

ОГЛАВЛЕНИЕ

Предисловие к русскому изданию	9
Куда же ведут нас Генри Нив и Эдвардс Деминг?	
Предисловие научных редакторов	13
Предисловие Уильяма Эдвардса Деминга.....	19
Предисловие автора.....	23
Благодарности.....	29

Часть 1 РИСУЕМ ФОН

Введение	35
Глава 1. Точка зрения Деминга на новейшую историю промышленности	37
Глава 2. Краткая биография	42
Глава 3. Четырнадцать пунктов программы Деминга для менеджмента. Болезни и препятствия на пути преобразований.....	53
Глава 4. Вариации (изменчивость) и управление процессами ...	75

Часть 2 ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ

Введение	99
Глава 5. Эксперимент «воронка и мишень»	101
Глава 6. Эксперимент с красными бусинами	110
Глава 7. Операциональные определения	116
Глава 8. Процессы и системы.....	124

Глава 9. Цикл Деминга	139
Глава 10. Проблемы с числовыми показателями	147
Глава 11. Будет ли удовлетворение требованиям допусков достаточным условием качества?	
Функция потерь Тагути	153
Глава 12. Функция потерь Тагути: более подробное рассмотрение.	170

Часть 3 НОВЫЙ КЛИМАТ

Введение	181
Глава 13. Радость от работы	183
Глава 14. Инновации, а не просто улучшения	187
Глава 15. Сотрудничество: выигрывают все. Становой хребет новой философии	196

Часть 4 ОСНОВЫ ЗНАНИЙ

Введение	219
Глава 16. Теория и поиск примеров	221
Глава 17. Качество и усердные старания	227
Глава 18. Система глубинных знаний	232

Часть 5 ЧЕТЫРНАДЦАТЬ ПУНКТОВ СНОВА ПЕРЕД НАМИ

Введение	253
Глава 19. Пункт 1: постоянство цели	257
Глава 20. Пункт 2: новая философия	262
Глава 21. Пункт 3: покончите с зависимостью от массовых проверок	264
Глава 22. Пункт 4: покончите с практикой заключения контрактов по самым низким ценам	271
Глава 23. Пункт 5: улучшайте каждый процесс	280
Глава 24. Пункт 6: введите в практику подготовку и обучение персонала на рабочем месте	284

Глава 25. Пункт 7: учредите лидерство	290
Глава 26. Пункт 8: изгоняйте страх.....	296
Глава 27. Пункт 9: разрушайте барьеры	303
Глава 28. Пункт 10: откажитесь от пустых лозунгов и призывов.....	307
Глава 29. Пункт 11: исключите произвольные количественные цели	310
Глава 30. Пункт 12: дайте сотрудникам возможность гордиться своей работой	320
Глава 31. Пункт 13: поощряйте стремление к образованию	332
Глава 32. Пункт 14: вовлеченность высшего руководства и его действия	342
Эпилог	349
Об авторе	350
Британская ассоциация Деминга	351
Библиография	354
Разрешения на цитирование	357
Предметный указатель	359

ПРЕДИСЛОВИЕ К РУССКОМУ ИЗДАНИЮ

Эта книга адресована главным образом первым лицам компаний. В очень интересной и доступной форме здесь излагаются основы философии менеджмента великого американца — доктора Уильяма Эдвардса Деминга, которого также называют отцом японского экономического чуда. Именно с лекции Деминга перед представителями японского бизнеса в 1950 г. началось небывалое восхождение страны, прежде отсталой и находившейся в разрухе после поражения во Второй мировой войне, к высотам новой системы устройства бизнеса.

Книги самого Деминга читать трудно, — он сложно излагал мысли, да и с переводом на русский язык его трудам пока не очень везло. Генри Нив — талантливый популяризатор — фактически сделал учение Деминга по-настоящему доступным массовому читателю.

Книга Генри Нива — вызов первому лицу. Читатель откроет для себя мир принципиально нового для России менеджмента, настолько непривычного для нас, для нашего менталитета, что у многих появится желание просто отложить книгу. Не делайте этого. Переборите себя. Прочтите до конца. Если вы сделаете это, значит, у вас еще есть шанс построить компанию, которая может быть глобально конкурентоспособной. Отложив книгу, вы лишаете себя этого шанса.

Сегодня можно с полным основанием говорить о том, что практически все процветающие корпорации и фирмы в той или иной степени используют элементы японской управленческой модели, в основе которой лежит философия менеджмента Деминга. Есть примеры следования принципам альтернативного менеджмента и в России.

Вам предстоит сделать много открытий. Вы, может быть, впервые узнаете и задумаетесь о роли созданной вами системы работы, о том, какое качество выпускаемой продукции, оказываемых услуг или выполняемой работы обеспечивается в вашей компании. Вы познакомитесь с простой формулой Деминга «98/2». Она означает, что на 98% проблемы в органи-

зации, дефекты изделий, работ или услуг зависят не от людей, а от системы и определяются присущими ей недостатками. Люди, в свою очередь, выполняют то, что этой системой предписано. Скорее всего впервые, вы осознаете, что главный вопрос — не «кто виноват и что делать?», а «что виновато и кто делать?», и прекратите поиски виновных, начнете совершенствовать систему. Из формулы Деминга «98/2» неминуемо следует принципиальный вывод о том, что наказание людей не только бессмысленно, но и губительно для компании. Бессмысленно, потому что таким образом менеджер, в лучшем случае, сможет устраниТЬ всего 2% причин дефектов, которые так или иначе связаны с личностью работника, а основные скопления проблем останутся нетронутыми. Губительность же наказания для компании заключается в том, что из-за страха искается и скрывается информация, люди боятся проявлять инициативу и брать ответственность за себя.

Отказ от идеи наказания приводит к быстрому изменению атмосферы в компании и к принципиально иному уровню отношений. Это решение полностью изменяет содержание деятельности руководителей всех уровней. Оно требует от менеджеров освоения решительно других методов и способов работы. Из начальников, надзорателей, менторов они должны стать лидерами, наставниками, тренерами. И это новый вызов первому лицу.

Вы узнаете, что совершенствование системы означает постоянное измерение параметров реализаций различных процессов, которые интересуют потребителей и саму фирму, анализ собранной статистики реализаций, разработку программ улучшений и их реализацию.

Прочитав книгу, вы поймете, что процессы, в том числе бизнес-процессы, живут по своим особым законам. В них нельзя вмешиваться произвольно, даже с целью усовершенствования. Большое вниманиеделено раскрытию таких понятий, как «управляемость процесса», «особые причины дефектов».

Здесь достаточно подробно раскрываются знаменитые четырнадцать принципов Деминга, в которых отражена суть его учения о менеджменте. Наверное, читатели вначале отмахнутся от них, — мол, это очередной произвольный набор лозунгов, а жизнь нас уже научила лозунгам не доверять. Проявите терпение и сейчас, вдумайтесь в смысл каждого из четырнадцати пунктов Деминга, и вы увидите, какая глубина мысли, какое новаторство в подходах к управлению скрыты в них.

Традиционный менеджмент порождает жесткую организационную структуру. Любое предприятие, любая организация четко поделены на функциональные подразделения, у каждого из которых свои, отличные от других задачи, функции, особые участки работы.

Философия Деминга приводит к пониманию иерархии лишь как инструмента построения горизонтальной организации компаний и механизма поддержания нормального функционирования нового организационного

устройства. Миссия руководителя здесь — помочь на основе процессов выстроить горизонтальные отношения в системе, максимально стереть барьеры между подразделениями, устраниТЬ все помехи, которые вводит иерархия, давать полномочия тем людям, которые вполне профессионально могут их исполнять.

Иерархия в системе управления, основанной на учении Деминга, строит гибкую, самоналаживающуюся под потребности клиента и изменяющиеся условия бизнеса структуру, организует и поддерживает процессное устройство, в том числе лидерство в процессах, создает среду для совершенствования (полномочия, статус, мотивация, время, обучение). Иными словами, служит для упрощения и улучшения процессов, а не усложняет их.

Философия Деминга меняет смысл деятельности организации в целом, меняет содержание деятельности каждого сотрудника: как клиенты ожидают от организации новых и все более качественных товаров или услуг, так и фирма ожидает от людей новаций и постоянного совершенствования их деятельности.

Меняется статус каждого сотрудника. Он действительно становится сотрудником, т.е. человеком, который вместе с другими делает общее дело.

В книге особо подчеркивается важность командной работы. Ведь в каждом бизнес-процессе существует своя команда, которая призвана сообща решать задачу постоянного его совершенствования. При командной работе возникает эффект синергии, многократно усиливающий интеллектуальный потенциал людей, приводящий к удивительным по силе решениям, которые никогда не могли бы появиться вне совместного мозгового штурма.

Реализация управленческой модели Деминга на практике делает фирму открытой для информационных потоков, обеспечивает общее информационное пространство, когда все сотрудники знают всё. В фирме не остается поводов для слухов и сплетен.

Еще одним удивительным открытием будет совершенно новый взгляд на план. Деминг рассматривал план-директиву как зло. Если в организации правильно построена бюджетная система, мотивирующая сотрудников на максимально эффективный труд, то планы как директивы не только не нужны, но и опасны, поскольку могут спровоцировать снижение качества производимых товаров, оказываемых услуг и выполняемых работ.

По-новому Деминг подходит и к выстраиванию отношений с поставщиками. В виде базового принципа он предлагает партнерство на всю жизнь. Такой подход не только возможен, он не имеет альтернативы в долгосрочной перспективе. Ведь в любой фирме очень много поставщиков, и они критично влияют на качество процесса. Тогда и возникает вопрос: «Какой смысл нам совершенствовать процесс изнутри, когда на входе хаос?» Там, где поставщики и их услуги критичны, надо заниматься прежде всего

выстраиванием правильных систем подбора поставщиков и отношений с ними.

Московское перестраховочное общество уже пять лет идет по пути, проложенному Демингом. Это непросто, ведь часто приходится двигаться по целине, так как Демингом были сформулированы лишь общие принципы и подходы, а их реализация требует индивидуального подхода в каждой фирме. Но именно следование философии менеджмента Деминга позволяет нам удерживать высокие темпы развития, конкурировать с ведущими перестраховочными компаниями мира, достигать, казалось бы, невозможного.

Уверен, что, прочитав эту книгу, вы не будете разочарованы и не станете сожалеть о зря потраченном времени. Даже если вы не решитесь встать на путь кардинальной трансформации своей фирмы, то все равно обогатите себя знанием абсолютно нового подхода к менеджменту. А такие знания самоценны.

Президент Московского перестраховочного общества

Г. Н. Фидельман

КУДА ЖЕ ВЕДУТ НАС ГЕНРИ НИВ И ЭДВАРДС ДЕМИНГ?

ПРЕДИСЛОВИЕ НАУЧНЫХ РЕДАКТОРОВ

... И многие слышавшие с изумлением говорили: «Откуда это у Него? Что за премудрость дана Ему, и как такие чудеса совершаются руками Его?»

Евангелие от Марка, глава 6, стих 2

«Нет пророков в своем отечестве!» Если бы до Деминга этой поговорки не было, ее пришлось бы придумать специально для него. Уж очень точно судьба этого человека соответствует ей. Судите сами. Кончилась Вторая мировая война. Эдвардс Деминг, в то время известный американский специалист по математической статистике, попадает в Японию. Во времена войны он обучал американских специалистов по качеству эффективному применению математических методов в контроле качества. Эта напряженная работа шла в условиях военного времени и, несомненно, была полезной, но не привела к ожидаемым результатам, т.е. к резкому повышению качества поставок по военным заказам. Ну что ж, не все проекты военного времени были очень успешными.

В это время Деминг вместе со своим старшим другом и учителем Уолтером Шухартом занимался разработкой теории, которой суждено было лечь в основу японской модели систем качества. В последние годы для описания этой теории все чаще используют термин «статистическое мышление». Собственно, именно Шухарта пригласил в Японию глава американской оккупационной администрации генерал Макартур. Но случилось так, что как раз в это время Шухарт заболел. Тогда он попросил своего друга Деминга съездить вместо него. Что из этого получилось, мы теперь знаем.

Приехав в Японию в 1950 г., Деминг получил возможность провести семинар, на котором благодаря усилиям ставшего позже великим японским гуру в области качества профессора Каору Исикавы, а также, в не меньшей степени, его отца были собраны первые лица — владельцы и руководители львиной доли японских предприятий, большей частью пока еще лежащих в руинах. Очень важным обстоятельством оказалось именно то, что аудиторией Деминга на этот раз были первые лица. Он рассказал им, что если они внедрят в практику статистические методы, то очень скоро смогут с большим успехом выйти на мировые рынки. Японцы послушались его... и действительно вышли на мировые рынки. Любопытно, что японцы решили, будто Деминг излагает им практические достижения и американский опыт. А этого опыта вовсе не было. Он не получился таким, как хотелось. Вот как полезно иногда неточно переводить с английского языка на японский! Между прочим, сравнительно недавно в сети Деминга в Интернете появился английский текст лекции, прочитанной Демингом в 1950 г. в Японии. Оказалось, что в архиве Деминга этот материал не сохранился, но энтузиастам удалось реконструировать английский текст, записанный одним из присутствовавших на этом семинаре. После появления его в свободном доступе в Интернете В. Л. Шпер и Ю. П. Адлер перевели его теперь уже с английского на русский язык и опубликовали в журнале «Методы менеджмента качества» (2000, № 10). Читатель, если ему будет любопытно, может сам оценить содержание деминговских лекций.

Конечно, не стоит упрощать. В японском экономическом чуде «повинен» отнюдь не только Деминг. Но в том, что он сыграл в этом свою роль, сомнений нет. Однако, став «отцом японского чуда», на родине Деминг оставался самым обыкновенным профессором Нью-Йоркского университета. Никто из руководителей промышленности его не слушал и не слышал. Контроль качества проходил, конечно же, по департаменту контроля качества. У высшего руководства были свои, гораздо более важные задачи. Таким образом, почти тридцать лет Деминга в Америке не замечали! Какой яркий пример высокомерия и самодовольства.

Но к концу 70-х — началу 80-х успехи Японии на мировых рынках стали очевидны для всех. И тогда одна американская тележурналистка сняла фильм о Деминге, который назывался «Если японцы могут, то почему не можем мы?». В день показа фильма Деминг стал знаменит в Америке. Ему было уже почти 80 лет. Теперь мы знаем, что жить ему оставалось еще около четырнадцати лет. И за это время Деминг сотворил подвиг и совершил чудо. Он неустанно колесил по стране и миру, проводя свои знаменитые семинары.

Тогда у Деминга появились многочисленные последователи и ученики, в том числе и среди высших руководителей больших компаний, таких, как Ford. Одним из наиболее последовательных учеников и помощников Деминга стал английский статистик Генри Нив, который и теперь продолжает

ет дело своего наставника, проводя семинары, аналогичные тем, что вел раньше Деминг. Тогда Нив часто ассистировал своему учителю. Книга, которую вы сейчас держите в руках, была написана еще при жизни Деминга и одобрена им. Это попытка осмыслиения учения Деминга «по горячим следам», причем, на наш взгляд, одна из наиболее удачных попыток.

С переводом этой книги на русский язык тоже связана история.

В России она была издана ранее в двух томах, один из которых вышел сначала в 1994, затем в 1998 г., а второй — в 2003 г. При подготовке первого русского издания его разбили на два выпуска из соображений удобства. Но при подготовке первого тома выяснилось, что на второй просто нет денег. Увы, таковы были реалии начала 90-х гг. прошлого века в нашей стране. Понадобилось несколько лет, чтобы первый выпуск был издан повторно, на этот раз в Тольятти. Однако и здесь «пороха» не хватило. Благодаря спонсорам, предисловие которых вы можете прочесть, книга стала доступна на русском языке в полном объеме. Но случилось так, что первый и второй тома переводили разные люди и издавали разные издательства. Все это, безусловно, не могло не сказаться на качестве русского издания, не говоря уж об очевидном неудобстве для читателей. Кроме того, за прошедшее время в России появились и набирают силу организации, для которых овладение менеджментом нового поколения становится насущной задачей. Именно поэтому было принято решение о новом издании книги Генри Нива, на этот раз в аутентичном с оригиналом виде. Это позволяет нам сказать несколько слов по сути учения Э. Деминга.

Как сказал С. Есенин, «большое видится на расстояньи». Требуется время, чтобы оценить истинную ценность содеянного людьми, отсеять времменное и выявить идеи, знания, которые кладутся в основание интеллектуального и духовного фонда человечества.

Идеи доктора Деминга для большинства людей ассоциируются с «революцией качества», центральной темой которой стало рассмотрение потребителя как обязательной составной части всякой организационной системы, определяющей смысл существования этой системы. Когда такая концепция была впервые противопоставлена взгляду на бизнес как на «машину по производству денег», она воспринималась как весьма радикальная и идеологически окрашенная. Но прошли годы, и современным руководителям стало понятно требование не просто удовлетворять, а опережать запросы потребителя, ублажать его как естественное условие долговременного выживания организаций. На первый взгляд может показаться, что бизнес уже ассимилировал идеи менеджмента качества. В самом деле, его современные трактовки в форме TQM (всеобщего менеджмента на основе качества) или же международных стандартов ИСО серии 9000 версии 2000 г. стали вполне респектабельным коммерческим продуктом на рынке консультационных и образовательных услуг. Однако жизнь по-

казывает, как прав был доктор Деминг, утверждая, что «революция качества» — это лишь пролог к периоду глубинных изменений в философии и методах менеджмента, порождаемых объективными тенденциями социально-экономического развития, возникновением «новой экономической эпохи».

В центре изменений — проблема очеловечивания экономической жизни общества, восприятие бизнеса как деятельности, реализуемой людьми и для людей. Управление бизнесом в этом случае видится как процесс системной оптимизации, направленный на обеспечение интересов социальных групп и отдельных людей, которые вносят позитивный вклад в его эффективное функционирование. «От оптимизации выигрывают все!» — так определил доктор Деминг сущность программы «нового менеджмента».

Приближение к данной программной цели возможно на основе эффекта синергии, многократного качественного усиления возможностей общества и составляющих его организаций за счет гармоничного взаимодействия всех социальных групп. А это весьма отличается от подходов многочисленных «радетелей за народные интересы», чьи помыслы направлены не на всеобщее процветание, а на идею отнять и разделить «по справедливости». Чем выше уровень сотрудничества, тем более эффективно используют общество и организации находящиеся в их распоряжении природные и материальные ресурсы, интеллектуальный и духовный потенциал человеческой личности.

Выход на такое сотрудничество предполагает более глубокий уровень знаний, используемых людьми при организации систем и координации своих действий. Фундаментальные законы обойти невозможно: более эффективного управления можно достичь только на основе повышения содержательной глубины теорий, моделей, используемых для анализа ситуации и принятия решений. В динамически изменяющейся среде, в условиях неопределенного будущего эффективную организацию нельзя построить на основе копирования известных решений, процедур и правил, унаследованных от славного, но уже минувшего прошлого. «Знаниям нет замены» — непрерывная адаптация, постоянное совершенствование требуют выхода на новый, более глубокий уровень понимания природы организации. Истинные, глубинные знания требуются для того, чтобы осознанно «ткать» прочную и одновременно гибкую организационную ткань, в которой гармонично переплетаются техническое, материальное и социальное, человеческое, измерения.

Но как охватить сложность организации, не впадая в упрощенчество? Как из огромного объема знаний, накопленных человечеством, выделить те компоненты, которые важны и нужны для управления современной организацией? Как соединить эти элементы в целое, увидеть связи между закономерностями, выявленными в рамках естественных, точных наук и наук о человеке, обществе? Решению данной задачи Деминг посвятил по-

следние годы жизни, создавая знаменитую систему глубинных знаний. Он спешил. Он не успел опубликовать книги или статьи, в которых эта система была бы представлена сколько-нибудь полно. Система глубинных знаний развивалась и излагалась Демингом в ходе проводимых им семинаров.

Как это уже не раз бывало в истории, устно изложенный замысел выдающегося человека передают и конкретизируют его ученики. Генри Нив, как мы уже отмечали, был и остается одним из наиболее преданных и последовательных учеников Деминга. Его книга, по мнению специалистов, несомненно, одна из лучших интерпретаций учения Деминга. Она состоит из пяти частей. В первых четырех частях рассмотрены ведущие теоретические концепции, составившие затем основы теории глубинных знаний: основы процессного подхода и системного видения организации, элементы теории вариабельности, основы процесса организационного обучения, принципы формирования среды сотрудничества. В пятой части эти элементы интегрируются в единую систему. Возможно, последние годы были нужны России именно для того, чтобы в ней выросли деловые организации, для которых овладение менеджментом нового поколения становится насущной задачей. Есть косвенные указания на то, что такие организации действительно уже возникли и их число растет. Достаточно ли быстро? Впрочем, Деминг говорил, что «выживание — дело добровольное».

Читателям этой книги добровольно предстоит преодолеть несколько трудностей. В наше довольно динамичное и продуктивное время происходило уточнение, а иногда и переосмысливание разных вещей. Так, например, в первых изданиях мы переводили термин *profound knowledge* как «глубокие знания». Теперь мы думаем, что это недостаточно соответствует смыслу, и остановились на варианте «глубинные знания».

Другая проблема связана с тем, что книга Г. Нива неразрывно связана со знаменитой книгой Э. Деминга «Выход из кризиса: Новая парадигма управления людьми, системами и процессами» (*Out of the Crisis*)*. Эта книга была переведена на русский язык (Тверь: Альба, 1994), но, к сожалению, перевод этот получился, мягко говоря, неадекватным.

В такой сложной обстановке чтение книги Г. Нива «Пространство доктора Деминга» может превратиться в сложную исследовательскую проблему. Стоит ли тратить на это дело так много времени и сил? На наш взгляд, стоит. Потому что Г. Нив, вслед за Э. Демингом, зовет нас в новый мир, где отсутствуют привычные ориентиры, где действуют новые законы и где мы с вами будем работать, чтобы получать радость от самого процесса труда и от общения с коллегами. В этом мире нас не будут оценивать

* Новый перевод книги Э. Деминга ««Выход из кризиса: Новая парадигма управления людьми, системами и процессами» вышел в 2007 г. в издательстве «Альпина Бизнес Букс».

и ранжировать, а дадут возможность раскрыться всем нашим талантам и способностям. «Стоп, стоп! — скажете вы. — Нам не нужны эти сказочки, которые рассказывают легковерным. Так в жизни никогда не было и не будет. Читали мы этих социалистов-утопистов с их городами солнца и прочей чепухой!»

Ну, может быть, и не было, зато будет, обязательно будет. И это мы сделаем своими руками. Все вместе. Потому что иначе у нас нет надежды на будущее. И книга Генри Нива — это кратчайший путь к ней. Именно с такими устремлениями мы и представляем ее читателям.

Ю. Адлер, Ю. Рубаник, В. Шпер
Июль 2005

ПРЕДИСЛОВИЕ УИЛЬЯМА ЭДВАРДСА ДЕМИНГА

Западному стилю менеджмента в промышленности, образовании, администрации предстоят очистительные преобразования. Существующая система менеджмента нивелировала индивидуальность и, следовательно, препятствовала нововведениям, использованию достижений науки, получению радости от обучения, узнавания и работы. Нужно восстановить достоинство и самоуважение индивидуальности в производственных отношениях. Этого можно добиться только преобразованием ныне практикуемого стиля менеджмента.

Преобладающие в настоящее время разрушительные силы начинают проявляться с самых первых лет жизни человека: оценки и баллы от школы до университета, награды в школьных спортивных соревнованиях, системы зачетов, разрядов, ежегодных аттестаций на работе, оплата по результатам труда, рабочие стандарты, управление по целям, управление по результатам. Эти разрушительные силы нужно заменить лидерством.

Лидерство требует осознания и уважения различий между людьми. Поэтому следует адаптировать индивидуальности для оптимизации работы в группах.

Преобладающий ныне стиль менеджмента — не порождение чьей-то злой воли. Он сформировался мало-помалу как поведенческая реакция, не подходящая ни для какой среды и в особенности непригодная для нашего мира, в котором всё и вся тесно взаимосвязано.

Цена этого наиболее распространенного типа менеджмента — неспособность обеспечить качество, утрата конкурентных позиций и разрушение индивидуальности.

Надо изучить и начать использовать на практике систему глубинных знаний.

Система глубинных знаний состоит из четырех частей:

- 1) знания о системах;
- 2) основы знаний о вариациях (изменчивости);

- 3) основы теории знаний;
- 4) основы психологии.

Различные части системы глубинных знаний нельзя рассматривать по отдельности. Они взаимосвязаны. Так, например, знания о психологии неполны без знаний о вариациях (изменчивости). Если психолог понимает важность изменчивости, он даже не станет участвовать в беспрерывных улучшениях методик классификации и ранжирования людей по их деловым и профессиональным качествам.

Теория знаний поможет нам понять, что менеджмент в любой форме есть предсказание; баллы, оценки, даваемые в школе, — предсказание будущей способности к работе, аттестация персонала — тоже предсказание.

Статистическая теория может играть жизненно важную роль в оптимизации системы. Статистическая теория полезна для понимания различий между людьми и взаимодействия между людьми и системой, в которой они работают или обучаются.

Система представляет собой совокупность (последовательность) функций или действий (далее — компонентов), которые работают вместе в направлении цели организации. Следовательно, практически в любой системе будет иметь место взаимозависимость ее компонентов.

Отсюда ясно, что цель системы должна быть установлена менеджментом. Без цели нет системы. А компонентами системы нужно управлять.

Деятельность любого компонента системы должна оцениваться его вкладом в достижение целей системы, а не индивидуальным производством, или прибылью, или какой-либо другой такого же рода оценкой его конкурентоспособности.

Самые лучшие условия и напряженная работа недостаточны, так же как и новые машины, приспособления, компьютеры и автоматизация. Можно сказать, что мы сами себя разрушали, прилагая самые усердные усилия с самыми лучшими намерениями, но без приложения теории менеджмента с целью оптимизации системы. Знаниям нет замены.

Нужны перемены, т.е. преобразования, изменения состояния, метаморфозы. Они должны восстановить индивидуальность, упразднить оценки и градации на всех уровнях — от школ до университетов, — ежегодные аттестации персонала на рабочих местах, управление по целям, количественные нормы производства, требования вроде того, что рабочие должны трудиться 57 минут в течение каждого часа, премии, ежемесячные или ежеквартальные отчеты о достижении целей, конкуренцию между сотрудниками и отделами и другие формы субоптимизации. Лидерство предназначено заменить эту порочную практику и восстановить индивидуальность.

Преобразование должно возглавлять высшее руководство. Преобразование — это не тушение пожаров, не решение конкретных проблем, а также не косметические улучшения.

Книга Генри Нива объясняет, почему распространенная сейчас система менеджмента привела нас к упадку. Она анализирует сущность преобразований, которые должны обеспечить выживание при лидирующей роли высшего руководства.

Мне доставляет большое удовольствие видеть настоящую книгу, и я с удовлетворением хочу выразить самую высокую оценку усилиям доктора Нива, который сумел добиться ясного выражения послания, направленного менеджменту в промышленности, образовании и людям в правительстве.

Вашингтон, округ Колумбия
27 февраля 1990 г.

W. Edwards Deming

ПРЕДИСЛОВИЕ АВТОРА

«Предположим, — говорил Деминг во многих своих выступлениях, — мы должны провести национальный референдум и задать на нем один вопрос:

Выступаете ли вы за качество?

Да _____ Нет _____»

Без каких-либо колебаний он полагает, что результат будет подавляющим в пользу качества, т.е. проблем по этому вопросу не возникнет. Проблема заключается в том, что каждый по-своему отвечает на вопрос, как достичь качества. Это кажется таким простым! Вот некоторые ответы, которые, по мнению Деминга, могли бы быть предложены разными людьми:

- автоматизация;
- компьютеры;
- приспособления;
- новые машины;
- индивидуальная ответственность каждого;
- призывы, лозунги, плакаты;
- нуль дефектов;
- управление по целям;
- премии, вознаграждения по итогам работы;
- управление по результатам;
- рабочие инструкции, планы;
- система тарифов, сделенная оплата;
- система «точно вовремя»;
- обеспечение требований технических условий;
- здравый смысл;
- добрая воля;
- лучшие усилия;
- упорная работа.

К сожалению, все эти ответы неверны. Одни из них неверны в том смысле, что они недостаточны, а другие неправильны настолько, что на самом деле будут только препятствовать улучшению качества.

Некоторые предполагаемые подходы к качеству основаны на вышеуказанных ответах. Они находятся в рамках слишком ограниченного восприятия менеджмента. Эти подходы рассматривают отдельные наиболее серьезные из препятствий для внедрения философии Деминга как определенные неизменные жизненные реалии. Следовательно, в то время как некоторые принимают эти ограничения и сосредоточиваются на деятельности с учетом их использования, одним из важнейших принципов Деминга становится разрушение этих ограничений и освобождение от них. И как только мы от них освобождаемся, большинство методов и ответов на вопросы, казавшиеся на первый взгляд такими практическими, при более детальном рассмотрении оказываются непригодными.

Работа Деминга формирует новое направление (точку зрения, измерение, способ) мышления в менеджменте, отсюда и название данной книги. Философия Деминга дает ответы на волнующие нас вопросы, в то время как другие теории на самом деле тормозят прогресс и даже препятствуют ему. Поэтому наша упорная работа и напряженные усилия на этом пути будут вознаграждены успехом, а не разочарованием.

ВВОДНЫЕ ЗАМЕЧАНИЯ

Я уверен, что книга Деминга «Выход из кризиса» — самая важная из всех, когда-либо написанных о менеджменте и предназначенных для руководителей и управляемцев. Так, ее чрезвычайно высоко оценивает сэр Джон Эган, которого многие считают настоящим спасителем автомобильной компании Jaguar в 80-е гг. В сентябрьском выпуске 1988 г. *The Director* сэр Джон писал:

«Книгу «Выход из кризиса» надо бы прочитать всем высшим руководителям в британской промышленности, которые серьезно заинтересованы в обеспечении международного уровня конкурентоспособности своей компании».

Но «Выход из кризиса» вышла в свет еще в 1986 г., накануне 86-летия Деминга. С тех пор я удостаивался чести ассистировать на многих его четырехдневных семинарах, а также участвовать в прочих семинарах, встречах и конференциях — как в Британии, так и в Америке, — в которых он принимал участие. Настоящее предисловие я пишу в день 89-летия Деминга. В течение последних трех лет доктор Деминг развил свое учение до весьма впечатляющих масштабов. Я понял это, когда обратил внимание на пухлые стопки наспех скрепленных заметок, сделанных после его выступлений. Вот почему я саркастически усмехаюсь каждый раз, когда слышу от

кого-либо, что он был на «этом» деминговском четырехдневном семинаре. Каком именно четырехдневном семинаре? Они же все разные!

После публикации «Выхода из кризиса» я сначала намеревался написать достаточно краткое изложение результатов развития учения Деминга. Ранние, достаточно неполные, версии частей 3 и 5 данной книги должны были появиться в номерах журнала *Total Quality Management* (издается в Шеффилде, Англия) за 1990 г.

Однако вскоре я разочаровался в этой незавершенной работе по двум причинам. Во-первых, в том же году на выступлениях Деминга я услышал много новых для меня идей (что неудивительно). Сейчас-то я понимаю, что до тех пор пока этот человек будет дышать (а я надеюсь, что Господь продлит его жизнь на многие и многие годы), любая книга о нем обречена на устаревание еще до первого издания. Это очевидно. Хотя на самом деле я был не очень-то рад предложению Деминга сделать книгой то, что было уже написано мною для *Total Quality Management*. К тому же я сумел накопить немало материала по вопросам и идеям, которые услышал от него позднее. Во-вторых, размещение статей в *Total Quality Management* предполагало знакомство читателей с работой Деминга в том виде, в каком она была представлена в «Выходе из кризиса». Я чувствовал определенный дискомфорт по этому поводу, но ограниченный объем статей не давал мне другого выхода.

Меня беспокоит мысль о том, что некоторые люди, несмотря на мои предостережения, захотят воспользоваться этой книгой как своего рода введением в философию Деминга, поскольку действительно были попытки ссылаться на нее как на некую «новую религию». И я не стал бы беспокоиться, если бы в связи с этим мне не приходила в голову библейская аналогия об опасности строить замки на песке! Соответственно, настоящая книга начинается с попытки изложения философии Деминга в том виде, в каком она стала во время написания «Выхода из кризиса». Такая вводная работа никоим образом не заменяет книги Деминга, но, надеюсь, окажется полезной тем, кто еще не прочел ее. Мне хотелось бы думать, что данное издание подтолкнет читателей, еще не знакомых с «Выходом из кризиса», к прочтению этой книги, продемонстрировав всю ее важность. А мои частые ссылки на нее послужат своего рода руководством для изучения.

Одна из многих причин, по которым знакомство с этой, более ранней, работой Деминга просто необходимо, заключается в осознании присущей его учению глубины. Вот почему я также включил главу, кратко описывающую долгую жизнь Деминга. Конечно, Деминг — провидец, вы можете быть совершенно уверены в этом и отбросить все сомнения на этот счет. Он обладал даром пророчества уже в 1950 г., когда впервые читал свои лекции японцам. Он говорил им, что, согласно той мере, в какой они воспримут его принципы, они могут занять важнейшие мировые рынки. Да, это было в 1950 г. Только подумайте о тогдашней ситуации в Японии:

Конец ознакомительного фрагмента.
Приобрести книгу можно
в интернет-магазине «Электронный универс»
[\(e-Univers.ru\)](http://e-Univers.ru)