



The main peculiarities of modern systems of quality control, based on the principles of TQM, are emphasized in the work. The results of development of the system of quality control of the Republic unitary enterprise "Gomel works of casting and standards" are shown.

Л. А. КАРПИСОНОВ, РУП «Гомельский завод литья и нормалей»,
В. М. КАРПЕНКО, С. Ю. КОМКОВ, ГГТУ им. П.О. Сухого

УДК 621.74:669.131.7

РАЗВИТИЕ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА НА РУП «ГОМЕЛЬСКИЙ ЗАВОД ЛИТЬЯ И НОРМАЛЕЙ»

Активная конкурентная борьба между товаропроизводителями инициировала конкурентные процессы в области систем управления качеством. На сегодняшний день в большинстве отраслей мировой экономики лидерами стали компании, использующие в своей деятельности систему «всеобщего управления качеством» TQM (Total Quality Management). Основой идеологии данной системы служат три положения [1].

1. Высокое качество работы организации является важнейшим инструментом достижения ее целей.

2. Высокое качество работы организации предполагает оптимальность использования всех видов ресурсов.

3. Высокое качество работы организации достижимо лишь при условии ориентации действий всех подразделений и сотрудников на максимальное удовлетворение требований и ожиданий потребителя.

Базовой целью системы TQM является достижение более высокого по сравнению с фактически имеющимся уровня качества выпускаемой предприятием продукции и осуществляемых им деловых процессов. Достижение этой цели предполагает обязательное соответствие параметров соответствующих носителей качества четырем иерархическим уровням качества.

Первый уровень качества оценивается как соответствие или несоответствие параметров анализируемого продукта требованиям стандартов.

Второй уровень качества достигается в том случае, когда параметры продукта не только полностью соответствуют стандартам, но и реальным эксплуатационным требованиям. Критерием такого соответствия является фактическое признание этого продукта рынком, т.е. появление спроса на него среди потенциальных покупателей.

Третий уровень качества характеризуется обеспечением более низкого (по сравнению с существующим в данный момент на рынке) уровня цены на продукт, качественные параметры которого полностью соответствуют требованиям стандартов и реальным эксплуатационным требованиям. Практика показывает, что важнейшим источником снижения уровня цены на продукцию при сохранении достигнутого уровня ее качества является бездефектное производство. Возможность создания такого производства, в свою очередь, зависит от уровня мотивированности персонала предприятия к качественному выполнению своих обязанностей и доступности средств, необходимых работникам для обеспечения требуемого уровня качества. Работники должны стремиться самостоятельно выявлять возникающие дефекты и самостоятельно их исправлять. Высокое качество создается не проверками и высокоточным оборудованием, а постоянным стремлением работников, вовлеченных в производственный процесс, к повышению качества. Если необходимые мотивационные стимулы к улучшению качества работы созданы на всех стадиях производственного процесса, то число дефектов и переделок сводится к минимуму.

Четвертый уровень качества предполагает соответствие параметров продукта скрытым потребностям его возможных пользователей. Сегодня большинство сегментов рынка развитых стран характеризуется высокой насыщенностью стандартизированной продукцией, практически полностью удовлетворяющей потребности покупателей. Поэтому реальные конкурентные преимущества на таких рынках могут получить лишь те предприятия, продукция которых, помимо приемлемой цены и способности удовлетворять явные потребности покупателей, также способна удовлетворять те или иные неявные (скрытые) их

потребности. Потребитель может четко и не осознавать того, какие именно параметры полезности он хочет приобрести, покупая продукт. Однако, когда ему предлагают купить что-то оригинальное, он понимает, что именно этот продукт способен удовлетворить его запросы.

Концепция системы TQM базируется на 14 основных принципах, совокупность которых представлена на рис. 1.

Методы, используемые в рамках системы TQM, чрезвычайно многообразны и охватывают множество сторон функционирования предприятия. В число таких методов входят собственно методы управления качественными параметрами продукции, и методы координации деловых процессов, методы управления персоналом, методы управления ресурсами.

В системе TQM, помимо категорий, характеризующих качество выпускаемой предприятием продукции и качество осуществляемых им процессов, используется также термин «качество предприятия». Под качеством предприятия в данном случае понимается целостная совокупность параметров функционирования этого предприятия, позволяющая ему действовать с высокой степенью эффективности. Критериями же этой эффективности служат собственно экономический успех, т.е. обеспечение высокого уровня доходности функционирования; обеспечение общественных потребностей (защита окружающей среды, создание новых рабочих мест и т.д.); приобретение стабильной положительной деловой репутации; высокий уровень скоординированности работы внутренних подразделе-



Рис. 1. Принципы системы TQM

ний; достижение высокого уровня удовлетворенности персонала своей работой и обеспечение устойчивой положительной мотивации работников к высокопроизводительному труду. Основные параметры, формирующие качество предприятия, показаны на рис. 2.

Сознание и использование на предприятии системы TQM может быть принципиально эффективно только при выполнении трех базисных условий:

- 1) на предприятии должна быть сформирована соответствующая принципам системы TQM организационная структура управления;
- 2) предприятие должно обладать достаточным объемом инвестиционных ресурсов, причем основным направлением их использования должны стать капиталовложения в персонал;
- 3) высший менеджмент предприятия должен оказывать всемерную поддержку инновационным

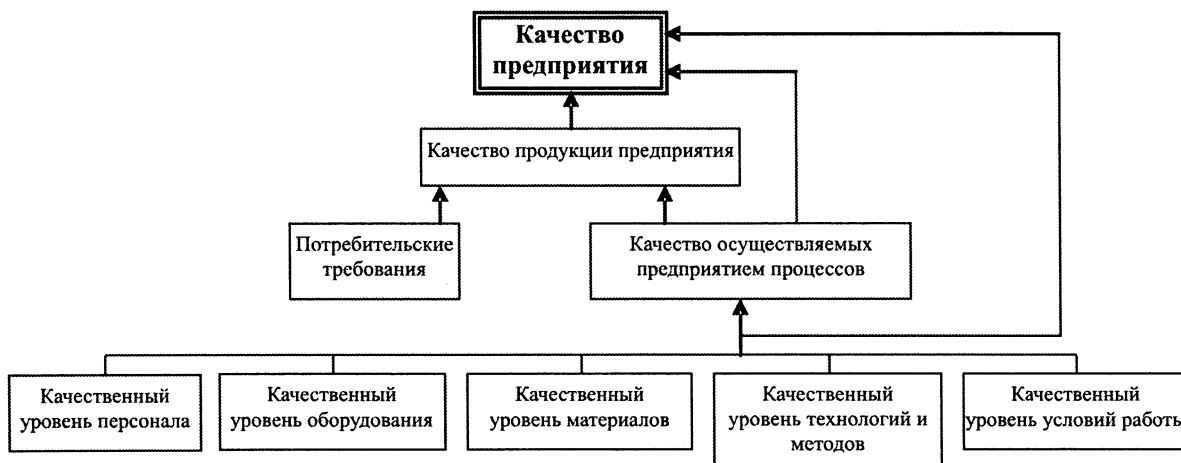


Рис. 2. Параметры качества предприятия [2]

процессам, ориентированным на повышение качества работы.

В случае если формируемая на предприятии система управления качеством строится на основе концепции TQM, то важнейшим элементом этой системы, определяющим ее внутреннюю архитектуру и увязывающим ее параметры с требованиями потребителей, становятся международные стандарты качества серий ИСО-9000 и ИСО-14000.

В условиях обостренной конкуренции во всех сферах деятельности реально может выжить только то промышленное предприятие, которое сможет обеспечить выпуск качественной продукции

за приемлемую цену. В связи с этим многие литейные предприятия Республики Беларусь осуществляют переход к системе качества ISO 9002. Это позволит расширить рынки сбыта за счет экспорта в страны ближнего и дальнего зарубежья.

Аналогичные перемены происходят и на РУП «Гомельский завод литья и нормалей». На предприятии внедрен стандарт РКЛП 9002-2002, что привело к изменению организационной структуры управления качеством продукции. На рис. 3 показана организационная структура управления качеством ОЛП, а на рис. 4 – организационная структура управления качеством ГЗЛиН.

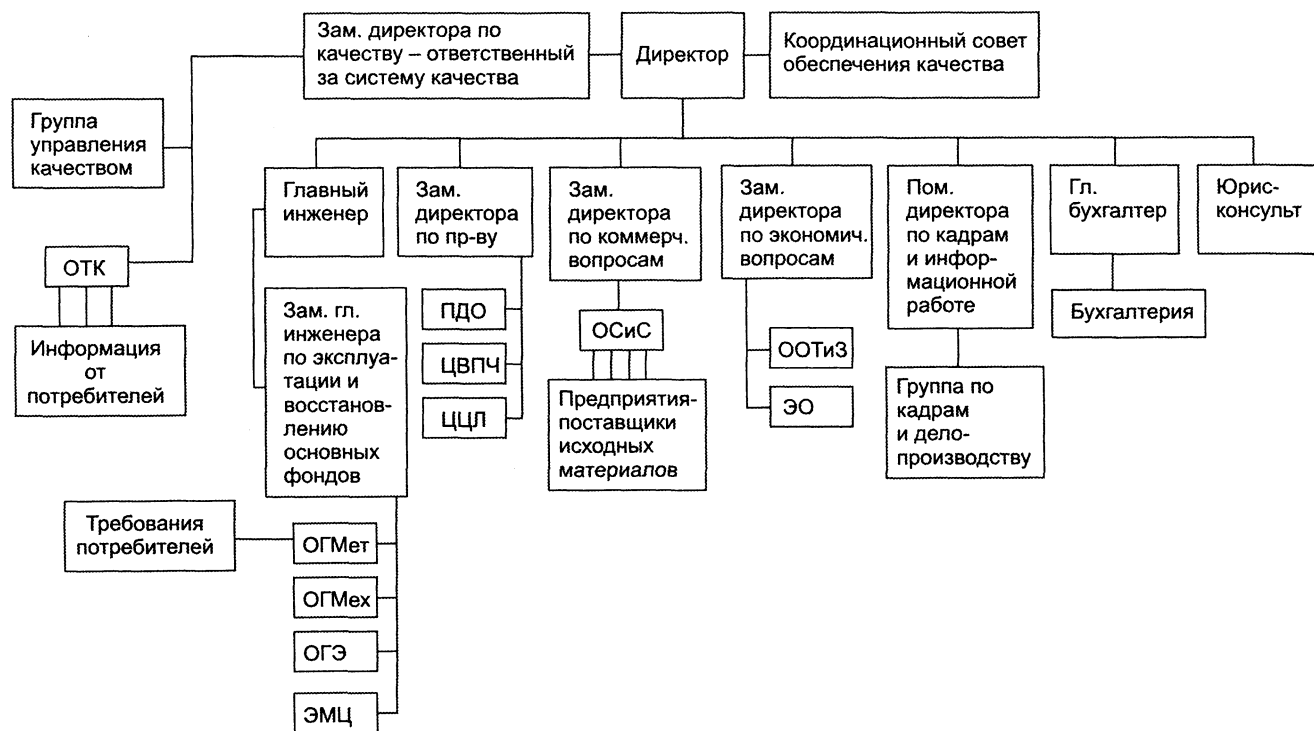


Рис. 3. Организационная структура системы качества филиала «ОЛП» РУП «ГЗЛиН»

Благодаря новой системе управления система качества претерпевает существенное изменение, которое связано с охватом всех стадий производства продукции от заключения контракта до послепродажного обслуживания. Особое внимание уделяется планированию качества.

Важнейшими задачами при планировании качества являются:

- мероприятия по своевременной замене или снятию с производства устаревших изделий;
- разработка новых изделий с показателями качества, удовлетворяющими требования потребителя;
- соответствие планов повышения качества продукции со всеми другими разделами планов развития предприятия.

При планировании качества на филиале «ОЛП» РУП «ГЗЛиН» выполняются следующие виды работ:

- участие в ежегодной разработке программы «Качество» РУП «ГЗЛиН»;
- ежегодная разработка комплексного плана повышения технического уровня и надежности выпускаемой продукции;
- разработка технических заданий и техпроцессов на новые виды продукции;
- разработка и введение дополнительных контрольных операций процессов и продукции.

Программа «Качество» РУП «ГЗЛиН» разработана на основе Республиканской и отраслевой программ «Качество» и включает в себя мероприятия по совершенствованию элементов управления качеством с указанием исполнителя, срока реализации, источника и объема финансирования.

Комплексный план включен в программу «Качество» РУП «ГЗЛиН» и отражает, какие мероприятия по обеспечению качества, должны производиться для выполнения специфических

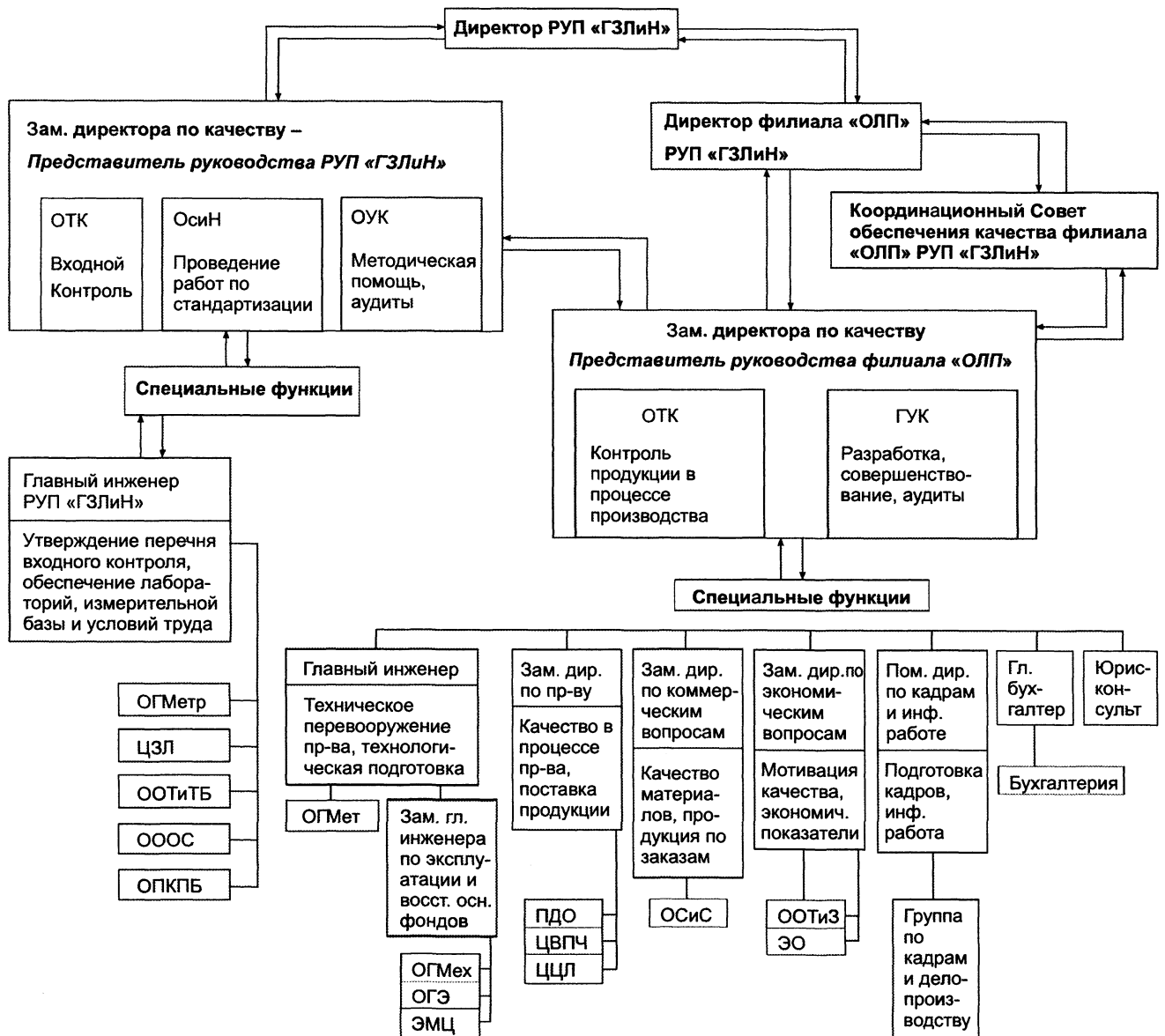


Рис. 4. Организационная структура системы управления качеством РУП "Гомельский завод литья и нормалей"

требований к продукции, при этом учитывать требования договоров.

В комплексном плане указываются ответственные, задачи, средства и мероприятия по обеспечению качества продукции (определение и приобретение необходимого контрольного и технологического оборудования, технологической оснастки, обучение персонала, технологические ресурсы и т.д.).

Функции и обязанности структурных подразделений при технологической подготовке производства изложены в СТП 23.7 – 126 – 325.

Планирование качества по контролю и испытанию продукции предусматривается:

1) в процессе производства – при разработке комплекта (технологических процессов, методики контроля, программ и методики типовых испытаний);

2) готовой продукции – программ и методик приемно-сдаточных испытаний, планирование внутренних проверок, при разработке технологических процессов.

Планирование качества включает также разработку и совершенствование технологической документации для каждой производственной операции и ее контроль с учетом идентификации и прослеживаемости деталей и изделий согласно СТП 603-074.

Регистрация данных о качестве изготовления продукции осуществляется в целях обеспечения возможности систематического проведения:

- оценки фактического состояния показателей качества изготовления продукции в определенный момент времени и в динамике;
- анализа дефектов продукции и причин их вызывающих, а также различных факторов, влияющих на уровень качества продукции;

• оценки эффективности предупреждающих и корректирующих действий и мероприятий по повышению качества продукции.

Данные о качестве изготовления продукции применяются для подтверждения достижения требуемого уровня качества продукции и эффективности действия системы качества. Данные о качестве продукции поставщиков являются составными элементами общих данных.

Действие раздела является обязательным для структурных подразделений, задействованных в

производстве и обслуживании продукцией литейного производства.

Методическое руководство и координация работ по регистрации данных о качестве изготовления продукции возлагаются на заместителя директора по качеству.

Ответственность за идентификацию, сбор, регистрацию, индексирование, систематизацию, ведение, хранение и изъятие данных о качестве возлагается на руководителей и специалистов структурных подразделений (см. таблицу).

Ответственные за показатели качества

Показатели качества	Ответственные за идентификацию, сбор, регистрацию, индексирование, систематизацию, ведение, хранение и изъятие данных о качестве
Рекламации на продукцию	Начальник ОТК
Потери от брака	Главный бухгалтер
Потери от внешнего брака	Главный бухгалтер
Брак продукции	Начальник (контрольный мастер) БТК
Дефектность, выявленная в производстве	Начальник БТК цеха-изготовителя
Дефектность, выявленная у потребителя	Начальник БТК цеха-изготовителя
Процент сдачи продукции ОТК с первого предъявления	Начальник (контрольный мастер) БТК
Технологическая точность оборудования	Начальник БТК цеха
Технологическая дисциплина	Начальник техбюро цеха Начальник БТК цеха
Несоответствующая продукция поставщиков, выявленная при входном контроле	Начальник БТК цеха
Несоответствующая продукция поставщиков, выявленная в процессе производства изделий	Начальник БТК цеха

В должностных инструкциях руководителей и специалистов, ответственных за соблюдение установленного настоящим стандартом порядка регистрации данных о качестве, указываются их обязанности по поддержанию в рабочем состоянии процедуры управления регистрацией данных о качестве.

Внутренние проверки качества проводятся для оценки эффективности действующей на предприятии системы качества и выработки корректирующих и предупреждающих воздействий с целью совершенствования системы качества.

Настоящий раздел содержит общие требования к планированию, проведению и документальному оформлению внутренних проверок качества, требования к персоналу, проводящему проверку и проведение корректирующих мероприятий по результатам проверок.

Действие раздела распространяется на все структурные подразделения литейного производства РУП «ГЗЛиН». Аудит системы качества служит для проверки системы качества на основе представленного Руководства и документов системы качества.

При проверке рассматриваются элементы системы качества в соответствии с ИСО 9002 и деятельность структурных подразделений по обеспечению установленных требований к качеству выполнения работ и качеству отливок.

Проверка качества продукции заключается в проверке требований, предъявляемых к готовой продукции. Проверка технологического процесса служит для проверки отдельных элементов системы качества в отдельном технологическом процессе и носит предупредительный характер. Внутренняя проверка качества может быть двух видов: плановая и внеплановая.

Литература

1. Джордж С., Ваймерскирх А. Всеобщее управление качеством: стратегии и технологии, применяемые сегодня в самых успешных компаниях. (TQM) / Пер. с англ. СПб: Виктория плюс, 2002.
2. Карпенко Е.М., Комков С.Ю. Менеджмент качества: Учебное пособие для студентов экономических специальностей дневной и заочной формы обучения высших учебных заведений. Гомель: УО «ГГТУ им. П.О. Сухого», 2005.