Работы Филиппа Кросби в области качества

Филипп Кросби (Philip Crosby) - один из признанных в мире американских авторите-

тов в области качества, академик МАК. Наиболее широкую известность получили его 14

принципов (абсолютов), определяющих последовательность действий по обеспечению каче-

ства на предприятиях.

Ф. Кросби является идеологом системы ZD («zero defects» или «ноль дефектов»). Изу-

чая вопросы стоимостной оценки качества, Кросби высказал знаменитый афоризм: «Качест-

во – бесплатно» (Quality is free). Из этого следует, что изготовителю приходится платить не

за качество, а за его присутствие, что должно быть предметом постоянного контроля и ана-

лиза. В своей книге «Качество – бесплатно» Ф. Кросби доказывает, что повышение качества

не требует больших затрат, так как на деле повышение качества одновременно повышает и

производительность, поскольку одновременно снижаются многие статьи затрат, связанные с

устранением выявленных дефектов, с переработкой некачественной продукции, предотвра-

щением возврата продукции потребителем. Ф. Кросби является автором модели оценки ли-

дера и степени зрелости руководителей разного уровня. Один из способов этой оценки - со-

ставление «модели эффективного лидера», которая учитывает показатели «оперативной зре-

лости» (умение выполнять поставленные задачи) и «психологической зрелости» (умение

контактировать и руководить людьми)

**Отдельные моменты концепций ТОМ, Филипп Кросби**

Наиболее широкую известность получили его 14 принципов (абсолютов), определяющих последовательность действий по обеспечению качества на предприятиях.  
1.Четко определить ответственность руководства предприятия в области качества.  
2.Сформировать команду, которая будет претворять в жизнь программу обеспечения качества.  
3.Определить методы оценки качества на всех этапах его формирования.  
4.Организовать учет и оценку затрат на обеспечение качества.  
5.Довести до всех работников предприятия политику руководства в области качества, добиваться сознательного отношения персонала к качеству.  
6.Разработать процедуры корректирующих воздействий при обеспечении качества  
7.Внедрить программу бездефектного изготовления продукции  
8.Организовать постоянное обучение персонал в области качества  
9.Организовать регулярное проведение Дней качества (Дней «нулевых дефектов»).  
10.Постоянно ставить цели в области качества перед каждым работником предприятия.  
11.Разработать процедуры, устраняющие причины дефектов.  
12.Разработать программу морального поощрения работников за выполнение требований в области качества.  
13.Создать целевые группы, состоящие из профессионалов в областикачества  
14.Начать все с начала (повторить цикл действий на более высоком уровне)  
Арманд Фрейгнбаум  
А. Фрейгнбаум сформулировал четыре «смертных греха», которые следует учитывать в подходах к качеству, чтобы усилия не оказались напрасными.  
Первый грех - поощрение программ, основывающихся на провозглашении лозунгов и поверхностных изменениях.  
Второй грех заключается в том, что программы рассчитаны в основном на рабочих («синие воротнички») и не учитывают важной роли работников инженерных служб («белые воротнички»).  
Третий грех состоит в нежелании признать, что постоянного уровня качества не существует (уровень качества должен непрерывно повышаться).  
Четвертый грех - заблуждение, касающееся автоматизации, которая сама по себе не является последним словом в повышении качества.

**Качество. Филип Кросби книга "Качество бесплатно".**

Пример того, чего лидеру в качестве не нужно, приводит Филип Кросби в своей книге Качество бесплатно. Как-то Кросби отправился навестить своего старого приятеля Эрнста Динсмора (Ernst Dinsmore), менеджера отеля Flagshipl, чтобы посмотреть «изнутри», как управляют настоящим отелем. Посещение отеля превратилось для Кросби в комедию ошибок. Все началось с того, что он направился к дверям отеля сквозь облако пыли, в то время как портье спокойно наблюдал за ним изнутри. Кросби прождал несколько часов, прежде чем его номер приготовят, затем должен был пешком подняться по лестнице, потому что лифт сломался, к тому же его автомобиль, который он оставил у входа в гостиницу, через некоторое время отбуксировали на штрафную стоянку.  
Динсмор отмахнулся от этих неприятных ситуаций, назвав их «болезнями роста», и пригласил Кросби совершить экскурсию по всем участкам гостиницы. Там они увидели много интересно. Так, горничные собрались в одном из номеров и о чем-то громко спорили. Оказалось, что пылесосов на всех не хватало, и поэтому горничные верхних этажей не могли приступить к их уборке, пока горничные нижних этажей не закончат свою работу. Динсмор, подобно Соломону, очень оперативно решил эту проблему, издав распоряжение, что отныне номера следует прибирать через день, чередуя уборку пылесосами верхних и нижних этажей. При таком подходе имеющихся пылесосов было вполне достаточно. Другой спор в это время разгорелся среди носильщиков, и Динсмор его так же мудро разрешил. Чаевые, которые постоянно были низкими, отдавали (так здесь было заведено) бригадиру носильщиков, который затем распределял их по своему представлению о том, насколько его подчиненные усердно работали. Когда Кросби заметил в проходах тележки для обслуживания постояльцев в номерах, Динсмор сказал, что гостей это не беспокоит: раз тележки стоят, значит, обслуживанием занимаются.

После всего этого безумия гостиничный ресторан показался Кросби оазисом качества и эффективного обслуживания. Их тут же посадили, перед ними быстро появились напитки, а привлекательное меню обещало щедрые дары кухни. Однако вскоре этот оазис оказался миражом, поскольку Динсмор захотел «улучшить» процесс. Хотя большинство гостиниц теряют деньги на работе своих ресторанов, это заведение приносило около 10% чистой прибыли. Динсмор решил, что, если повысить цены и сократить число помощников, ресторан можно превратить в настоящую машину, печатающую деньги.  
При расставании Динсмор заговорил о трудностях с поиском людей, которые хотели бы заниматься вопросами качества, и пожаловался, что работники не справляются со стандартами. Через несколько месяцев Кросби узнал, что Flagship закрылся, а Динсмору предложили другую должность — возглавлять сеть мотелей. Динсмор пригласил Кросби погостить в одном из его мотелей, однако Кросби знал, что это вряд ли случится.

**Филипп Кросби**

Филипп Кросби (Philip Crosby) — один из признанных в мире американских авторитетов в области качества, академик МАК. Наиболее широкую известность получили его 14 принципов (абсолютов), определяющих последовательность действий по обеспечению качества на предприятиях.

1. **Четко определить ответственность руководства предприятия в области качества.**
2. **Сформировать команду, которая будет претворять в жизнь программу обеспечения качества.**
3. **Определить методы оценки качества на всех этапах его формирования.**
4. **Организовать учет и оценку затрат на обеспечение качества.**
5. **Довести до всех работников предприятия политику руководства в области качества, добиваться сознательного отношения персонала к качеству.**
6. **Разработать процедуры корректирующих воздействий при обеспечении качества.**
7. **Внедрить программу бездефектного изготовления продукции (систему «ноль дефектов»).**
8. **Организовать постоянное обучение персонала в области качества.**
9. **Организовать регулярное проведение Дней качества (Дней «нулевых дефектов»).**
10. **Постоянно ставить цели в области качества перед каждым работником предприятия.**
11. **Разработать процедуры, устраняющие причины дефектов.**
12. **Разработать программу морального поощрения работников за выполнение требований в области качества.**
13. **Создать целевые группы, состоящие из профессионалов в области качества.**
14. **Начать все с начала (повторить цикл действий на более высоко уровне исполнения).**

Ф. Кросби является идеологом системы ZD («ноль дефектов»). Изучая вопросы стоимостной оценки качества, Кросби высказал знаменитый афоризм: «Качество — бесплатно» (Quality is Free). Из этого следует, что изготовителю приходится платить не за качество, а за его присутствие, что должно быть предметом постоянного контроля и анализа В своей книге «Качество — бесплатно» Ф. Кросби доказывает, что повышение качества не требует больших затрат, так как на деле повышение качества одновременно повышает и производительность, поскольку одновременно снижаются многие статьи затрат, связанные с устранением выявленных дефектов, с переработкой некачественной продукции, предотвращением возврата продукции потребителем и т. д.

Кросби предложил универсальный способ оценки степени компетентности предприятия в решении проблемы качества. Для этой цели он использовал шесть параметров:

* отношение руководства предприятия к проблеме;
* статус отдела качества на предприятии;
* способы рассмотрения проблемы качества;
* уровень расходов на качество в процентах от общего оборота предприятия;
* меры по повышению качества;
* реальное положение с качеством на предприятии.

Ф. Кросби разработал таблицу оценок каждого параметра в баллах зависимости от ряда критериев, характеризующих его состояние. Чем ближе фактическое значение параметров к табличному, тем выше степень зрелости предприятия в области качества. Он предлагает целую систему таблиц, графиков, с помощью которых можно установить применительно к конкретным условиям деятельности отдельного предприятия те оптимальные действия, которые приведут к улучшению положения области качества.

Ф. Кросби является автором модели оценки лидера и степени зрелости руководителей разного уровня. Один из способов этой оценки — составление «модели эффективного лидера», которая учитывает показатели «оперативной зрелости» (умение выполнять поставленные задачи) и «психологической зрелости» (умение контактировать и руководить людьми).