

*В. А. Нодельман*

## **РАЗВИТИЕ ТЕОРИИ УПРАВЛЕНИЯ КОМПЛЕКСНЫМ КАЧЕСТВОМ (TQM)**

Статья посвящена рассмотрению одной из наиболее популярных концепций в области менеджмента 1990-х гг. — управлению комплексным качеством (total quality management — TQM). В первой части выявлены многозначность термина «качество» и основные черты, присущие данному понятию. С целью более глубокого понимания сути TQM описана история возникновения и развития концепции и предложена периодизация этого процесса. В заключительной части дана оценка современному этапу развития концепции TQM.

### **ВВЕДЕНИЕ**

Последние десятилетия отмечены огромным ростом внимания к проблеме качества. Хотя качество товаров и услуг интересовало людей достаточно давно, только во второй половине XX в. менеджмент качества стал объектом систематических научных исследований, а само качество было признано одним из решающих конкурентных преимуществ, влияющих на исход конкурентной борьбы. Исследование, проведенное консультационной компанией Arthur D. Little, показало, что с 1983 по 1993 г. 93% из 500 крупнейших фирм США в той или иной форме адаптировали стратегию управления комплексным качеством (total quality management — TQM)<sup>1</sup> [Powell, 1995, p. 15]. Вместе с тем некоторые исследователи подвергают критике концепцию TQM и другие инновации в менеджменте (напри-

---

<sup>1</sup> В российской литературе, посвященной управлению качеством, наблюдается некоторая путаница в связи с переводом термина «total quality management» на русский язык. Чаще всего встречаются следующие варианты перевода: комплексное (или всеобщее) управление качеством и управление комплексным (или всеобщим) качеством (также можно встретить термин «комплексный контроль качества», который фактически является синонимом TQM, что будет показано в статье). Автор придерживается мнения, что следует использовать второй вариант, так как в англоязычной литературе употребляется лишь понятие «total quality», в то время как термина «total management» не существует. Содержательное обоснование использования именно такого перевода термина TQM будет предложено в статье.

© В. А. Нодельман, 2004

мер, концепцию реинжиниринга бизнес-процессов), указывая на тот факт, что все они являются «итогом успешных продаж и маркетинга уже существующих в теории менеджмента идей» (цит. по: [Boaden, 1996, p. 554]. Более того, некоторыми авторами подсчитан процент неудач при внедрении TQM, который, по различным оценкам, варьируется от 60 [Becker, Golomski, Logy, 1994] до 70% [Hutton, 1992] от числа компаний, предпринявших попытку внедрения.

Цель статьи — проследить за ходом становления и развития концепции TQM. Перед тем как будет рассмотрена суть концепции управления комплексным качеством, уточняется современный смысл самого понятия «качество». В заключительной части статьи предложена оценка современного этапа развития концепции управления комплексным качеством.

#### **СМЫСЛ ПОНЯТИЯ «КАЧЕСТВО»**

Несмотря на то что слово «качество» не является узкоспециализированным термином, нуждающимся в пояснении, оно гораздо более многозначно, чем, возможно, любой другой применяющийся в экономической науке термин. А. В. Гличев при изучении довольно обширной литературы, в которой упоминался термин «качество», выявил более ста различных понятий, обозначенных термином «качество продукции» [Гличев, 1968, с. 26]. В то же время такие слова, как «надежность» и «долговечность», часто воспринимаются как синонимы термина «качество», хотя по существу являются лишь его объективными составляющими. Разные представления о сущности понятия «качество» (а нередко и их отсутствие) затрудняют обмен опытом и исследователей, и практиков, что, безусловно, негативно влияет на развитие навыков в данной области управления.

Для решения этой проблемы, а также в связи с чрезвычайным возрастанием актуальности тематики качества в условиях глобальной экономики в 1986 г. Международной организацией по стандартизации (ИСО) была создана терминология качества. Последнее стандартизированное определение качества выглядит следующим образом: «Качество — способность совокупности собственных характеристик продукции, системы или процесса удовлетворить требования потребителей и других заинтересованных сторон» [ГОСТ Р ИСО..., 2001]. При анализе сущности понятия «качество» важно ответить на вопрос, почему именно такое определение было стандартизировано на международном уровне.

Одна из основных проблем в определении понятия «качество» была отмечена еще в 1920-х гг. американским физиком из компании Bell Telephone Laboratories В. Шухартом. Ученый выделил два аспекта качества: объективный (те технические характеристики продукта, которыми в лю-

бом случае должен обладать продукт)<sup>2</sup> и субъективный (те свойства, которые связаны с требованиями потребителей). Поскольку объективные характеристики продукта стабильны и поддаются измерению, такое «объективное» качество необходимо и возможно стандартизировать. Более сложно определить и оценить «субъективное» качество, хотя именно от него, по мнению В. Шухарта, зависит коммерческий успех предприятия [Shewhart, 1931].

В соответствии с приведенной классификацией рассмотрим определения понятия «качество», предложенные исследователями, внесшими наиболее значительный вклад в развитие науки управления качеством.<sup>3</sup>

Э. Деминг, один из так называемых «гуру менеджмента качества», в своей наиболее известной работе «Выход из кризиса» не дает четкого определения понятия «качество». Но основные положения, которые он защищает, неизменно связаны с удовлетворением запросов потребителя:

- ◆ качество должно быть определено исходя из нужд потребителя, при этом важно не только им соответствовать, но и уметь их предсказывать;
- ◆ качество многомерно, ему фактически невозможно дать определение, основываясь на каком-то одном свойстве или потребителе [Deming, 1986].

Не менее знаменитый американский специалист в области качества Дж. Джуран пытался объединить в своем подходе оба аспекта качества, описанные В. Шухартом: «У слова „качество“ существует множество значений, но два из них преобладают над другими:

- 1) качество состоит из тех свойств продукта, которые соответствуют требованиям потребителей, а значит, обеспечивают удовлетворенность данным продуктом;
- 2) качество заключается в свободе от дефектов» [Juran's Quality..., 1988, p. 2.2].

Ф. Кросби, один из признанных в мире американских авторитетов в области качества, придерживался определения качества с точки зрения его объективного характера, утверждая, что «качество — это соответствие требованиям» [Crosby, 1979, p. 7], под которыми он подразумевал критерии, установленные в спецификации. При использовании данного определения может возникнуть вопрос, все ли продукты (товары или услуги) обладают одинаковым качеством, если они соответствуют таким критериям.

---

<sup>2</sup> Именно так представляют себе качество большинство людей [Anand, 1997, p. 195].

<sup>3</sup> Примечательно, что консенсуса по вопросу единого подхода к понятию «качество» между гуру достигнуто не было.

Идеи другого всемирно известного американского специалиста в области качества, А. Фейгенбаума (A. Feigenbaum), автора концепции контроля комплексного качества, созвучны с подходом к определению качества Э. Деминга:

- ♦ качество имеет «комплексный» характер, так как в соответствии с подходом А. Фейгенбаума «качество — это общая совокупность потребительских, технических, технологических и эксплуатационных характеристик изделия или услуги, посредством которых изделие или услуга будет отвечать требованиям потребителя при их эксплуатации» [Фейгенбаум, 1986, с. 34];
- ♦ качество динамично, так как требования и ожидания потребителей изменяются.

Выдающийся японский специалист в области качества К. Исикава также подходил к термину «качество» с позиций его субъективного характера, акцентируя внимание на потребителе. При определении понятия «качество» К. Исикава уделял внимание следующим аспектам:

- ♦ качество должно быть определено всеобъемлюще. Недостаточно сказать о продукте, что он «высокого качества», необходимо сфокусировать внимание на качестве каждого аспекта деятельности предприятия;
- ♦ так как нужды и требования потребителей изменяются, определение качества меняется постоянно [Ishikawa, 1985].

Обобщая все перечисленные характеристики, присущие качеству, можно выделить те, которые имеют, по нашему мнению, наиболее критичное значение для понимания современных взглядов на управление качеством.

1. *Качество определяется исходя из требований и ожиданий потребителя.* Эта характеристика усложняет процесс измерения качества, так как носит чрезвычайно субъективный характер, но при этом лежит в основе концепции управления комплексным качеством и является ядром «новой парадигмы качества» [Cole, 1998, p. 44].
2. *Качество многомерно.* В этом свойстве отражен тот факт, что абсолютного качества не существует; а у одного и того же продукта может быть несколько степеней качества.
3. *Качество комплексно.* Данная характеристика указывает на важность качества на каждом этапе жизненного цикла продукта, а также отражает необходимость внимания к качеству всех сотрудников компании.
4. *Качество динамично.* Важнейшее свойство, показывающее, что качество не статичный, а динамичный показатель, заключается в том, что качество меняется от потребителя к потребителю, от продукта к продукту, а также со временем.

5. *Качество индивидуально.* Каждый потребитель обладает уникальным набором ценностей и приоритетов (иногда желания потребителя могут даже вступать в противоречие с объективными характеристиками продукта).

Здесь важно отметить, что «комплексный» характер качества, заключающийся в непрерывной концентрации усилий всех сотрудников компании на улучшении качества, является основным, необходимым для понимания сути философии TQM и требует от нас именно такого перевода данного термина, как *управление комплексным качеством*.

Эволюция подхода к качеству, от понимания под словом «качество» соответствия узкому набору технических характеристик до современного осознания качества как комплексной категории, отражающей потребности и ожидания потребителя, неразрывно связана с развитием концепции управления комплексным качеством (TQM) в отдельное направление систематических исследований.

#### **СТАНОВЛЕНИЕ КОНЦЕПЦИИ УПРАВЛЕНИЯ КОМПЛЕКСНЫМ КАЧЕСТВОМ**

Управление, феномен XX в., не могло не коснуться такой важнейшей области в функционировании предприятия, как качество. Начиная с первых десятилетий XX в. стали появляться различные исследования, посвященные вопросу оптимизации усилий в данной сфере.

Существует множество теоретических работ, детально описывающих историю TQM, начиная с вклада «гуру качества» и заканчивая современными моделями различных премий за качество, но не затрагивающих вопроса, что стоит за понятием «управление комплексным качеством». Рассмотрение сути этого понятия необходимо по нескольким причинам. Во-первых, возрастает количество исследований в данной области научного поиска. Во-вторых, до сих пор многие авторы, по существу, не различают общую концепцию TQM и конкретные действия по управлению качеством, предпринимаемые в рамках функционального отдела. И наконец, в-третьих, существуют эмпирические исследования, указывающие на полный провал или даже «смерть» концепции TQM [Binney, 1992; Kearney, 1992], но при отсутствии единой терминологии сложно понять, что именно потерпело крах, а без такого понимания невозможно предотвратить ошибочные действия.

Перед тем как начать анализ сути концепции TQM, следует оговорить некоторые предпосылки, лежащие в основе существующего на данный момент разногласия относительно термина «управление комплексным качеством». Прежде всего интересен тот факт, что не существует полной ясности относительно того, где впервые появился этот термин и кто является его создателем. Так, этот термин не использует ни один «гуру качества»,

хотя принципы, лежащие в основе самого понятия, разработаны именно ими. Свет на историю появления термина «управление комплексным качеством» проливает исследование К. Ксу, где проанализирована связь между TQM и лексикой, используемой японцами для описания деятельности, связанной с качеством [Ху, 1994]. Основным вывод, сделанный автором, заключается в том, что термин «TQM», возможно, появился в результате перевода с японского языка нескольких работ, посвященных качеству, но, что особо важно, японское слово «kanri» обладает лингвистической двусмысленностью, поскольку в нем совмещаются два понятия: «контроль качества» и «менеджмент качества». Таким образом, уже с момента зарождения концепция TQM сочетает в себе оба начала.

С целью понимания сути данной концепции рассмотрим историю развития теории управления качеством. Существуют несколько различных подходов к периодизации истории управления качеством. Наиболее популярным и часто цитируемым подходом является так называемый эволюционный подход Д. Гарвина, где история развития управления качеством представлена с точки зрения четырех сменяющих друг друга «эр качества»: инспектирования, статистического контроля качества, гарантированности качества и стратегического менеджмента качества [Garvin, 1988, p. 3]. В данном подходе нашла отражение история развития управления качеством в США, но из-за особенностей, присущих развитию теории TQM, такая периодизация исключает некоторые элементы, имеющие особое значение для понимания сути данной концепции.

Для того чтобы наиболее полно отразить развитие теории управления качеством, следует выделить специфические черты, отличающие развитие этой концепции от других инноваций в менеджменте. Первой отличительной чертой является эффект того, что теоретической базой TQM стала статистика, а не гуманитарные науки, лежащие в основе современной теории менеджмента. Именно статистический контроль процессов (statistical process control — SPC), базирующийся на анализе вариаций, лежит в основе сущности TQM [Grant, Shani, Krishnan, 1994].

Второй особенностью развития теории управления комплексным качеством стал характер ее национальной «принадлежности». В отличие от большинства концепций и методик, которые, появившись в США, затем постепенно распространялись в мировой практике, концепция TQM развивалась нетипично, не став итогом разработок только лишь исследователей из Соединенных Штатов. Именно эта особенность и была взята нами за основу для периодизации теории развития этой отрасли знаний, что отразилось в выделении следующих четырех основных этапов:

- 1) появление первых исследований в области качества и разработка аналитических методов по его контролю в США (1925–1945 гг.);

- 2) зарождение концепции TQM: миграция идей в Японию и их дальнейшее развитие в этой стране (1946–1970 гг.);
- 3) постепенное распространение японских инноваций в области качества, соединивших в себе американские разработки и японский опыт, в США и Европе (начало так называемого «движения за качество») (конец 1970-х — середина 1990-х гг.);
- 4) институализация концепции TQM (с середины 1990-х гг. по настоящее время).

Первый и второй этапы отражают становление концепции управления комплексным качеством, в то время как в течение третьего этапа TQM приобретает современные очертания. Четвертый этап в данной статье подробно не рассматривается, так как он, по мнению автора, находится в начальной стадии развития и не созрел для полноценного анализа.

Началу *первого* этапа предшествовало появление систем инспектирования, описанных Ф. Тейлором [Taylor, 1919]. В основе системы лежал процесс, в результате которого продукция низкого качества, которую находили инспектора, отделялась от продукции соответствующего качества. Очевидно, что на этой стадии качество понималось как соответствие техническим требованиям, которые устанавливал сам производитель, а работа над качеством осуществлялась в рамках управления производством.

Началом первого этапа развития теории управления качеством можно считать появление в 1931 г. книги В. Шухарта «Экономический контроль качества промышленной продукции» («Economic Control of Quality of Manufactured Product»). По мнению многих исследователей, эта монография ознаменовала перелом в развитии дисциплины управления качеством, где впервые для нее была разработана научная основа.

Значимость трудов В. Шухарта сложно переоценить. Так, им впервые была предложена концепция *статистического контроля процессов* (SPC), в основе которой лежали тейлоровские принципы научного менеджмента. Используя метод контрольных карт, основные усилия В. Шухарт предложил направить на разделение отклонений на те, которые являются необычными, выходящими за установленные пределы, и те, которые присущи производственному процессу. Это гарантировало отделение естественных проблем от проблем, вызванных какими-либо непредвиденными обстоятельствами.

Методы, предложенные В. Шухартом, были востребованы во время Второй мировой войны, когда была разработана концепция приемлемых уровней качества. В то же время коллеги и последователи В. Шухарта, Э. Деминг и Дж. Джуран, занимались дальнейшими исследованиями в этой области, результаты которых после окончания войны были представлены американской и японской аудиторией.

При переходе к описанию *второго* этапа развития концепции управления комплексным качеством следует оговорить, что разработки Дж. Джурана и Э. Деминга игнорировались промышленными компаниями США вплоть до 1980-х гг. Это было связано с рядом обстоятельств. Во-первых, в Соединенных Штатах после Второй мировой войны наблюдался устойчивый рост потребительского спроса и продавцам достаточно было контролировать технический уровень качества в рамках производственного процесса, так как не было необходимости ставить качество продукции в зависимость от нужд потребителей. Во-вторых, высший менеджмент был полностью сосредоточен на финансовых показателях. В-третьих, международная конкуренция находилась на самой ранней стадии своего развития. И наконец, четвертой причиной послужило то, что работа над качеством осуществлялась исключительно в рамках функционального отдела контроля качества.

Необходимость переосмысления важности качества для успешного существования организаций начала осознаться только после того, когда перед процветающей экономикой США и европейских стран появилась серьезная угроза — японские компании, ставшие с тех пор основными конкурентами западных стран в борьбе за мировые рынки.

Известно, что после Второй мировой войны качество продукции, производимой в Японии, было чрезвычайно низким. Как отметил Р. Коул, «новая парадигма качества, разработанная в Японии в период с 1955 по 1980 г., возникла из ощущения кризиса, последовавшего за разорением в результате Второй мировой войны» [Cole, 1998, p. 45].

Для решения проблемы качества в 1946 г. в Японии был основан Союз японских ученых и инженеров (the Union of Japanese Scientists and Engineers — JUSE), а в 1949 г. появляется Исследовательская группа по контролю качества (Quality Control Research Group). Задачами этих некоммерческих организаций стали проведение исследований и обучения в области качества и распространение данных методов среди японских компаний. В то же время получают широкое распространение методы промышленной стандартизации: многие японские компании стремятся получить право размещать на своих продуктах знак JIS (Japanese Industrial Standards), доказывающий, что они внедрили у себя статистический контроль качества.<sup>4</sup>

В течение 1950-х гг. в Японии прогрессирует процесс обучения методам контроля качества. В 1950 г. в страну был приглашен Э. Деминг. В течение его восьмидневных лекций для японских инженеров были затронуты такие проблемы, как использование контрольных карт для оценки процес-

---

<sup>4</sup> Подобные тенденции прослеживаются и в России 1990-х гг., с той лишь разницей, что россияне стремятся заполучить другой «значок» — ISO 9000 (подробнее на эту тему см.: [Овсянко, 2002; Ovsianko et al., 2001]).



сов и применения цикла PDCA (Plan-Do-Check-Act) для улучшения качества. Опыт проведения таких семинаров оказался настолько успешным, что к 1974 г. были обучены около 5000 японских топ-менеджеров [Morrison, 1994], 14 700 инженеров и тысячи мастеров [Deming, 1982].

Некоторые исследователи полагают, что именно статистический контроль качества стал основой концепции TQM как «философии, затрагивающей все функции фирмы и все уровни менеджмента» [Grant, Shani, Krishnan 1994, p. 27]. Работы Э. Деминга, посвященные инструментарию для систематического анализа вариаций и выявления причин дефектов, а затем для перепроектирования производственных процессов с целью снижения вариаций, привели к следующим существенным изменениям в функционировании японских предприятий.

Во-первых, введение статистического контроля качества требовало вовлечения в работу по идентификации неприемлемых вариаций и осуществлению действий по их исправлению не только инженеров по контролю качества, но и непосредственно самих операторов. Это вызвало пересмотр базовых принципов организации производства, заложенных еще Ф. Тейлором, — необходимости контроля за операторами и повышения квалификации рабочих. Применение методов статистического контроля на японских предприятиях привело к тому, что, с одной стороны, операторы участвовали в корпоративном процессе обучения, непрерывно повышая свою квалификацию на рабочем месте, а с другой стороны, они стали обладать более широкими полномочиями в принятии решений относительно их повседневной работы. Кроме того, операторы были вовлечены в деятельность по предложению и внедрению улучшений. Естественным итогом этого процесса стало появление «кружков качества» (quality circles) — инновации, оказавшей мощное влияние на развитие теории и практики TQM.

Во-вторых, акцент статистического контроля качества на идентификации и исправлении причин вариаций привел к повышению внимания на связях, существующих между различными видами производственной деятельности. В результате производственный процесс стал восприниматься как единая взаимосвязанная система, внутри которой рабочим и менеджерам необходимо было находиться в контакте друг с другом и обмениваться информацией, чтобы диагностировать и решать существующие или предусматривать потенциальные проблемы. Постепенно это привело к восприятию любых связей, как внутренних, так и внешних, в качестве элементов *единой цепи*, построенной на взаимоотношениях «поставщик — потребитель».

Таким образом, применение методов статистического контроля процессов способствовало зарождению на японских предприятиях специфичной организационной культуры, побуждающей сотрудников к инновациям и обучению.

На начальном этапе в Японии существовало несколько препятствий развитию практики управления качеством. Прежде всего произошла некоторая переоценка роли статистических методов. Далее, акцентирование внимания на стандартизации привело к развитию такой негативной тенденции, как формализация работы с качеством. Наконец, третьей проблемой стало то, что менеджмент высшего и среднего звена по-прежнему не испытывал энтузиазма относительно использования методов по управлению качеством.

Для решения этих проблем в 1954 г. в Японию был приглашен Дж. Джуран, который выступил перед высшим и средним менеджментом японских компаний. Решение пригласить именно Дж. Джурана последовало после того, как в Японии в 1951 г. было осуществлено первое издание его книги «Руководство по контролю качества» («Quality Control Handbook»). Особо впечатляет, как описывает эти семинары сам Дж. Джуран: «Никто не был удивлен больше меня, когда выяснилось, кто пришел на мой семинар — 140 руководителей крупнейших промышленных компаний Японии. После этого семинара две дополнительные группы, каждая состоящая из 150 топ-менеджеров, провели со мной две недели. Когда я проводил эти же семинары в США, аудитория состояла из инженеров и менеджеров по контролю качества. Никогда перед моей поездкой в Японию в 1954 г. и никогда с тех пор столь влиятельные промышленные лидеры не уделяли мне так много своего внимания» [Juran, 1993, p. 43]. В течение семинаров для высшего менеджмента Дж. Джуран коснулся следующих вопросов. Во-первых, им были отмечены особая роль и *ответственность высшего менеджмента* за организацию работы над качеством, в частности, он акцентировал внимание на ответственности менеджеров за выработку политики бизнеса и планирование качества [Juran, 1954]. Во-вторых, Дж. Джуран утверждал, что качество является заботой *всего* трудового коллектива, так как качество слишком важно, чтобы за него несли ответственность только сотрудники отдела по контролю качества. В-третьих, как и Э. Деминг, Дж. Джуран полагал, что работа над качеством может означать больше, чем просто поиск дефектов и производство в соответствии со спецификациями, а управление качеством и контроль качества должны быть встроены в общую систему управления.

С точки зрения развития концепции TQM именно семинары Дж. Джурана сыграли переломную роль, так как после них «контроль качества стал использоваться как инструмент управления, а сами они обозначили начало постепенного перехода от статистического контроля качества к управлению комплексным качеством, т. е. к продвижению идеи о процессе „управления качеством“, в котором участвуют все отделы и сотрудники, другими словами, идеи об управлении комплексным качеством или контроле ка-

чества в масштабах всей компании (total company-wide quality control)» [Ishikawa, 1990, p. 10].<sup>5</sup>

Таким образом, к концу второго этапа в Японии при участии американских специалистов была сформирована теоретическая база TQM, в основу которой легли выводы, к которым постепенно пришли японские практики после лекций Э. Деминга и Дж. Джурана. Первый вывод заключался в том, что предупреждение дефектов приносит больший экономический эффект, нежели их поиск и исправление после того, как продукция уже произведена. Кроме того, на основе цикла Шухарта–Деминга PDCA была создана концепция *kaizen*, в основу которой легла идея принятия организацией непрерывных улучшений в качестве главной цели компании. Третьим выводом стало осознание японскими компаниями стратегической роли качества, восприятие качества источником долгосрочного конкурентного преимущества.

Примечательно, что в США в течение описываемого периода времени получают развитие методы *контроля* качества. В 1946 г. появляется Американское общество контроля качества (American Society for Quality Control), которое быстро становится влиятельной организацией, объединяющей тысячи специалистов по контролю качества. В 1968 г. общество начинает выпускать ежемесячный журнал Quality Progress, посвященный на тот момент проблеме достижения технического совершенства. Среди американских исследователей в области качества в данный период можно выделить А. Фейгенбаума и Ф. Кросби. В 1951 г. А. Фейгенбаумом в его книге «Контроль комплексного качества» («Total Quality Control») была предложена одноименная концепция, основным отличием которой от японской инновации TQM было то, что качество оставалось полем деятельности функциональных специалистов по контролю качества [Feigenbaum, 1951]. Это отличие отражает основное направление деятельности западных теоретиков и практиков в области качества вплоть до начала 1980-х гг.

#### **СОВРЕМЕННЫЙ ЭТАП РАЗВИТИЯ КОНЦЕПЦИИ УПРАВЛЕНИЯ КОМПЛЕКСНЫМ КАЧЕСТВОМ**

Началом *третьего* этапа, возможно, следует считать момент, когда западные компании в конце 1970-х гг. столкнулись с серьезнейшей конкурентной угрозой, исходящей от Японии, что и вызвало появление стойкого интереса к японским методам управления качеством. Для анализа проникновения японских разработок в области качества в западную теорию и практику используем модель К. Кулсона-Томаса, который предположил, что

---

<sup>5</sup> В связи с вышепредставленной аргументацией относительно перевода с японского термина TQM мы приравниваем два понятия — TQM и TWQC.

развитие любой инновации в менеджменте проходит через следующие пять стадий:

- 1) первоначальные исследования и формирование концептуальной основы инновации;
- 2) перевод академических концепций в продукт, ориентированный на консалтинг, с целью его энергичного продвижения, потребления и продажи на рынке;
- 3) идеи приобретают массовую популярность. Начинают возникать концептуальные проблемы и негативный опыт;
- 4) рвение энтузиастов начинает угасать, когда попытка получать значительные выгоды от использования инновации на постоянной основе терпит неудачу. Появляются новые инновации-конкуренты;
- 5) инновация получает дурную славу и выходит из употребления [Coulson-Thomas, 1994].

В течение первой стадии «японизации» [Tuckman, 1995, p. 67] (конец 1970-х — начало 1980-х гг.) западные специалисты при изучении японского опыта обратили внимание на кружки качества, которые были признаны главной инновацией, способной вернуть конкурентное превосходство западным компаниям. В это же время появляются исследования, посвященные феномену японской фирмы, среди которых можно выделить работы В. Оучи [Ouchi, 1981], Р. Паскаля [Pascale, Athos, 1982] и С. Вогеля [Vogel, 1979].<sup>6</sup> Необходимость поиска резервов для повышения эффективности управления в условиях рецессии 1980-х гг. вызвала волну серьезного внимания таких крупнейших американских компаний, как Ford, Xerox и Motorola, к японскому опыту в области управления качеством. Именно в этот период начинает формироваться академическое направление исследований в данной области знаний. В 1980 г. в США появляется документальный фильм под названием «Если Япония может, почему мы нет?», описывающий деятельность Э. Деминга в Японии в 1950-х гг., а в 1986 г. появляется классическая работа Э. Деминга «Выход из кризиса», в которой обобщен его опыт работы в Японии [Deming, 1986]. В 1983 г. выходит в свет программная статья Д. Гарвина «На повестке дня — качество», где автор указывает на необходимость пересмотра отношения к качеству продукции, выпускаемой в США. В этой работе рассматриваются основные принципы управления качеством, созвучные с идеями «гуру»: необходимость вовлечения высшего руководства в работу над качеством, важность установления целей для непрерывных улучшений, обучение сотрудников, развитие адекватной информационной системы управления качеством [Garvin, 1983,

---

<sup>6</sup> Одной из первых работ по данной тематике стала статья П. Дракера «Чему мы можем научиться у японского менеджмента» [Drucker, 1971].

р. 73]. В 1985 г. в США была опубликована книга К. Исикавы «Что такое контроль качества?» («What is Total Quality Control?»), где концепция TQM названа новой философией менеджмента [Ishikawa, 1985, p. 103]. В 1989 г. выходит в свет классический учебник под названием «Управление комплексным качеством» Дж. Окланда из Брэдфордского университета, где TQM рассматривается как «подход к улучшению конкурентоспособности, эффективности и гибкости всей организации... способствующий восприятию стратегической роли качества» [Oakland, 1989, p. 22]. Подчеркивается стратегическое значение качества и в книге представителя гарвардской школы бизнеса Д. Гарвина «Управляя качеством», где им предложена концепция стратегического управления качеством (strategic quality management). Автор указывает на необходимость более серьезного отношения к качеству, его увязки с прибыльностью, основными целями бизнеса и требованиями потребителей, а также затрагивает вопрос влияния качества на конкурентные позиции фирмы и необходимости организации непрерывных улучшений [Garvin, 1988].

Вторая стадия (конец 1980-х — середина 1990-х гг.) характеризуется возрастанием общественного интереса к проблематике качества, что отчасти вызвано появлением трех элементов инфраструктуры TQM. Во-первых, в этот период начинают возникать различные объединения и общества по управлению качеством.<sup>7</sup> Во-вторых, появляются престижные награды за качество, предлагающие механизм для самооценки эффективности *всех* сфер деятельности компании: в 1987 г. в США учреждена премия им. М. Болдриджа, в 1992 г. в Западной Европе — европейская награда за качество. В-третьих, в 1986 г. появляются стандарты систем менеджмента качества ISO 9000, являющиеся попыткой создать признанный на мировом уровне стандарт управления качеством. Вместе с тем различные консультационные компании начинают проявлять интерес к концепции TQM. С 1990 г. выходит европейский журнал Total Quality Management — наиболее влиятельное издание в данной области исследований.

Таким образом, благодаря появлению такой мощной инфраструктуры, происходит лавинообразная популяризация концепции TQM. С началом третьей стадии (1990-е гг. — по сегодняшний момент) происходит «взрыв» публикаций по данной тематике, «качество становится доминирующей темой менеджмента 1990-х гг.» [Drummond, 1995, p. 68]. Основная опасность здесь видится в формализации подхода к управлению качеством, замене живого поиска готовыми шаблонами.

---

<sup>7</sup> Среди наиболее влиятельных следует выделить Европейский фонд управления качеством (European Foundation for Quality Management), основанный в 1988 г. 14 крупнейшими европейскими компаниями.

Среди необъятного потока публикаций, посвященных концепции TQM, попытаемся выделить основные темы исследований. Среди них: анализ стратегической роли качества [Powell, 1995; Cole, 1998; Shiba, Walden, 2001]; оценка оригинальности и независимости концепции TQM [Boaden, 1996; Grant, Shani, Krishnan, 1994]; рассмотрение принципов, лежащих в основе концепции, а затем и предложение методов по их реализации [Dean, Bowen, 1994; Wilkinson, 1998]. Современными направлениями исследований являются: оценка воздействия TQM на организационную эффективность, влияние TQM на конкурентную стратегию и улучшение результатов деятельности организаций. Особо следует выделить такое направление исследований, как анализ концептуальных проблем, возникающих при внедрении TQM [Juran, 1993; Salegna, Fazel, 2000; Eskildson, 1994], так как, возможно, именно оно указывает на начало четвертой стадии в соответствии с моделью К. Кулсона-Томаса, когда у компаний, использующих инновацию, наступает разочарование в ней.

В результате появления множества исследований, посвященных проблематике TQM, стало возможным выделение нескольких подходов к трактовке понятия «управление комплексным качеством». Все определения TQM можно условно разделить на три группы. Первая группа затрагивает так называемые «мягкие» аспекты качества — ориентацию на потребителя, культуру превосходства, работу в команде, обучение и вовлеченность персонала [Peters, 1989]. С этой точки зрения типичное определение TQM выглядит следующим образом: «Интегрированная концепция менеджмента для непрерывного улучшения качества продуктов и услуг через участие всех уровней и функций» [Evans, Lindsay, 1993]. Вторая группа определений акцентирует внимание на «жестких» аспектах в управлении качеством, таких как систематические измерения, контроль, установление стандартов и использование статистических методов для заверения качества. В этом случае типичное определение выглядит так: «TQM — это набор методик и процедур, используемых для снижения вариаций как внутри производственного процесса, так и в процессе оказания услуги с целью улучшения эффективности, надежности и качества» [Steingard, Fitzgibbons, 1993, p. 28]. Третья группа определений, отражающая современный подход к TQM, объединяет в себе и «жесткие», и «мягкие» аспекты: «TQM является объединяющим звеном между двумя исторически разделенными подходами в менеджменте: научным менеджментом и менеджментом человеческих отношений» [Grant, Shani, Krishnan, 1994, p. 30].

И хотя не существует единого, принимаемого всеми определения TQM, все же возможно сделать вывод, что на настоящий момент управление комплексным качеством оформилось в независимую дисциплину, поскольку ему присущ устоявшийся набор таких фундаментальных принципов,

как концентрация на потребителе, ответственность высшего руководства, базирование решений на фактах, акцент на непрерывных улучшениях, вовлеченность в работу над качеством всех сотрудников и концентрация на процессах.

Исходя из перечисленных принципов TQM возможно определить как «процесс *непрерывного улучшения*, вовлекающий всех сотрудников от высшего звена управления до производственного рабочего в комплексно-интегрированные усилия, ведущие к улучшению результатов деятельности каждого уровня компании. Эти улучшения — деятельность, ведущая к достижению поставленных кросс-функциональных целей в области качества, издержек, технологий и развития человеческих ресурсов» [Kanji, 1994, p. 108]. Таким образом, можно прийти к выводу, что концепция TQM объединяет основные управленческие методы, существующие подходы к организации улучшений и технический инструментарий в общую дисциплину, которая сфокусирована на непрерывном улучшении всех процессов, осуществляемых компанией.

В целом, современный этап развития TQM характеризуется спадом интереса к проблематике качества. Этот процесс можно объяснить как с пессимистической, так и с оптимистической точки зрения. В первом случае, если следовать модели К. Кулсона-Томаса, концепция TQM, скорее всего, находится на четвертой стадии, когда рвение энтузиастов начинает угасать [Coulson-Thomas, 1994]. Автор придерживается оптимистической точки зрения — снижение количества публикаций в данной области знаний, возможно, означает ее институализацию: идеи управления комплексным качеством постепенно адаптируются и становятся частью деятельности компаний. Положительную тенденцию отражает и тот факт, что за концепцией TQM постепенно закрепился ряд фундаментальных принципов, а интенсификация исследований в данной области, вероятно, вызовет, с одной стороны, стандартизацию терминологии, а с другой — появление новых направлений научного поиска, способствующих эффективному внедрению и использованию идей TQM.

#### ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В условиях постоянно изменяющейся внешней среды идет активный поиск способов выживания. Управление комплексным качеством становится одним из таких способов, с помощью которого можно объяснить чрезвычайную популярность этой концепции в течение 1990-х гг. Подводя итоги, выделим следующие черты, характеризующие развитие концепции TQM:

- ♦ с формированием новой парадигмы качества произошла смена приоритетов в оценке важности потребителя, но до сих пор не до конца изучена вся сложность понятия «качество»;

- ♦ признаны стратегическая роль качества и необходимость акцентирования внимания на качестве для успешного участия в конкурентной борьбе;
- ♦ развитие теории TQM нетипично: теоретическая база была подготовлена уже в 1930–1950-х гг., но развита была по большей части только японскими специалистами, которые и разработали основные принципы и методы, лежащие в основе TQM;
- ♦ при рассмотрении сути TQM необходимо учитывать тот факт, что данная концепция совмещает в себе «жесткие» и «мягкие» аспекты. Особую сложность при внедрении TQM вызывают последние, так как они напрямую связаны с необходимостью формирования специфичной «культуры качества»;
- ♦ до сих пор многим компаниям (и не только отечественным) затруднительно отойти от узкого фокуса на контроле качества и ответственности за него только специалистов функционального отдела.

В условиях международной конкуренции, где качество — важнейший фактор, определяющий успех, переосмысление сути этого понятия, смена акцентов с узкого подхода, основанного на контроле качества в рамках функционального отдела, на понимание потенциала, заложенного в философии TQM, является вызовом, стоящим перед российскими компаниями и исследователями.

### Литература

- Гличев А. В.* Что такое качество? М., 1968.
- ГОСТ Р ИСО 9000–2001.* Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь. М., 2001.
- Овсянко Д. В.* Стратегия качества и особенности ее реализации в российских компаниях // Вестн. С.-Петерб. ун-та. Сер. Менеджмент. 2002. Вып. 2. С. 49–62.
- Фейгенбаум А.* Контроль качества продукции. М., 1986.
- Anand K. N.* Quality: An Evolving Concept // TQM Journal. 1997. Vol. 8. N 4. P. 195–200.
- Becker S. W., Golomski W. A. J., Lory D. C.* TQM and Organization of the Firm: Theoretical and Empirical Perspectives // Quality Management Journal. 1994. N 1. P. 18–24.
- Binney G.* Making Quality Work: Lessons from Europe's Leading Companies. London, 1992.
- Boaden R. J.* Is Total Quality Management Really Unique? // TQM Journal. 1996. Vol. 7. N 5. P. 553–570.
- Cole R. E.* Learning from the Quality Movement // California Management Review. 1998. Vol. 41. Fall. N 1. P. 43–73.
- Coulson-Thomas C.* Business Process Re-engineering: Myth and Reality. London, 1994.
- Crosby P. B.* Quality is Free. N. Y., 1979.



- Dean J., Bowen D.* Management Theory and Total Quality: Improving Research and Practice through Theory Development // *Academy of Management Review*. 1994. Vol. 19. N 3. P. 392–418.
- Deming W. E.* Quality, Productivity and Competitive Position. Cambridge, 1982.
- Deming W. E.* Out of the Crisis. Cambridge, 1986. (Рус. пер.: Деминг Э. Выход из кризиса. Тверь, 1994.)
- Drucker P. F.* What We Can Learn from Japanese Management // *Harvard Business Review*. 1971. Vol. 49. N 2. P. 110–122.
- Drummond H.* Beyond Quality // *Journal of General Management*. 1995. Vol. 20. N 4. P. 68–78.
- Eskildson L.* Improving the Odds of TQM's Success // *Quality Progress*. 1994. Vol. 27. N 4. P. 61–63.
- Evans J., Lindsay W.* The Management and Control of Quality. Minneapolis, 1993.
- Feigenbaum A.* Total Quality Control. N. Y., 1951.
- Garvin D. A.* Quality on the Line // *Harvard Business Review*. 1983. Vol. 61. N 5. P. 65–75.
- Garvin D. A.* Managing Quality. N. Y., 1988.
- Grant R. M., Shani R., Krishnan R.* TQM's Challenge to Management Theory and Practice // *Sloan Management Review*. 1994. Vol. 35. Winter. N 2. P. 25–35.
- Hutton D. W.* TQM: Sustaining the Momentum // *Quality Progress*. 1992. Vol. 25. P. 45–47.
- Juran J. M.* Dr. Juran 4 Kaisha, Koujou e Iku // *Total Quality Control*. 1954. Vol. 5. P. 12–17.
- Juran's Quality Control Handbook* / Ed. by J. M. Juran. N. Y., 1988.
- Juran J. M.* Made in USA: A Renaissance in Quality // *Harvard Business Review*. 1993. Vol. 71. July–August. N 4. P. 42–50.
- Ishikawa K.* What is Total Quality Control? N. Y., 1985. (Рус. пер.: Исикава К. Японские методы управления качеством. М., 1988.)
- Ishikawa K.* Introduction to Quality Control. 3<sup>rd</sup> ed. Tokyo, 1990.
- Kanji G.* TQM and Statistical Understanding // *TQM Journal*. 1994. Vol. 5. N 3. P. 105–115.
- Kearney A. T.* Total Quality: Time to Take off the Rose-Tinted Spectacles. London, 1992.
- Managing Quality* / Eds. B. G. Dale, J. J. Plinkett. London, 1994.
- Morrison S. J.* Managing Quality. A Historical Review // *Managing Quality* / Eds. B. G. Dale, J. J. Plinkett. London, 1994. P. 41–79.
- Oakland J. S.* Total Quality Management. London, 1989.
- Ouchi W.* Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge. Reading, MA, 1981.
- Ovsianko D., Shirokova G., Ovsianko A., Nodelman V.* Problems of the TQM Strategy and ISO 9000 Standards Application in the Russian Companies // *Proceedings. The 6<sup>th</sup> World Congress for TQM*. SPb., 2001.
- Pascale R., Athos A.* The Art of Japanese Management. London, 1982.
- Peters T.* Thriving on Chaos. London, 1989.
- Powell T. C.* Total Quality Management as Competitive Advantage: A Review and Empirical Study // *Strategic Management Journal*. 1995. Vol. 16. N 1. P. 15–37.

- Salegna G., Fazel F.* Obstacles to Implementing Quality // *Quality Progress*. 2000. Vol. 33. N 7. P. 53–57.
- Shewhart W. A.* Economic Control of Quality of Manufactured Product. N. Y., 1931.
- Shiba S., Walden D.* Four Practical Revolutions in Management. Cambridge, 2001.
- Steingard D. S., Fitzgibbons D. E.* A Postmodern Deconstruction of TQM // *Journal of Organizational Change Management*. 1993. Vol. 6. N 5. P. 27–42.
- Taylor F. W.* Shop Management. N. Y., 1919.
- Tuckman A.* Ideology, Quality and TQM // *Making Quality Critical* / Eds. A. Wilkinson., H. Wilmott. London, 1995. P. 54–81.
- Vogel C.* Japan as Number One: Lessons for America. Cambridge, 1979.
- Wilkinson A.* Managing with Total Quality Management. London, 1998.
- Xu Q.* The Making of TQM: History and Margins of the Hi(gh)-Story. Lancaster, 1994.

Статья поступила в редакцию 14 января 2004 г.