

## РЕАЛИЗАЦИЯ СЕМИ ПРИНЦИПОВ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА В TOYOTA MOTORS CORPORATION

© Оганисян А. А., 2019

Иркутский государственный университет, г. Иркутск

Статья посвящена актуальной проблеме реализации принципов менеджмента качества. Автор рассматривает в статье основные принципы компании Toyota. Принцип — это основное убеждение, теория или правило, которое имеет большое влияние на то, как что-то сделано. Принципы управления качеством представляют собой набор фундаментальных убеждений, норм, правил и ценностей, которые принимаются, как правда и может быть использован в качестве основы для управления качеством. В статье выявлены элементы контроля качества деятельности Toyota, принципы будущего лидера в рассматриваемой компании, процесс производства автомобилей, принцип командообразования.

Ключевые слова: принципы менеджмента качества, Toyota, QMP, управление

С момента своего появления автомобильная промышленность всегда предлагала ценные примеры корпораций, которые достигли качества, положив качество в основу своей производственной системы, такие как Toyota Motor Corporation (TMC).

Компания постоянно разрабатывала, внедряла и развивала производственную систему «Тойота», что является японской системой, которая вдохновила благодаря своей практике модели делового совершенства. Основанная в 1937 году, компания занимается проектированием, производством, сборкой и продажей легковых автомобилей, минивэнов, коммерческих автомобилей и связанных с ними деталей и аксессуаров, в первую очередь в Японии, Северной Америке, Европе и Азии. Текущие бренды включают Toyota, Lexus, Daihatsu и Hino. Toyota Motor Corporation — ведущий производитель автомобилей и восьмая по величине компания в мире.

Одним из определений «принципа» является то, что это основное убеждение, теория или правило, которое имеет большое влияние на то, как что-то сделано [1, с.31]. «Принципы управления качеством» представляют собой набор фундаментальных убеждений, норм, правил и ценностей, которые принимаются, как правда и может быть использован в качестве основы для управления качеством [2, с.43].

QMP могут быть использованы в качестве основы для руководства организацией улучшение производительности. Они были разработаны и

обновлены международными экспертами ISO / TC 176, которые отвечают за разработку и поддержание стандартов управления качеством ISO.

Ниже представлено семь принципов управления качеством:

- QMP 1 — ориентация на потребителя
- QMP 2 — лидирующая роль высшего руководства
- QMP 3 — вовлечение людей
- QMP 4 — процессный подход
- QMP 5 — улучшение
- QMP 6 — решения, основанные на фактах
- QMP 7 — управление взаимоотношениями

Эти принципы не перечислены в приоритетном порядке. Относительная важность каждого принципа будет варьироваться от организации к организации и может измениться со временем.

Рассмотрим данные принципы более подробно.

QMP 1 Ориентация на потребителя (Customer focus)

Элементы контроля качества деятельности Toyota:

- научные исследования и разработки;
- продажа в розницу и обслуживание включаются в проверку качества, для того чтобы убедиться, что клиенты довольны;
- Тойота собирает обратную связь от клиентов для того чтобы быть уверенными, что компания прислушивается к различным мнениям и предложениям клиентов [3, с.65].

Таблица 1. Соответствие модели и целевой группы

Модель	Целевая группа
Hybrid Models e.g. Toyota Pius	Клиенты, которые заботились об окружающей среде и готовы платить более высокую отпускную цену, по которой оцениваются автомобили.
Gas Guzzling models e.g. Toyota Land Crusier, Toyota Prado	Клиенты, которые могут позволить купить себе дорогую машину и дорогое обслуживание

QMP 2 Лидирующая роль высшего руководства (Leadership Importance of Top Management).

Принципы будущего лидера в Toyota:

- «Иди и смотри» — относится, как к ученику, так и к учителю. Нельзя делать выводы о процессе на основании отчетов или опросов участников процесса. Самый верный способ понять ситуацию — наблюдать за работой самому.

- «Определи, чего хочешь достигнуть, а потом думай, как именно будешь достигать вместо того, чтобы определить, чего мог бы достигнуть, т.к. уже знаешь, как это сделать». Мысль в том, что нормально, когда путь к амбициозной цели лежит через неопознанную серую территорию (туман)». Цель лидера — применить всю смекалку, чтобы пройти сквозь нее. Нет смысла пытаться сразу составить детальный план о том, как достигнуть целевого состояния. Во-первых, если план действий понятен через минуту, то целевое состояние не такое уж и амбициозное, а во-вторых, ситуация может поменяться после выполнения первого же пункта плана, сделав весь остальной план неактуальным.

- «Исследуй причины» означает то, что не нужно писать план из 30 пунктов, как именно изменить процесс, в надежде, что хоть что-то из этого сработает. Вместо этого нужно детально и скрупулезно изучить процесс, после чего одно единственное необходимое изменение окажется для вас очевидным. Его нужно внедрить на малом объеме, проверить, и в случае успеха, внедрить на большом объеме. В случае внесения всех пришедших в голову изменений разом, невозможно понять, что помогло процессу, а что навредило.

- «Подумай, чему ты научился в результате» цель не только в том, чтобы оптимизировать процессы, а еще и в том, чтобы научить этому своего подопечного. Обучение происходит повседневно и сразу «в бою», обучения в аудитории отодвинуты на второй план [4, с.78].

QMP 3: Engagement of people + QMP 5: Improvement (вовлечение людей + улучшения)

Когда Toyota устанавливает сборочные линии, она выбирает только самых лучших и ярких работников, и бросает им вызов расти на своих рабочих местах, постоянно решая проблемы. Все направления деятельности организации (включая продажи, Инжиниринг, сервис, Бухгалтерский учет, управление персоналом и др.) укомплектованы тщательно отобранными лицами, и компания дает им указания по улучшению их процессов и повышению удовлетворенности клиентов. Toyota инвестирует время и деньги в своих сотрудников и стала моделью для истинной организации обучения. Важность команд и командной работы — это образ жизни: командообразовательная подготовка необходима, и она ежедневно практикуется. Эти инвестиции в своих сотрудников намного превышают инвестиции типичной организации, которая фокусируется на изготовлении деталей и подсчете квартальных долларов. Развитие культуры постоянного совершенствования и ее соблюдение. Это включает в себя обучение принципам бережливого производства, построение команды и решение проблем. Используйте менеджеров среднего звена в качестве агентов изменений для управления преобразованием. Чтобынастоящему понять силу культуры непрерывного совершенствования, мы снова обращаемся к Toyota. Ежегодно сотрудники Toyota генерируют более миллиона идей по улучшению процессов. Более поразительным является тот факт, что 90 % этих идей реализованы. Нет никакого секрета, почему это происходит. Руководители компании Toyota создали культуру, которая поощряет и вознаграждает такое поведение. Если вы начинаете или продолжаете свой постный путь, преобразование в непрерывную культуру улучшения имеет жизненно важное значение для вашего успеха [5, с.31].

QMP 4 Процессный подход (Process Approach)

На рисунке 1 указан основной процесс завода Toyota.

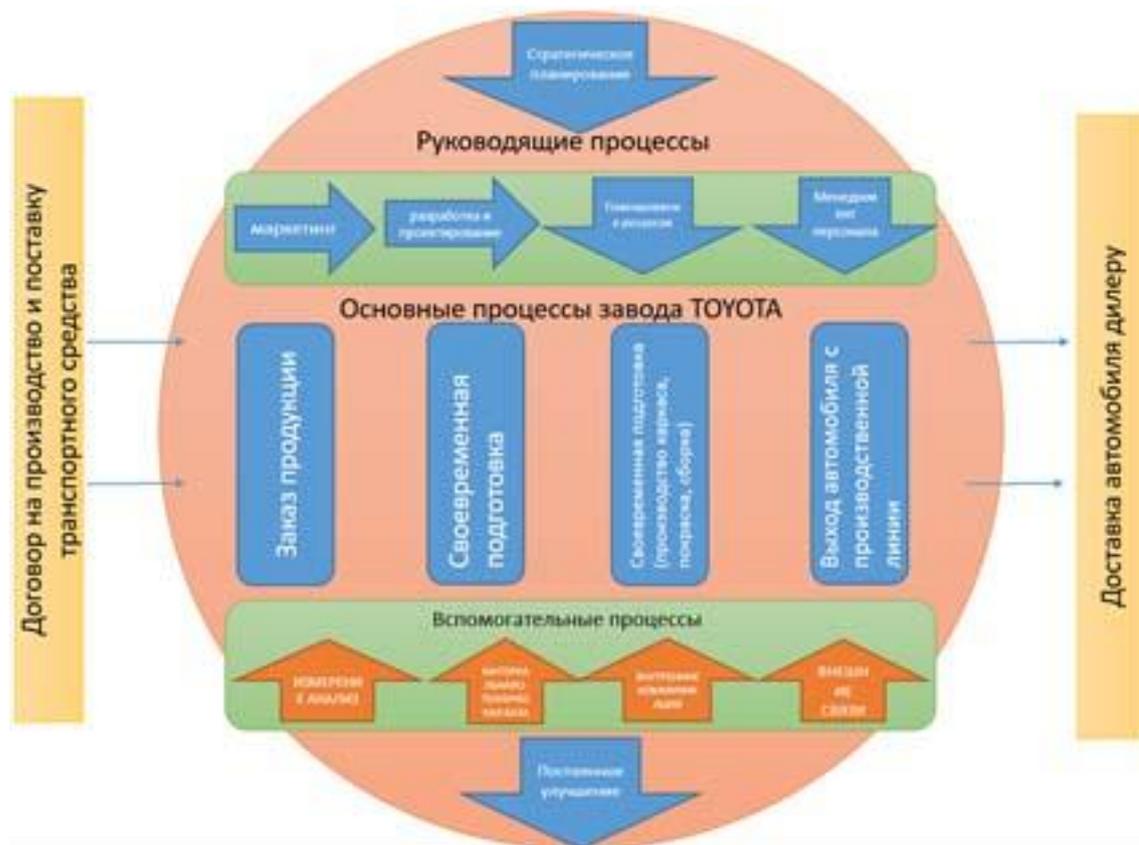


Рис. 1. Основной процесс завода Toyota

На рисунке 2 представлен процесс производства автомобилей Toyota.



Рис. 2. Процесс производства автомобилей Toyota

Рассмотрим этапы процессного подхода.

1 этап. Заказ продукции.

1.1. Производственный план.

1.2. План последовательности по Heijunka.

2 этап. Своевременная подготовка: эффективное производство автомобилей с различными техническими характеристиками поочередно, своевременно, обеспечивая высокое качество.

2.1. Производство каркаса машины (body processing).

2.2. Покраска автомобиля (painting).

2.3. Окончание сборки (assembly).

3 этап. Выход автомобиля с производственной линии.

4 этап. Доставка партии автомобилей дилеру.

5 этап. Продажа [6, с.54].

QMP 6 Решения, основанные на фактах (Evidence based decision making).

Toyota полагается на твердые доказательства, собранные из непрерывных экспериментов, чтобы заставить свою производственную систему сиять. Правила жестко определяют, как должна выполняться каждая деятельность — от цеха до представительского люкса, от установки болтов сиденья до перенастройки завода-изготовителя. Работники, которые замечают отклонения от спецификаций, имеют возможность немедленно реагировать на эксперименты в режиме реального времени, чтобы устранить препятствия для выполнения спецификаций или изменить спецификации для улучшения качества работы. Дисциплинированное, но гибкое и творческое сообщество ученых, которые постоянно учатся и которые постоянно подталкивают Toyota к ее идеалу с нулевыми дефектами, точно в срок, без отходов [7, с.39].

QMP 7 Управление взаимоотношениями (Relationship management).

Такие компании как Toyota превратили превосходное управление взаимоотношениями с поставщиками в свое конкурентное преимущество. И это помогло небольшому региональному производителю стать крупнейшей в мире автомобильной компанией. Для поддержания уровня клиентского сервиса, достойного марки мирового лидера, компания совершенствует свои технологии. Например, Toyota Motors перешла на аналитическую CRM-систему «Odoo CRM» [8, с.75]. Кроме простого ведения клиентской базы компании требовалась систематизация и обработка всего массива накопленной информации, чтобы анализировать эффективность ведения продаж и осуществлять планирование. «Odoo CRM» повысило управляемость взаимодействий с клиентами, и создала эффективную систему контроля деятельности сотрудников коммерческого департамента. При помощи CRM-системы заказчику требовалось собрать всю информацию по контрагентам в рамках единой базы, сохранить историю контактов с ними и систематизировать данные по различным этапам продаж [9, с.64]. Система также позволяет региональным менеджерам работать удаленно с базой данных центрального офиса.

Итак, основанная в 1937 году, компания Toyota занимается проектированием, производством, сборкой и продажей легковых автомобилей, минивэнов, коммерческих автомобилей и связанных с ними деталей и аксессуаров, в первую очередь в Японии, Северной Америке, Европе и Азии. QMP могут быть использованы в качестве основы для руководства организацией улучшение производительности. Рассмотрены следующие принципы управления качеством: QMP 1 —

ориентация на потребителя, QMP 2 — лидирующая роль высшего руководства, QMP 3 — вовлечение людей, QMP 4 — процессный подход, QMP 5 — улучшение, QMP 6 — решения, основанные на фактах, QMP 7 — управление взаимоотношениями. ■

1. Варжапетян А. Менеджмент качества. Принятие решений о качестве, управляемом заказчиком. 2-е изд. / А. Варжапетян, и др. — М.: Вузовская книга, 2017. — 360 с.

2. Антохина Ю. А. Современные инструменты менеджмента и качества / Ю. А. Антохина. — СПб.: ГУАП, 2017. — 238 с.

3. Губарев А. В. Информационное обеспечение системы менеджмента качества / А. В. Губарев. — М.: ГЛТ, 2018. — 132 с.

4. Аронов И. Стандарты ИСО 9000 в жизни. Рисованный комментарий к ГОСТ Р ИСО 9001-2001 «Системы менеджмента качества. Требования». 2-е изд. / И. Аронов, Л. Штерн. — М.: КДУ, 2016. — 96 с.

5. Джеффри Лайкер Дао Toyota. 14 принципов менеджмента ведущей компании мира / Лайкер Джеффри. - М.: Альпина Паблишер, 2016. - 756 с.

6. Вдовин С. М. Система менеджмента качества организации: Учебное пособие / С. М. Вдовин, Т. А. Салимова, Л. И. Бирюкова. — М.: ИНФРА-М, 2018. — 299 с.

7. Щепетова С. Е. Менеджмент и экономика качества: От естественного к формальному, от формального к естественному / С. Е. Щепетова. — М.: КомКнига, 2016. — 512 с.

8. Дшхунян В. Л. Процессы и менеджмент качества в развитии экономических успехов предприятия / В. Л. Дшхунян, Т. Г. Никольская. — М.: Трек, 2017. — 144 с.

9. Логанина В. И. Разработка системы менеджмента качества на предприятиях. Практическое руководство. / В. И. Логанина. — М.: КДУ, 2018. — 148 с.

#### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ:

Антохина Ю. А. Современные инструменты менеджмента и качества / Ю. А. Антохина. — СПб.: ГУАП, 2017. — 238 с.

Аронов И. Стандарты ИСО 9000 в жизни. Рисованный комментарий к ГОСТ Р ИСО 9001-2001 «Системы менеджмента качества. Требования». 2-е изд. / И. Аронов, Л. Штерн. — М.: КДУ, 2016. — 96 с.

Варжапетян А. Менеджмент качества. Принятие решений о качестве, управляемом заказчиком. 2-е изд. / А. Варжапетян, и др. — М.: Вузовская книга, 2017. — 360 с.

Вдовин С. М. Система менеджмента качества организации: Учебное пособие / С. М. Вдовин, Т. А. Салимова, Л. И. Бирюкова. — М.: ИНФРА-М, 2018. — 299 с.

Губарев А. В. Информационное обеспечение системы менеджмента качества / А. В. Губарев. — М.: ГЛТ, 2018. — 132 с.

Джеффри Лайкер Дао Toyota. 14 принципов менеджмента ведущей компании мира / Лайкер Джеффри. - М.: Альпина Паблишер, 2016. - 756 с.

Дшхунян В. Л. Процессы и менеджмент качества в развитии экономических успехов предприятия / В. Л. Дшхунян, Т. Г. Никольская. — М.: Трек, 2017. — 144 с.

Логанина В. И. Разработка системы менеджмента качества на предприятиях. Практическое руководство. / В. И. Логанина. — М.: КДУ, 2018. — 148 с.

Щепетова С. Е. Менеджмент и экономика качества: От естественного к формальному, от формального к естественному / С. Е. Щепетова. — М.: КомКнига, 2016. — 512 с.

---

## **Implementation of the seven principles of quality management in Toyota Motors corporation**

© **Oganisyan A., 2019**

The Article is devoted to the actual problem — the implementation of the principles of quality management. The author considers the basic principles of Toyota in the article. A principle is a basic belief, theory, or rule that has a great influence on how something is done. Quality management principles are a set of fundamental beliefs, norms, rules and values that are accepted as truth and can be used as a basis for quality management. The article reveals the elements of quality control of Toyota, the principles of the future leader in the company, the process of car production, the principle of team building.

*Keywords:* management principles, Toyota, QMP, management

---