

СОДЕРЖАНИЕ

От партнеров издания	7
Завещание доктора Эдвардса Деминга	9
Предисловие	16
Замечания ко второму изданию	17
От автора	18
ГЛАВА 1. Как у нас обстоят дела?	20
ГЛАВА 2. Огромные потери	35
ГЛАВА 3. Введение в систему	53
ГЛАВА 4. Система глубинных знаний	83
ГЛАВА 5. Лидерство	99
ГЛАВА 6. Управление людьми	103
ГЛАВА 7. Красные бусы	125
ГЛАВА 8. Шухарт и контрольные карты	137
ГЛАВА 9. Эксперимент с воронкой	149
ГЛАВА 10. Некоторые сведения из теории вариаций	160
ПРИЛОЖЕНИЕ. Непрерывные покупки товаров и услуг	173
Об авторе	180

ОТ ПАРТНЕРОВ ИЗДАНИЯ

Мы живем в век, когда предложение значительно превышает спрос в любой сфере и на любом рынке. Выигрывает тот, кто умеет предоставлять услугу быстро и самое главное, качественно. Стремление производить хороший продукт является одной из главных целей любого бизнеса. Трудно поверить, что еще 60 лет назад компании по всему миру были слепо увлечены только тем, как увеличить объемы производства и больше отгружать. Так же трудно поверить в то, что миру был нужен всего один человек для того, чтобы навсегда изменить этот поверхностный подход к управлению компанией.

Многие принципы, о которых вы прочитаете в этой книге, вам уже наверняка давно знакомы. Но готов поспорить, вы никогда не относились к ним как к системе, в которой одно нельзя использовать без другого. Причем связующим звеном этих принципов и всей идеологии доктора Эдвардса Деминга является не приоритезация качества. И даже не важность использования статистических методов в управлении компанией. В основе всего лежит философия нравственности. Элементарное уважение к сотруднику, к клиенту и к своему труду помогло доктору Эдвардсу Демингу навсегда изменить наш мир.

Для начинающих предпринимателей эта книга будет замечательным напутствием перед погружением в мир бизнес-процессов, высокой ответственности, контроля и принятия сложных решений. А для уже состоявшихся топ-менеджеров эта книга станет напоминанием, почему нельзя довольствоваться посредственностью, стоять на месте и не вкладываться в развитие своей компании на всех уровнях.

*Виктор Довжик,
управляющий директор
«Интроверт ЦРМ Системы»*

ЗАВЕЩАНИЕ ДОКТОРА ЭДВАРДСА ДЕМИНГА

Ю.П. Адлер, В.Л. Шнер

Где единение, там и победа.

Публий Сир, I век до нашей эры

Книга, которую вы, читатель, держите сейчас в руках, это последнее, что успел сделать доктор Эдвардс Деминг в своей долгой и насыщенной жизни. Он редактировал второе издание этой книги до последнего дня жизни. И все-таки немного не успел. Другьям и ученикам пришлось кое-что доделать. Будем надеяться, что доработки существенно не исказили авторского замысла. Можно говорить, что эта книга — завещание доктора Деминга. Нам кажется, что он и сам это понимал. Известно, что за несколько дней до смерти он позвонил Питеру Друкеру, чтобы попрощаться. Что же он завещал нам?

Его наследие велико и разнообразно. Поэтому всякий выбор с неизбежностью будет субъективным. Но мы надеемся, что собиравшись сформулировать самое важное. В центре его внимания всегда был менеджмент, на который он смотрел сквозь призму системного мышления глазами статистика. Этот необычный взгляд резко отличает его от большинства исследователей и консультантов, работавших в этой области. Начнем с системного подхода.

Деминг не изобрел системный подход, но умело и постоянно им пользовался, внося в него интересные дополнения. Существует бесчисленное множество определений, что такое система. Деминг предпочитал подчеркивать, что главным системообразующим элементом служит цель. Он говорил: «Без цели нет системы». При этом он понимал, что у любого бизнеса есть одна, и всегда одна и та же цель: «Непрерывное совершенствование всех аспектов нашего бизнеса». Это совершенно

не то, что обычно понимается под целью. Пусть, например, мы заключили контракт с некоторой организацией или с человеком, взяв на себя обязательства произвести для этого клиента некоторую продукцию или услугу. Тогда, согласно традиционной точке зрения, реализация взятых на себя обязательств вроде бы и должна стать нашей целью. Но по Демингу — это не так. Это всего лишь цель данного проекта — небольшая часть того, к чему мы должны стремиться. А настоящей целью нашей организации должно быть ее постоянное улучшение, куда войдут все аспекты ее жизни (то есть улучшение наших продуктов и услуг, улучшение наших взаимоотношений с потребителями и поставщиками, улучшение наших взаимоотношений с обществом, улучшение жизни наших сотрудников и т. д.). Пока мы знаем мало примеров такого понимания целей. Деминг завещал нам постоянно думать о том, как приспособить всю нашу текущую деятельность к ее же непрерывным улучшениям. Такой подход требует не только изменения ракурса, но и постоянной рефлексии и совершенно не зависит от того, чем мы занимаемся и в какой области работаем.

Второе завещание, о котором мы хотим сказать, связано с конкуренцией, точнее, с отношением Деминга к этой проблеме. Как и в случае с целью, суждения Деминга, на первый взгляд, выглядят парадоксально. Он часто говорил: «Бессмысленная конкуренция нас разрушает». Поскольку это кажется противоречащим общепринятым представлениям, нам придется выяснить причины такой позиции Деминга. Начнем с организации, к какой бы форме собственности она ни принадлежала. Уместна ли в ней внутренняя конкуренция? На первый взгляд кажется, что это в порядке вещей. Действительно, обычно в организации процветают разного рода соревнования и конкурсы. Например, «продавец месяца», «лучший по профессии», «лучшая бригада месяца», «помещение лучших на Доску почета» и прочее. Это ведь типичная конкуренция. И почему это плохо, спросите вы? Такие состязания делают работу не такой однообразной, будят в людях азарт, вообще выводят их из состояния «спячки». Все это верно. И все-таки все это признаки неэффективного менеджмента. Почему? Ответ прост: потому что любые попытки локальной оптимизации, то есть максимизации каких-то показателей некоторой части системы, почти всегда ведут к ухудшению системы в целом. Чтобы улучшать всю систему, ее части должны стремиться не к оптимизации себя, любимых, а к совместной работе над улучшением целого, иногда

даже за счет ухудшения своих индивидуальных показателей. Деминг любил говорить: «Вместе сделаем, вместе выиграем». Любое отвлечение людей от единственной важной задачи «Непрерывного ублажения всех участников и заинтересованных сторон бизнеса, особенно клиентов, все лучше и лучше, день ото дня» неприемлемо. Соревнования внутри организации не укрепляют командный дух, как принято думать, а разрушают его, поскольку ведут к противопоставлению команд друг другу. В такой обстановке нет возможности достичь единства, если, конечно, не прибегать к насилию. Вместе с тем нет ничего более опасного для бизнеса, чем разрушение командного духа. Лишившись командного духа, бизнес лишается шансов на выживание. Выходит, что внутри организации конкуренция противопоказана: она, по крайней мере, ослабляет бизнес.

Пойдем дальше. Всякую организацию окружают люди и другие организации. Например, поставщики. Ясно, что конкурировать с ними мы не можем, но, более того, нам нет смысла стравливать двух поставщиков, чтобы добиться снижения закупочных цен, что часто практикуется во всем мире. Однако при ближайшем рассмотрении выясняется, что и это действие явно контрпродуктивно. Действительно, представьте себе, что вам удалось успешно стравить ваших поставщиков и теперь вы значительно экономите на закупках сырья и комплектующих. Вскоре, однако, вы начинаете замечать, что качество поставок стало ухудшаться. С чего бы это? А ответ понятен. Поставщик, которого вы вынудили снизить цену, чтобы не потерять клиента, теперь начал экономить на всем: на входном сырье и закупаемых материалах, на профилактике и обслуживании оборудования, на высококлассных специалистах, которые, скорее всего, не станут дожидаться лучших времен и отправятся на поиски лучшей доли. И вот в результате вы уже тратите на постоянную борьбу с браком больше, чем сэкономили на закупочной цене. Разумно ли это? А дальше будет только хуже, поскольку он (поставщик) не сможет обновлять оборудование и будет экономить на обучении сотрудников.

Сделаем еще один шаг и обсудим, как быть с конкурентами. Деминг увидел в Японии, что можно организовать такие большие конгломераты компаний, внутри которых совершенно отсутствует конкуренция. Они называются «кейрецу». И это «чудо» работы без конкуренции достигается очень просто. Компании, входящие в такие объединения, покупают акции друг у друга. Тогда конкуренция внутри

этих групп становится экономически невыгодна, хотя в целом она остается, поскольку роль конкуренции в прогрессе человечества Деминг не оспаривал. Правда, можно пойти еще дальше и рассмотреть страну как большую систему, имеющую общую цель. При таком подходе конкуренция внутри страны также становится лишней. Деминг неоднократно пытался призвать американский бизнес отказаться от разрушительной конкуренции внутри страны, рассматривая страну как единую корпорацию. Собственно, появление в 1980 году его книги «Выход из кризиса» было, по существу, призывом такого рода. Но он не был услышан. А между тем ясно, что чем больше система, из которой изгнана конкуренция, тем большего экономического эффекта стоит ожидать.

А как вам нравится утверждение: «Оплата по труду разрушает бизнес»? Возможно, вы думаете, что это неверно. А как же иначе оплачивать труд людей? Да и вообще, человечество так жило тысячелетия. И все-таки давайте прислушаемся к еще одному парадоксальному (на первый взгляд) утверждению Деминга. Для чего люди испокон веку создавали организации? Для того чтобы, работая вместе, создавать больше продукции и услуг и лучшего качества, чем если бы мы работали каждый в отдельности, а потом складывали бы результаты. И еще чтобы создавать такие результаты, какие по отдельности мы просто не в состоянии получить. Все вместе приводит к эффекту, который давно известен и хорошо изучен. Он называется синергетическим эффектом. Если бы не это, все организации давно бы распались под давлением эгоизма и индивидуализма. Но действие синергии настолько убедительно, что ни о каком распаде организаций речь вовсе не идет. Работая в коллективе, каждый из нас вносит посильный вклад в общий результат. Сам этот вклад, конечно, зависит от того, какое место в организации мы занимаем, каковы наши знания, умения и навыки выполнения работы, которую мы делаем, но именно благодаря синергетическому эффекту, который возникает благодаря взаимодействию всех частей системы и по своей сути не линеен, мы не умеем вычленять наш конкретный вклад из общего результата. Если для команды, бригады или участка это еще возможно, хотя довольно редко и, как правило, с большими оговорками, то для индивида нет никакой возможности это сделать. Деминг приводит одно символическое уравнение с двумя неизвестными, которое, как известно, не имеет единственного решения, чтобы проиллюстрировать действия синергетического

механизма. Приходится признать, что оплата по труду в принципе не может быть «справедливой», как нам казалось. Если мы с этим согласимся, то немедленно возникает вопрос: как же тогда быть? И что делать с бесчисленными «теориями» мотивации персонала? В итоге Деминг пришел к следующему. Никакая материальная мотивация не работает, за исключением случая нищеты, когда людям не хватает средств на удовлетворение основных физиологических потребностей. Если базовые потребности удовлетворены, то все способы внешней мотивации, то есть кнут и пряник в любых формах, на самом деле, демотивируют людей. Конечно, деньги нужны людям, и владельцы бизнеса, сознавая свою ответственность и понимая, что в конечном счете это выгоднее всего, в том числе и для них, должны публично договариваться с сотрудниками о максимально возможной в данный момент оплате. Что же касается мотивации, то реальный эффект может дать только внутренняя мотивация. Она связана с собственными желаниями и стремлениями сотрудника. Чтобы их можно было реализовать, менеджмент должен создавать соответствующие условия. Если коротко, то менеджмент должен быть гуманистическим. Тогда он будет строить свои отношения со всеми сотрудниками на равных, на основе взаимного уважения, учета всех мнений, которые могут и должны свободно высказываться, в атмосфере доброжелательности. Традиционному менеджменту трудно, если не невозможно, создать такие условия, поэтому его важно заменить лидерством. Лидерство предполагает отказ от наказаний, отказ от приказов как формы управления людьми, вовлечение сотрудников в принятие всех решений, которые их касаются. Важно создать постоянный диалог на всех уровнях, что возможно только при отсутствии страхов, прежде всего страха наказания. Важно всячески избегать насилия во всех формах и проявлениях. Таким образом, завещание Деминга сводится к следующему: всегда платите людям максимум того, что вы можете в данный момент. Создайте атмосферу доброжелательности и доверия, чтобы исключить сомнения сотрудников в вашей открытости и искренности.

Вернемся к системному подходу. Развивая и совершенствуя идеи Шухарта, Деминг построил концепцию статистической управляемости (стабильности) систем и связал ее с механизмами прогнозирования сценариев развития системы в связи с принятием управленческих решений. Он показал, что при отсутствии статистической стабильности процессов менеджер не может принимать

обоснованных решений. Вместо этого он должен пытаться вернуть систему в управляемое состояние и только после этого принимать очередные решения. А для диагностики состояния управляемости (стабильности) системы служит контрольная карта, предложенная У. Шухартом в 1925 году. Благодаря этому появился механизм возврата систем в статистически управляемое состояние, в котором возможно как непрерывное совершенствование самой системы, чем занимается менеджмент, так и локальное совершенствование процессов (кайдзен), чем занимается команда процесса или проекта. Благодаря этому был создан совершенно новый механизм непрерывного совершенствования всех аспектов бизнеса. Это завещание можно сформулировать так: «Постоянно ведите мониторинг всех своих систем и процессов с помощью контрольных карт, проверяйте, в каком состоянии они находятся, и если они оказались статистически неуправляемыми, то создавайте команду из тех, кто вовлечен в процесс, чтобы она с помощью инструментов разведочного анализа данных выдвинула гипотезу о том, как вернуть систему в управляемое состояние. Если гипотеза выдвинута, то применяйте процесс ее проверки, который называется циклом Шухарта — Деминга, и применяйте его до тех пор, пока мониторинг не покажет, что система статистически управляема. Тогда приступайте к совершенствованию и на глобальном, и на локальном уровнях».

Попутно с развитием принципов статистической управляемости Деминг обнаружил важное свойство выборочных методов. Он сформулировал новый подход к выборке, который получил название: «Все или ничего». Оказалось, что, когда процесс находится в статистически управляемом состоянии, нет необходимости вообще в проведении статистических выборочных исследований, поскольку, вопреки ожиданиям, они не добавляют информации о системе сверх той, что уже содержится в выборочном среднем и выборочном размахе, которые получены ранее (последние исследования в области контрольных карт показывают, что это утверждение справедливо при определенных допущениях о характере процессов). А вот когда процесс статистически неуправляем, то выборочные методы нам ничего не дают, поскольку процесс непредсказуем. Тогда, если все-таки нам нужны результаты измерений, приходится отказываться от идеи выборки и измерять все подряд. Это завещание можно сформулировать так: «Прежде чем

строить план выборочного исследования, всегда проводите мониторинг и выясняйте, в каком состоянии находится система».

Отметим еще одно интересное наблюдение Деминга. В последние годы жизни он все больше интересовался тем, что «самая важная информация приходит в организацию извне». Развивая эту мысль, он пришел к концепции «глубинных знаний», которым и посвящена данная книга. Здесь мы не будем на этом останавливаться, поскольку на последующих страницах вы подробно прочтете о концепции «глубинных знаний» д-ра Деминга.

Первый перевод этой книги на русский язык во многих отношениях кажется нам неудачным. Поэтому мы с удовольствием приняли предложение издательства «Альпина Паблишер» заново отредактировать эту книгу и написать к ней предисловие. Результат этой работы теперь перед вами.

У книг Деминга в России трудная судьба. Неудачным был и первый перевод на русский язык книги «Выход из кризиса». Впрочем, трудная судьба и учения Деминга. Во многих странах и у нас нередко наблюдается неприятие и даже отторжение идей Деминга. Мы думаем, что это связано с тем, что Деминг не предлагает легких путей в менеджменте, напротив, он заставляет менеджеров думать своим умом и искать собственные решения вместо использования советов многочисленных высоколобых «гуру». Деминг мечтал о том, что идеи Шухарта радикально изменят мир в течение ближайших 50 лет. Эту мысль он высказал в написанном им предисловии к переизданию книги Шухарта «Статистические методы с точки зрения контроля качества». Это переиздание было осуществлено Американским обществом качества в 1986 году. Таким образом, эта мечта пока что еще не осуществилась. Но у нас и у всего мира есть еще около 18 лет. Деминг верил, что реализация его идей, как и идей Шухарта, сделает жизнь многих людей на земле лучше. Мы тоже верим в это. Но нам не дано знать, как это будет на самом деле. Остается надеяться.

*Ю. Адлер, В. Шнер,
Москва, июнь 2018 года*

ПРЕДИСЛОВИЕ

Мы продолжаем черпать мудрость и извлекать уроки из жизни Эдвардса Деминга. Наш отец вносил правки в рукопись второго издания книги «Новая экономика для промышленности, правительства и образования» до самой смерти, наступившей в декабре 1993 года. Он добивался большей четкости изложения и часто использовал отзывы читателей первого издания. Он стремился помочь людям получить знания, требуемые для перехода к новому стилю менеджмента. Дорога к преобразованиям лежит через применение системы глубинных знаний, описанной в этой книге.

Всю свою долгую и плодотворную жизнь наш отец получал удовольствие от работы и учебы. В «Новой экономике» он писал, что «с человеком, которому нравится его дело, приятно работать». Благодаря общению со многими людьми во всем мире мы знаем, что доктор Эдвардс Деминг помогал другим находить радость в их начинаниях и что его работа затрагивала самые тонкие струны в их душах.

В ноябре 1993 года наш отец создал Институт имени Эдвардса Деминга. Цель института — способствовать пониманию системы глубинных знаний Деминга для всеобщего мира и процветания. С помощью людей, преданных этой цели, мы надеемся продолжить дело его жизни.

*Диана Деминг Кахилл
Линда Деминг Ратклифф*

ЗАМЕЧАНИЯ КО ВТОРОМУ ИЗДАНИЮ

Доктор Деминг работал над редактированием этой книги до самой смерти, наступившей в 1993 году. Во второе издание внесены правки, сделанные им самим. Большая часть изменений касается главы 4, где он хотел подчеркнуть, что система глубинных знаний включает в себя взгляд со стороны, жизненно важный для менеджмента систем.

Появилось также приложение под названием «Непрерывные закупки товаров и услуг». Доктор Деминг ввел этот материал в свои четырехдневные семинары. Он будет полезен для читателей, которые хотят лучше понять его работы, посвященные взаимоотношениям с поставщиками.

В данной книге Деминг делает многочисленные ссылки на свою предыдущую работу «Выход из кризиса»¹. Читатель, желающий лучше понять идеи Эдварда Деминга, должен изучить эту книгу. Более полную информацию о жизни доктора и список его публикаций читатель найдет в книге «Мир Эдварда Деминга»² Сисили Килиан, которая была его неизменным секретарем на протяжении 39 лет.

¹ Edwards W. Deming. Out of the Crisis. MIT: CAES, 1986. Имеется русский перевод: *Деминг Э.* Выход из кризиса: Новая парадигма управления людьми, системами и процессами. М.: Альпина Паблишер, 2019.

² Cecelia S. Kilian. The World of W. Edwards Deming. SPC Press, 1992.

ОТ АВТОРА

Эта книга предназначена для людей, живущих в условиях тирании господствующего стиля менеджмента. Вызванные им огромные потери вот уже длительное время ведут нашу экономику к упадку. Большинству людей кажется, что такой стиль менеджмента существовал всегда и что он неизменен. Однако на самом деле он был изобретен в наше время — это тюрьма, возникшая благодаря тому способу, которым взаимодействуют люди. Такое взаимодействие влияет на все аспекты нашей жизни: государственное управление, промышленность, образование, здравоохранение.

Мы выросли в условиях конкуренции между людьми, командами, отделами, подразделениями; учениками, школами, университетами. Экономисты учили нас, что конкуренция решит наши проблемы. На самом деле конкуренция, как мы теперь видим, деструктивна. Было бы намного лучше, если бы все работали как единая система во имя победы каждого. Для этого требуются сотрудничество и новый стиль менеджмента.

Трансформация существующей системы возможна с помощью *глубинных знаний*. Система глубинных знаний состоит из четырех взаимосвязанных друг с другом элементов. Это:

- понимание системы;
- знание о вариации;
- теория знания;
- психология.

Цель этой книги — указать читателю начало пути к знаниям и вызвать у него желание учиться.

Мои четырнадцать принципов менеджмента (*Выход из кризиса*) появились в результате применения системы глубинных знаний с целью трансформации существующего стиля менеджмента в более оптимальный.

Эту книгу можно также использовать как учебник для студентов технических и экономических вузов. Целью школ бизнеса должно быть не увековечивание господствующего в настоящее время стиля менеджмента, а его трансформация. Студенты технических факультетов могут изучать новые инструменты и механизмы, однако, чтобы успешно применить полученные знания, им потребуются новые методы управления. Другими словами, школа должна готовить студентов к будущему, а не к прошлому.

В первых двух главах этой книги описан господствующий стиль менеджмента, а также приведены рекомендации по его улучшению. В главе 3 дана теория систем. В оптимизированной системе выигрывает каждый: акционеры, поставщики, сотрудники и клиенты. Глава 4 рассказывает о системе глубинных знаний, с помощью которой можно понять и оптимизировать работу организаций, где мы работаем. В последующих главах развивается теория, изложенная в главах 3 и 4, приводятся практические примеры для бизнеса, сферы образования и государственного управления.

В работе над этой книгой мне помогали многие люди. В примечаниях во всем тексте я выражаю им свою признательность. И с огромным удовольствием я отдаю должное моему преданному секретарю Сисили С. Килиан.

ГЛАВА 1

КАК У НАС ОБСТОЯТ ДЕЛА?

Никто не может причинить вам
большой вред, чем слабый конкурент.
Благодарите судьбу за сильного конку-
рента.

Альфред Полиц

Новый мир: информационные потоки. Жители разных уголков земного шара больше не изолированы друг от друга. Информационные потоки пересекают границы. Фильмы, телевидение, видеомагнитофоны и факсы рассказывают нам о других людях, о том, как они живут, чему радуются. Мы сравниваем. Мы хотим жить как другие. Мы часто думаем, что остальные живут лучше.

Сколько людей живут так же, как и другие? Люди обвиняют в своих бедах правительство и его лидеров или менеджмент и его лидеров. Возможно, они правы. Однако станет ли жизнь лучше, если руководство сменится? Что, если новые лидеры окажутся не лучше прежних? Какими они будут? Сколько у них будет времени, чтобы показать, что они могут создать лучшую жизнь? Другими словами, насколько терпеливы люди? И какие критерии они используют в своих суждениях?

Каким образом новые лидеры смогут улучшить жизнь людей? Есть ли у них требуемые для этого знания? Какими качествами должен обладать лидер? Принесут ли его наилучшие старания улучшение? К сожалению, нет. Наилучшие усилия и напряженная работа, не подкрепленные новыми знаниями, лишь усугубят имеющиеся проблемы. Цель этой книги — предоставить новые знания.

Знания, нужные для улучшений, приходят извне.

В этой книге излагаются и исследуются фундаментальные правила для знаний, нужных для перемен. Знаниям нет замены.

Потребность в торговле. Чтобы улучшить жизнь в материальном и духовном плане, люди должны торговать товарами и услугами с другими людьми. Торговля — это улица с двусторонним движением. Чтобы что-то импортировать, общество должно взамен что-то экспортировать.

Рынок — это весь мир. Сегодня рынок любого продукта может находиться практически в любой точке мира. Точно так же продукция может поставляться откуда угодно. Я держу в руках маленькие часы, на которых написано:

«Собрано в Китае из швейцарских деталей, произведенных в Гонконге».

На авторучке, которой я пишу, стоит товарный знак известного немецкого поставщика канцтоваров Faber-Castell. Однажды, присмотревшись к ней внимательнее, я обнаружил, что сделана она была в Японии.

Что такое качество? Качество — это основная проблема везде. Что такое качество? Товар или услуга считаются качественными, если они помогают кому-то и доставляют радость, а также формируют хороший и стабильный рынок. Торговля зависит от качества.

Продаем ли мы свои запасы? Некоторые страны живут за счет экспорта невозобновляемого сырья, такого как нефть, уголь, железная руда, медь, алюминий, металлолом. Но это временное преимущество, и оно не может сохраняться вечно. Жизнь за счет подарков, в кредит или в долг никогда не будет долгосрочным решением.

В 1920 году в железной руде, добываемой на месторождении Месаби Рейндж (северо-западнее от Дулута, штат Миннесота, США), доля железа составляла 74%. Сегодня — всего 33%, так что сталелитейные компании обогащают руду прямо на шахтах и превращают ее в окатыши с содержанием железа 74%, чтобы сэкономить на железнодорожных перевозках до Дулута и далее по морю до Кливленда. В Месаби Рейндж все еще много железа, его выработка достигает 50 млн тонн окатышей в год, но самые лакомые кусочки уже закончились. Леса исчезают. Металлолом — одна из наших самых прибыльных статей экспорта — не возобновляем.

Мы отгружаем за доллары железную руду, алюминий, никель, медь, уголь — все это невозполнимые запасы.

Уже долгие годы мы растрчиваем наши природные ресурсы и, что еще хуже (как будет показано ниже), при этом уничтожаем себя.

Как обстоят дела у США? Как дела у США в плане внешнеторгового баланса? И здесь не все в порядке.

Северная Америка внесла большой вклад в развитие и применение новых знаний. В 1910 году США производили половину промышленной продукции мира. Начиная с 1920-х годов и в течение многих десятилетий США благодаря эффективному производству и наличию природных ресурсов обеспечивали промышленной продукцией миллионы людей во всем мире, давая им товары, иначе им недоступные. Их качество было достаточно высоким, чтобы спрос постоянно рос. Дополнительное преимущество появилось у Северной Америки после Второй мировой войны, когда она оказалась единственным континентом, способным на полную мощность производить промышленные товары. Другие развитые страны лежали в руинах. Весь остальной мир был нашим потребителем, который с радостью покупал все, что выпускала Северная Америка. Золото рекой текло в Форт-Нокс¹.

Нашими лучшими экспортными товарами, приносящими деньги, были средства ведения войны. И мы существенно расширили бы эту статью доходов, если бы не моральные ограничения. Американские самолеты составляют около 70% мирового рынка и приносят огромную прибыль. Еще один важный источник доходов представляет собой металлический лом. Мы не можем его использовать, поэтому продаем. Япония заплатила нам около 18 центов за металл в микрофоне, которым я пользуюсь во время своих лекций. Мы выкупили этот металл в форме микрофона за 2000, возможно, за 1800 долларов — это добавленная стоимость! Приносит доход и макулатура. Химические продукты и лекарственные препараты также показывают неплохой результат. Древесина дает деньги. Древесина — возобновляемый ресурс. Макулатура и бумага — тоже. Строительное оборудование — это тоже важная статья экспорта, насколько я понимаю. Американские фильмы и сфера услуг приносят деньги. Банковская сфера и страхование в свое время были важным источником дохода, они почти на равных конкурировали с британскими банками и страховыми компаниями, но сейчас положение ухудшилось. Крупнейший банк США замыкает список крупнейших банков мира.

¹ Военная база, на которой с 1935 года находится хранилище золотого запаса США. — *Прим. ред.*

Что произошло? Если бы хорошие времена продолжались вечно! Управлять бизнесом на расширяющемся рынке легко, равно как и верить, что экономические условия будут улучшаться и улучшаться. Но, оглядываясь назад, мы понимаем, что на протяжении последних тридцати лет, вопреки всем нашим ожиданиям, страна переживала спад. Легко назвать дату землетрясения, труднее заметить начало спада.

Примерно в 1955 году на рынке появились японские товары. Их цена и качество были неплохими в отличие от дешевки, поступавшей из Японии до и сразу после войны. Спрос на импортные товары — по крайней мере, на некоторые — постепенно рос и стал угрозой для североамериканской промышленности.

Трудно поверить, насколько современное положение дел отличается от 1950-х годов. Перемены происходили постепенно, незаметно, неделя за неделей. Мы видим спад, только оглянувшись назад. Кошка не замечает, как на землю опускаются сумерки. Ее зрачки расширяются, когда света становится меньше, но она так же беспомощна в полной темноте, как и все мы.

Некоторые отрасли экономики работают лучше, чем когда-то. Сегодня в США больше автомобилей, чем когда-либо раньше, и все больше людей путешествуют по воздуху. Означают эти цифры спад или рост? Чтобы ответить на вопрос, следует учесть, что в 1958 году у нас было междугороднее железнодорожное сообщение. Существовал выбор между самолетом и поездом. Сегодня поездов намного меньше — выбрать приходится между машиной и самолетом.

Несколько лет назад сохранялся положительный баланс в торговле сельскохозяйственной продукцией: пшеницей, хлопком, соевыми бобами, еще некоторыми культурами; сейчас ситуация изменилась. Импорт сельскохозяйственной продукции превышает экспорт, и, как заметил кто-то на моем семинаре, с учетом запрещенных наркотиков дефицит сельскохозяйственной продукции на самом деле намного больше, чем сообщается в официальных отчетах.

Что же нам делать? Мы можем принять тот факт, что Северная Америка больше не удерживает первенство по массовому производству дешевых товаров. Теперь в этом бизнесе доминируют Мексика, Тайвань, Корея и другие страны. Мы можем поднять нашу экономику за счет специализированных товаров и услуг. Но это изменение требует знаний. Другими словами, наша проблема — образование и развитие такой культуры, в которой ценится обучение.

Как улучшить систему образования? Читатель узнает, что улучшение системы образования и ее менеджмент требуют применения тех же принципов, что и улучшения любых процессов на производстве или в сфере услуг. Инновация и улучшение образования потребуют лидеров (см. главу 5).

Когда лучше всего приступить к улучшениям? На одном из моих семинаров слушатель спросил: «Где вы видите кризис? Мы и наши конкуренты контролируем 70% мирового рынка самолетов». Я ответил, что здоровая преуспевающая компания прекрасно позиционирована для того, чтобы улучшать менеджмент, товары и услуги, то есть собственное экономическое благополучие и благополучие каждого из нас; более того, она просто обязана это делать. Фактически монополия — это самая лучшая позиция для постепенного улучшения, и компании-монополисты обязаны стремиться к нему. Компания, севшая на мель, может думать только о выживании — краткосрочном.

Ожидания потребителя. Сейчас много говорят о потребительских ожиданиях, об удовлетворении этих ожиданий. На самом деле потребитель ожидает только того, что вы и ваши конкуренты приготовили для его ожиданий. Но он быстро учится.

Изобретают ли потребители новые товары и услуги? Потребитель ничего не создает. Ни один потребитель не просил электрических лампочек. Существовали газ и газовые горелки, которые хорошо светили. У первых электрических лампочек были угольные нити накала. Они были хрупкими и неэффективными. Ни один потребитель не просил создать фотографию. Никто не просил ни телеграфа, ни телефона. Ни один потребитель не просил об автомобиле. У нас были лошади — чего еще желать? Никто не требовал выпускать надувные шины. Шины делаются из резины. Никому не приходила в голову «безумная» идея ездить на воздухе. Первые пневматические шины в США отличались плохим качеством. Водителям приходилось возить с собой вулканизаторы для резины и самостоятельно ими пользоваться. Клянусь, так и было. Ни один потребитель не заявлял о нужде в интегральной схеме. Никто не просил придумать портативный радиоприемник. Никто не спрашивал о факсе.

У образованного потребителя могла возникнуть мысль о том, что ему нужно и что он хотел бы купить. Возможно, он смог бы это внятно сформулировать, чтобы поставщик его понял. Но умный потребитель тем не менее будет прислушиваться к мнению поставщика и учиться

у него. Они должны работать вместе как система, а не пытаться перецеголять друг друга. Это пункт 4 из 14 принципов менеджмента, изложенных в книге «Выход из кризиса». Мы подробнее остановимся на этих взаимоотношениях в главе 3.

Люди требуют лучших школ, не имея понятия, как улучшить образование и даже как определить это улучшение.

Достаточно ли иметь счастливых потребителей? А лояльных потребителей? Потребитель ожидает только того, что ему позволил ожидать производитель. Но он быстро учится; он сравнивает один продукт с другим, один источник с другим. Разумеется, мы не хотим, чтобы наши потребители были несчастны; но нам мало, чтобы они были просто довольными. Удовлетворенный потребитель может переключиться на другого поставщика. Почему бы и нет? Возможно, он выиграет от такого перехода.

Хорошо, когда есть лояльный потребитель, который возвращается, стоит в очереди, приводит с собой друзей. Это возможно, но иметь лояльных потребителей недостаточно.

То же касается обслуживания. Потребитель берет то, что ему дают (прачечную, почту, транспорт). Он ничего не изобретает. Но, опять-таки, он быстро учится. Когда компания Federal Express и ее конкуренты предлагают услугу ночной доставки по стоимости, намного превышающей затраты на почтовую отправку, потребитель увлекается новой услугой. Он забывает или даже не знает, что в других частях промышленно развитого мира почтовая марка обеспечивает такую же быструю доставку.

Ни один потребитель не просил придумать электронный стимулятор для сердца. Никто не требовал создать батарейку для стимулятора, которая будет работать 10 лет и хранить в памяти информацию о скорости и регулярности сердечных сокращений за последний месяц.

Инновации. Хорошо, когда благодаря инновации мы получаем продукт, который позволяет нам выполнять какую-то работу эффективнее, чем раньше. Но откуда берутся инновации?

Где теперь оказались производители карбюраторов? Когда-то на каждом автомобиле стоял карбюратор. Как автомобиль мог ездить без карбюратора? Производители карбюраторов из года в год совершенствовали свой продукт. Потребители были счастливы и лояльны.

Что же произошло? Инновация. Появился топливный инжектор, выполняющий те же функции, что и карбюратор, и добавок к ним

Конец ознакомительного фрагмента.

Приобрести книгу можно

в интернет-магазине

«Электронный универс»

e-Univers.ru