**TQM**

В конце 1970-х — начале 1980-х гг. американцы приписывали успехи японцев наличию дешевой рабочей силы. Но когда японская компания Honda открыла завод в Марисвилле, штат Огайо, наняв американских рабочих и оплачивая их труд в соответствии с требованиями рынка, и вскоре по производительности обогнала автогиганты Детройта, американские компании поняли, что японцы на своих заводах делают что-то принципиально иное.

Xerox Corporation одной из первых уловила этот сигнал. В середине 1970-х гг. Xerox была увлечена конкуренцией с Kodak. Тогда Kodak выпустил несколько дорогостоящих копировальных аппаратов, которые Xerox сочла прямой атакой на свой рынок. Отвлекшись на старого врага, Xerox не заметила нового японского конкурента — Canon. Когда же Xerox осознала серьезность этой угрозы, она уже потеряла более половины своей доли рынка в результате японского вторжения.

Пока остальная часть корпоративной Америки придерживалась мнения о том, что японский успех базируется не на превосходном управлении процессами, а на низких затратах на рабочую силу, Xerox благодаря партнерству с Fuji начала внимательно присматриваться к японскому экономическому чуду. Xerox быстро поняла, что за невероятной производительностью японцев скрывалось нечто гораздо большее, чем казалось Соединенным Штатам. Xerox одной из первых американских компаний переняла новые японские методы управления, нанесшие ей такой ущерб.

Компания превратилась в энтузиаста движения качества и начала внедрять у себя философию «правильно с первого раза». За несколько лет Xerox вернула утраченное. В 1983 г. книга «Leadership Thought Quality» («К лидерству через качество») описала систему общего качества в Xerox. Были усвоены важные уроки.

По мере роста интереса к движению качества появились и другие книги о том, как правильно внедрять японский подход на Западе (см. врезку «Гуру качества»). Наиболее популярными западными авторами были Джозеф Джуран и Филип Кросби. Со временем на Западе также стали известны и японские гуру качества, такие как Геничи Тагучи, Таичи Оно и Сигео Синго.

К началу 1980-х гг. подход TQM стал притчей во языцех во всем деловом мире, когда речь заходила об эффективности и успехе. В середине 1980-х гг. перед лицом угрозы со стороны японских производителей западные корпорации пытались понять, каким образом управляются японские компании, и применить у себя TQM.

Действительно, влияние TQM было настолько велико, что к концу этого периода уже можно было разделить все ведущие мировые производственные компании на две

категории: те, что уже ввели TQM, и те, которые собирались это сделать. Эта тенденция подкреплялась широко распространившимся принятием аккредитации систем качества. Международные стандарты ISO 9000 стали глобальным эталоном качества, хотя некоторые компании жаловались на то, что бюрократическое документирование введенных процедур на самом деле мешало им повышать свою конкурентоспособность.

Стремление стимулировать производство товаров, конкурентоспособных на мировых рынках, инициировало создание нового общеорганизационного метода непрерывного повышения качества всех организационных процессов, производства и сервиса. Этот метод получил название — всеобщее управление качеством.

**Total Quality Management** — философия всеобщего управления качеством, успешно стартовавшая много лет назад в Японии и США с практики присуждения наград компаниям, достигшим высшего качества производимой продукции.

Главная идея TQM состоит в том, что компания должна работать не только над качеством продукции, но и над **качеством организации работы в компании**, включая работу персонала. Постоянное параллельное усовершенствование 3-х составляющих:

качества продукции

качества организации процессов

уровня квалификации персонала — позволяет достичь более быстрого и эффективного развития бизнеса.

Качество определяется следующими категориями:

степень реализации требований клиентов

рост финансовых показателей компании

повышение удовлетворенности служащих компании своей работой

Принцип действия TQM можно сравнить с удержанием мяча на наклонной плоскости. Для того чтобы мяч не скатывался, его нужно либо подпирать снизу, либо тянуть сверху.

TQM включает 2 механизма:

**Quality Assurance** (QA) — контроль качества — поддерживает необходимый уровень качества и заключается в предоставлении компанией определенных гарантий, дающих клиенту уверенность в качестве данного товара или услуги.

**Quality Improvements** (QI) — повышение качества — предполагает, что уровень качества необходимо не только поддерживать, но и повышать, соответственно поднимая и уровень гарантий.

Два механизма: контроль качества и повышение качества — позволяют «удерживать мяч в игре», то есть постоянно совершенствовать, развивать бизнес.