также с учетом работы по разъяснению задач по улучшению качества. 18. Участие в мероприятиях по качеству на государственном уровне. 19. Воспитание сознательного отношения к повышению качества, развитие и укрепление отношений партнерства, разработка программы участия коллектива в прибыли и акционерном капитале, совершенствование социальной атмосферы и постоянная информированность служащих. 20. Формирование культуры качества.

Цель всеобщего управления качеством - достижение более высокого уровня качества продукции и услуг

Согласно философии всеобщей концепции в понятие качества входят осязаемые и неосязаемые ощущения покупателя, которые связаны с качественными характеристиками продукции и услуг, их информационным обеспечением и другими обстоятельствами.

Эффективность всеобщего управления качеством определяется тремя основополагающими условиями:

руководитель организации, предприятия энергично проводит курс на повышение качества;

внедряется специальная программа, согласно которой инвестируется не оборудование, а работники;

реорганизуется или создается новая организационная структура, отвечающая требованиям всеобщего управления качеством.

Всеобщее управление качеством реализуется посредством применения определенного набора приемов и средств, которые можно классифицировать по четырем сферам: управление качеством, процессом, персоналом и ресурсами (см.: таблица 1.)[[1]](#footnote-1).

Таблица 1.

Приемы и средства, используемые для всеобщего управления качеством

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| КАЧЕСТВО | ПРОЦЕСС | ПЕРСОНАЛ | РЕСУРСЫ |
| Управление качеством | Управление процессом | Управление персоналом | Управление ресурсами |
| Определение понятия качества | Устойчивость (стабильность) процесса | Команда управляющих | Программа расходов на качество |
| Политика качества | Статистические методы контроля | Всеобщее обучение качеству | Показатели для контроля исполнения |
| Всеобщее обучение качеству | Возможность процессов | Организация рабочих групп | Стоимостные показатели |
| Отношения с внутренними потребителями | Решение технологических проблем | Методы и средства мотивации | Консервация ресурсов |
| Системы качества | Совершенствование (улучшение) процесса | Связующие звенья | Улучшение окружающей среды |
| Кружки качества | Анализ характера и последствий отказов на стадии проекта | Теории интенсификации | Работа по принципу: "Точно в срок |
| Методы Тагучи | То же на стадии производства | Повышение квалификации |  |

Сегодня качество в передовых странах столь важно, что компании, не внедрившие программы TQM, уже в ближайшем будущем не смогут эффективно продолжить конкурентную борьбу. Данный факт все чаще учитывается их потенциальными покупателями при выборе продавца. Процесс внедрения TQM включает все уровни управления организацией, предприятием, охватывает также контроль за поставщиком и системой распределения. Насчитывается семь основных этапов применения системы всеобщего контроля качества:

Первое - определить потребность рынка для разработки и производства товара определенного уровня качества. Лидирующее место - отделу маркетинга. Желательно привлечение клиента к разработке и, особенно, к процессу дальнейшего совершенствования продукции. Обязательное наличие обратной связи с рынком для наблюдения за тем, насколько хорошо

Первое - определить потребность рынка для разработки и производства товара определенного уровня качества. Лидирующее место - отделу маркетинга. Желательно привлечение клиента к разработке и, особенно, к процессу дальнейшего совершенствования продукции. Обязательное наличие обратной связи с рынком для наблюдения за тем, насколько хорошо принимается ваш товар. Без всеобъемлющей информации о достоинствах и недостатках вашей продукции вы будете лишены перспективы, обречены на провал.

Второе - организовать процесс разработки и проверки продукции или услуги. Уровень качества является определяющим при выборе вариантов. Необходимо тщательно проверить продукцию по завершении разработки. Желательно вовлечение в этот процесс потребителя.

Третье - нацелить организационно-технологический процесс на производство бездефектной продукции, для сведения до минимума затрат на дальнейший ремонт и переработку.

Четвертое - установить непрерывную связь с рынком. Вести документацию результатов контроля, продолжать процесс оценки товара. Организовать управление процессом поведения и оценки продукции потребителем.

Пятое - формулирование четких требований, предъявляемых вами к качеству поставляемого сырья, оборудования и материалов. Их соответствие необходимым стандартам. Выдвижение требований вашим посредникам-потребителям о гарантии сохранения качества продукции вашего предприятия в процессе транспортировки, складирования, хранения, упаковки, переупаковки и конечной доставке покупателю, заказчику.

Шестое - введите различные формы поощрений и мотиваций. Если работники больше времени и сил будут уделять вопросами повышения самоконтроля, это в конечном результате сократит затраты, уменьшит объем работы контролеров.

Седьмое - организуйте работу групп качества.

На основе общих подходов и критериев (TQM) каждое государство, национальная экономика разрабатывают свой собственный подход к достижению высокого уровня продукции. Специфика и возможности конкретного предприятия, организации вносят свою корректировку в его реализацию. Однако внедрение универсальных подходов, уже апробированных мировым сообществом методов и средств, и в дальнейшем будет оставаться залогом успешного решения задач по повышению качества продукции.

2. Основные национальные отличия системы TQM

Кратко остановимся на вкладе ученых и специалистов США и Европы в разработку системы всеобщего управления качеством. До 80-х годов 20-го столетия в США с интересом следили за японским опытом совершенствования качества, но, уверенные в громадном превосходстве своей страны в потенциале и уровне качества на то время, позволяли себе не замечать успехов японцев и существенно не меняли ни структуры, ни методов обеспечения качества продукции на своих предприятиях. На фирмах США качеством в основном занимались службы качества, а система управления качеством сводилась к его планированию. Осознание опасности своего отставания произошло в начале 80-х годов после издания ряда книг по качеству известного ученого Э.Деминга, в которых он изложил свою философию качества в знаменитых «Четырнадцати пунктах», в дальнейшем положенных в основу системы TQM. Американцы не приняли японский опыт эффективного использования в обеспечении качества человеческого фактора, как не соответствующий их менталитету. Вложив в новые технологии громадные инвестиции, с целью разработки новых видов продукции, а также сформировав новые отношения между работниками и работодателями, построенные на общей заинтересованности в повышении качества, американцы создали предпосылки для новой технической революции, плоды которой были особенно ощутимы в период президентства Б.Клинтона. На американских предприятиях во главу угла политики в области качества был положен принцип максимального удовлетворение потребителей продукции. Особое внимание качеству было уделено и федеральными властями, что не характерно для США.

Была проведена общенациональная кампания под лозунгом «Качество – прежде всего». Для активизации предприятий в борьбе за качество Конгрессом США учреждены национальные премии им. М. Болдриджа. Все эти мероприятия к концу 90-х годов практически ликвидировали имеющийся разрыв в уровне качества между японскими и американскими товарами.

В отличие от США, в которых и до 80-х годов проводилась активная политика в вопросах повышения и планирования качества, в Западной Европе управление качеством оставалось, по сути, контролем качества. Но в 80-х годах была проведена целенаправленная деятельность по созданию единого европейского рынка, что во многом способствовало выработке единых требований к качеству продукции и, в конечном счете, к выработке единых стандартов по системе качества на основе ИСО серии 9000 и ЕН 29000. По сравнению с другими странами мира в Европе уделяется больше внимания добровольной сертификации продукции и систем качества. Как и в США, в целях активизации процессов непрерывного совершенствования качества Европейской организацией по качеству введены премии лучшим европейским фирмам.

В заключение сопоставим главные отличия восточного (Япония) и западного (Европа и США) подходов к качеству, которые в значительной степени

отражают национальные особенности народов.

Западный подход:

- качество основывается на низком уровне цен;

- первая цель - прибыль, качество - категория случайная;

- по вопросам качества покупатели должны просить согласие поставщика.

Восточный подход:

- качество основывается на низком уровне дефектов;

- первая цель-качество, прибыль не замедлит последовать;

- согласие с требованиями покупателя по вопросам качества.

Таким образом, несмотря на наличие отдельных национальных различий в подходах к качеству, выработанные специалистами ведущих промышленных стран мира единые принципы обеспечения качества привели к созданию общепризнанной системы Всеобщего управления качеством (TQM).

3. Анализ опыта США в реализации принципов всеобщего управления качеством

В 40-е и 50-е годы производимые в США товары характеризовались низким уровнем качества. Даже ведущие американские компании, провозгласившие качество продукции основной целью, относились к качеству как к средству уменьшения издержек производства, а не как к способу удовлетворения нужд потребителей. Огромные затраты (20-25% всех текущих затрат среднестатистического предприятия) из-за низкого уровня качества уходили на обнаружение и устранение дефектов продукции. Суммарные затраты с учетом издержек на гарантийный ремонт и замену реализованных дефектных изделий доходили до 30 и более процентов от издержек производства.

По мнению многих американских специалистов, низкий уровень качества являлся основным препятствием на пути роста производительности труда и конкурентоспособности американских товаров. Для решения проблемы пытались прибегать и к протекционистским мерам, вводили специальные квоты, пошлины, тарифы, направленные на защиту национальной продукции от конкурентов.

Американская промышленность оказалась перед выбором - или резко повысить уровень качества, или потерять значительную часть рынка.

Движение за повышение уровня качества возникло десятилетия тому назад во многих странах. Однако именно американские ученые и специалисты разработали наиболее эффективную систему управления качеством, именно они апробировали конкретные методы данной системы. В то же время первоначально своего расцвета данная система достигла не в США, а в Японии и стала внедрятся на американских предприятиях, уже вернувшись из страны восходящего солнца.

Было предложено с помощью соответствующих мер предпринять усилия в решении таких проблем, как:

кружки качества;

мотивация рабочих;

усовершенствование статистических методов контроля;

повышение сознательности служащих и управляющих; учет расходов на качество;

программы повышения качества;

материальное стимулирование.

Американские специалисты рассматривали деятельность японских кружков качества, как ключ к успеху бизнеса. В конце 70-х годов многие американские фирмы стали прилагать значительные усилия для их организации и развития. Опыт работы кружков качества реэкспортировался из Японии в США, где в свое время появилась идея об их создании. В результате был достигнут значительный экономический эффект. Кроме этого на участках, контролируемых кружками качества, улучшился психологический климат, повысилось чувство удовлетворенности трудом, положительно развивалась система межличностных коммуникаций. К 1982 году широкая кампания по пропаганде деятельности кружков качества позволила довести их число в США до 6000. В том же году была создана национальная ассоциация кружков качества. Однако не везде работа американских кружков качества отличалась высокой эффективностью. Причина этого заключалась в копировании японской специфики без всесторонней адаптации к социально-культурной среде Соединенных Штатов.

В 80-х годах выходят две широко известные работы "отца движения за качество" Э. Деминга: "Качество, производительность и конкурентоспособность" и "Выход из кризиса", где он приводит свои знаменитые 14 принципов, ставшие затем основой теории всеобщего качества.

Любой менеджер, организующий в своей организации движение за качество, должен знать эти принципы:

1. Ориентация производства на перспективные цели.

2. Полный отказ от производства дефектной продукции.

3. Устранение контроля со стороны контрольных органов: вписывание контроля в трудовой процесс.

4. Сокращение количества смежных поставок для изготовления изделий.

5.Применение статистических методов с целью выявления двух источников брака:

брака из-за неотлаженности производственного механизма;

брака из-за местных неполадок.

6. Постоянное, настойчивое профессиональное обучение работников.

7. Применение статистических методов контроля качества на всех фазах управления производством, на всех этапах принятия решений.

8. Создание в организации атмосферы, устраняющей страх быть наказанным за упущения в работе, за доклад о поломках и авариях.

9. Оказание всемерной помощи тому, кто пытается внести в производственный процесс какие-либо усовершенствования, кто стремиться к исследованиям, кто вообще хочет знать больше.

10. Отказ от использования пустых призывов повышать производительность труда без обеспечения этих призывов соответствующими конкретными действиями со стороны руководства, без налаженной системы профессионального обучения.

11. Постоянное совершенствование методов трудовой деятельности, периодический отказ от устаревших приемом.

12. Организация всеобщего обучения работников основам статистического контроля качества.

13. Организация системы интенсивной переподготовки персонала в области материалов, дизайна, оборудования и методов производства.

14. Максимальное использование знаний персонала по статистике, постоянная ориентация на таланты.

Специфика американских кружков качества. Руководство всеми кружками качества осуществляет управляющий комитет во главе с менеджером по качеству. От менеджера управляющие команды идут через помощника-посредника, который интерпретирует их, учитывая специфику того или иного кружка. Часто для придания большего социального статуса работе кружков в состав управляющего комитета привлекают функционеров профсоюзов.

Методы контроля. В производственном процессе методы статистического контроля: контрольные карты, гистограммы, карты рассеяния, графы, проверочные листы применяются для выявления дефектов. Для решения проблемных задач - "метод Дельфы", метод "черного ящика", метод дневников, синектика, "метод 66", "мозговой штурм".

Метод Дельфы позволяет выбрать из предлагаемой серии альтернатив наиболее приемлемую, лучшую. Члены группы в определенной последовательности дают оценку каждой альтернативе. На первое место каждый ставит ту альтернативу, которую считает самой главной и так далее. Затем каждая оценивается по 10-бальной шкале в зависимости от издержек, связанных с тем или иным характером дефектов. При этом за высший бал принимается единица. В итоге оба результата по каждой альтернативе перемножаются между собой, и находится сумма произведений. Наименьшая сумма и выявит первостепенную, основную причину.

Метод "черного ящика" предлагает решение проблем посредством анализа конкретных ситуаций. При этом ситуации подбираются таким образом, что в процессе их анализа участники дискуссии невольно касаются и вопросов возникновения дефектов. Для этого имеется набор специальных стимулирующих вопросов, которые "подогревают" творческую инициативу людей. Суть данного метода в том, что причины дефектов выявляются попутно, как бы косвенным путем.

Метод дневников предусматривает, что члены группы в течение определенного срока записывают в записную книжку все идеи возникающие по обсуждаемой проблеме. Затем записи обсуждаются на очередном собрании, делается их коллективный анализ, подводятся итоги. Обычно на заседании принимается "усредненное" мнение, так как различные (крайние, категоричные) точки зрения сглаживаются, неувязки согласуются, рационализаторское предложение приобретает элемент коллективного творчества.

Синектика. Данный метод подходит как для выявления проблемных ситуаций, так и для решения текущих проблем. Процесс обсуждения состоит из трех этапов:

анализируются проблемы, предложенные лидером группы:

каждый из участников обсуждения дополнительно выдвигает свои проблемы, которые также тщательно обсуждаются, и принимается какая-то общая модель решения;

Эта общая модель, а также все другие обобщения интенсивно исследуются.

На третьем этапе в дискуссии принимают участие не только члены группы, но и приглашенные эксперты, которые оспаривают коллективную идею, помогают членам группы принять правильное решение.

Метод 66 предусматривает, что не менее шести членов группы качества в течение шести минут пытаются сформулировать конкретные действия, высказать идеи, способные решить заданную проблему. В лаконичной форме каждый из членов группы записывает на листе бумаги свои соображения, идеи. Затем в процессе обсуждения отсеиваются явно ошибочные мнения, обсуждаются спорные, отбирается наиболее веских альтернатив. При этом их количество должно быть меньше числа участников.

"Мозговой штурм" должен генерировать как можно больше идей, предложений. В течение нескольких минут каждый из участников приводит свою точку зрения на выявление или решение характерной для данной ситуации проблемы. Доводы приводятся без тщательного обдумывания, спонтанно. Есть мнение, что, оказавшись в подобной ситуации, человек чаще высказывает нужные, а иногда даже блестящие идеи.

Разновидностью метода "мозгового штурма" является методика Гордона. Ее особенность состоит в том, что специфика обсуждения заранее не сообщается. При дискуссии члены группы опираются только на интуицию. Высказывания сразу не обсуждаются, а только фиксируются с целью последующей обработки и анализа.

Приведенные выше методы решения возникающих проблем ориентированы прежде всего на выработку единого, коллективного мнения. Причем даже при обсуждении наиболее острых вопросов необходим доброжелательный тон дискуссии.

Новым явлением в экономической жизни США стало внимание со стороны законодательной и исполнительной власти к вопросам повышения качества. Ежегодно под лозунгом "Качество - прежде всего" по инициативе Американского общества по контролю качества (АОКК) проводятся месячники качества. Американский Конгресс учредил национальные премии за выдающиеся достижения в области повышения качества продукции, которые вручает лично Президент США.

Конкретные меры, предпринимаемые в последнее время американскими специалистами, характеризуются следующими особенностями:

осуществляется жесткий контроль качества изготовления продукции с использованием методов математической статистики;

проявляется повышенное внимание к процессу планирования производства по объемным и качественным показателям, административному контролю за исполнением планов;

дальнейшее совершенствование управления организацией в целом.

Предпринятые меры в области повышения качества свели до минимума разрыв в уровне качества между американскими и японскими товарами, способствовали продвижению продукции с маркой "Сделано в США" на новые рынки.

Заключение

Промышленность США в 40 - 50 годах, ориентированная на массовое производство различного рода товаров (автомобили, холодильники, телевизоры, радиоприемники), выпускала свою продукцию не высокого качества. Поэтому серьезной проблемой для промышленности США являлись большие незапланированные затраты вследствие низкого качества продукции. Эти затраты составляли до 30% от общего объема затрат на производство. Эти затраты были связаны с устранением выявленных дефектов при гарантийном обслуживании выпущенной продукции.

Поэтому многие экономисты США считали низкое качество выпускаемой продукции главным тормозом роста производительности труда и конкурентоспособности американской продукции.

Именно в это время с целью защиты своей продукции американское правительство принимает ряд протекционистских мер: тарифы, пошлины и так далее.

В это же время даже в ведущих американских компаниях, в которых качество продукции считалось основной целью, рассматривали качество как средство уменьшения затрат на производство, а не способ удовлетворения нужд потребителей.

Но наиболее прославленные управляющие фирм США (например, известные менеджеры Ли Якока или Роберт Макнамара) поняли, что надо повышать качество американских товаров.

Они предлагали уделить внимание развитию таких проблем, как:

а) мотивация рабочих; б) кружки качества; в) статистические методы контроля; г) повышение сознательности служащих и управляющих; д) учет расходов на качество; е) программы повышения качества; ж) материальное стимулирование.

Однако проблемы проще сформулировать, чем решить. И пока на рынок США в середине 70-х годов не хлынул поток дешевых и высококачественных товаров из Японии, до этого эти проблемы только формулировались.

Борьба за качество стала национальной программой. Одна из главных задач общенациональной компании за повышение качества - добиться реализации на деле лозунга "Качество - прежде всего!". Под этим лозунгом проводятся месячники качества, конгресс США учредил национальные премии за выдающиеся достижения в области повышения качества.

Менеджеры многих фирм поняли, что качество в первую очередь зависит от людей (рабочих и служащих компании). Поэтому вопрос мотивации их деятельности становится главным.

В США взаимоотношения между рабочими и предприятием в лице менеджеров (владельцев) совсем иные, чем в Японии. Поэтому невозможно в полном объеме применить японские методы повышения качества продукции.

В тоже время в США разрабатывались теоретические основы повышения качества продукции. Одним из самых известных разработчиков был Э.Деминг. Однако его теоретические разработки впервые практически были реализованы в Японии.

За счет принятых мер для обеспечения повышения качества продукции американских фирм улучшились не только качественные показатели промышленной продукции, но и изменилось отношение к потребителю. На практике начался реализовываться лозунг: "Потребитель всегда прав!". Это стало дополнительным стимулом повышения качества продукции.

Принимаемые в США меры, направленные на постоянное повышение качества продукции, не замедлили сказаться на ликвидации разрыва в уровне качества между продукцией Японии и США.

Список литературы

1. Глудкин О.М. и др. Всеобщее управление качеством. - М.: Радио и связь. 2002. – 599 с.
2. Аристов О.В. Управление качеством.– М.: ИНФРА-М, 2004.- 240 с. 240 с.
3. Огвоздин В.Ю. Управление качеством. Основы теории и практики. – М.: Дело и сервис, 2008. – 160 с.
4. Окрепилов В.В. Управление качеством. М.: Экономика. 2006. – 640 с.
5. Эванс Д. Управление качеством. М.: ЮНИТИ, 2007
6. Чудновская С.Н. История менеджмента. - С-Пб.: Питер, 2002. – 239 с.
7. Розова Н.К. Управление качеством. – С-Пб.: Питер, 2002. – 224 с.
8. Елиферов В.Г. Управление качеством. М., С-Пб.: Вершина, 2006. – 296 с.

1. Окрепилов В.В. Управление качеством. - М.: Экономика, 1998, с.105. [↑](#footnote-ref-1)