



ЭДВАРДСА ДЕМИНГА С НАМИ НЕТ УЖЕ ДВАДЦАТЬ ЛЕТ...



# ТРАКТУЕМ ДЕМИНГА

## МЕЖДУНАРОДНЫЙ ПРОЕКТ

*Прошлым летом я неделю пролежала в больнице, и у меня появилось незапланированное свободное время, поэтому решила провести его с пользой и еще раз перечитала книгу Генри Нива «Пространство доктора Деминга». Автор — ученик, коллега и друг доктора Деминга — интерпретирует понимание «гуру» о новом менеджменте. Деминга с нами нет уже двадцать лет. Что со времени создания его учения изменилось? Подходят ли сейчас его 14 принципов для российских предприятий? Давайте поразмышляем!*

Сейчас на дворе XXI век. Век, прямо скажем, сумасшедший. Все вокруг куда-то бежит. И мы бежим вместе с этим всем, не успеваем остановиться, оглянуться назад, подумать, осознать, что же в мире происходит. Многие люди проживают часть жизни, так и не поняв, ЧТО они есть на самом деле, в ЧЕМ их предназначение. То же и с компаниями. Они рождаются и исчезают, не доживая до своего расцвета, развиваются в отсутствие какой-либо системы, не понимают своей миссии и не имеют видения. Невысокое качество — неоправданно низкие затраты — ускоренные обороты капитала — высокие прибыли. Вот реальная цепочка «истинных» ценностей многих производителей. Вот что стало для них главным фетишем в их деятельности. Прибыль, выгода! Как часто эти слова мы слышим из динамиков радиоприемников или с экранов наших телевизоров. Век потребления крепко сжал в своих тисках население нашей страны, начал низводить традиционные непреходящие ценности как людей, так и предприятий, на нет.

**Д** давайте все же попробуем вернуться к нашим корням, к тем истокам, которые позволят вновь ощутить твердую почву под ногами и дадут нам уверенность в нашем будущем!

**Д** давайте восстановим те знания, которые мы утратили в будничной суете! Давайте с высоты нынешнего времени проанализируем мысли одного из известнейших идеологов качества Эдвардса Деминга!

**Д** давайте подумаем, насколько сейчас его гуманистический, полувековой давности взгляд на менеджмент сейчас способен объединить цели владельцев бизнеса, менеджеров и простых сотрудников!

Предлагаю всем читателям нашего журнала принять участие в этом открытом Международном проекте. Каждый, независимо от должности, ученой степени и прочих отличий может представить читателям журнала свое мнение, свой опыт. Он сможет рассказать, как в наше время понимает учение доктора Деминга, существуют ли и сейчас обозначенные гуру «смертельные болезни», как он придерживается его лозунга «Выигрывают все», который отражен в знаменитых 14 принципах и теории глубинных знаний.

Свое согласие принять участие в проекте дали Юрий Адлер, Геннадий Воронин, Вадим Лapidус, Юрий Самойлов, Тито Конти, Грегори Ватсон, Арманд Фейгенбаум, Владимир Шпер. Проект открыт для любых участников. Особенно приветствуется появление в проекте людей с предприятий. По мере появления каждого участника проекта о нем будет опубликована краткая биография, характеризующая его деятельность.

Для наших читателей важно узнать не только мнение участников проекта о современном понимании принципов Деминга, но и очень ценным станут примеры их практического применения на российских и зарубежных предприятиях.

Ждем ваших трактовок первого принципа Э. Деминга.

«Пишите по электронной почте [ntomson@mirq.ru](mailto:ntomson@mirq.ru) Обязательно приложите краткую справку о себе (ФИО, место работы и должность, образование, наличие ученой степени, карьерные сведения, телефон и т.п.).

Присоединяйтесь к нашему народному международному проекту!

*Автор идеи и ведущая проекта  
Наталья ТОМСОН*



14.10.1900—20.12.1993

Эдвард Деминг — всемирно известный ученый, автор многочисленных работ в области управления качеством, в том числе знаменитой книги «Выход из кризиса».

Получив высшее образование в университете штата Вайоминг, Э. Деминг в 28 лет стал доктором физико-математических наук, окончив аспирантуру в Йельском университете. Впоследствии он прослушал курс лекций по теории математической статистики в Лондонском университете.

В 30-е гг., работая в научно-исследовательской лаборатории Министерства сельского хозяйства США, Э. Деминг стал активным разработчиком методов статистического контроля качества. При непосредственном содействии доктора Э. Деминга в годы второй мировой войны Министерство образования США организовало во многих университетах США восьмидневные курсы интенсивного обучения методам статистического контроля сотрудников компаний, которые являлись подрядчиками Министерства обороны США.

Доктор Э. Деминг является одним из основателей Американского общества по контролю качества (ныне Американское общество качества), созданного в 1946 г. Его заслуженно считают одним из создателей Японского «чуда», основоположником процесса возрождения японской экономики в послевоенные годы.

Впервые посетив Японию в 1946 г., Э. Деминг выступил с циклом лекций по методам статистического контроля качества перед группой высших руководителей японских компаний. После этого в Японии был организован процесс массированного обучения управляющих всех уровней, научно-технического персонала, рядовых рабочих и служащих компаний этим методам, что явилось исходным моментом «революции в качестве» и обусловило лидерство Японии на мировых рынках.

В знак признания заслуг Э. Деминга в 1951 г. в Японии была учреждена престижная награда его имени, присуждаемая ежегодно компаниям за выдающиеся успехи в деле повышения качества и отдельным лицам за существенный вклад в теорию и практику управления качеством.

В 1960 г. доктор Э. Деминг награжден орденом Благодарного Сокровища 2-й степени. Это один из высших орденов Японии, вручаемый от имени императора.

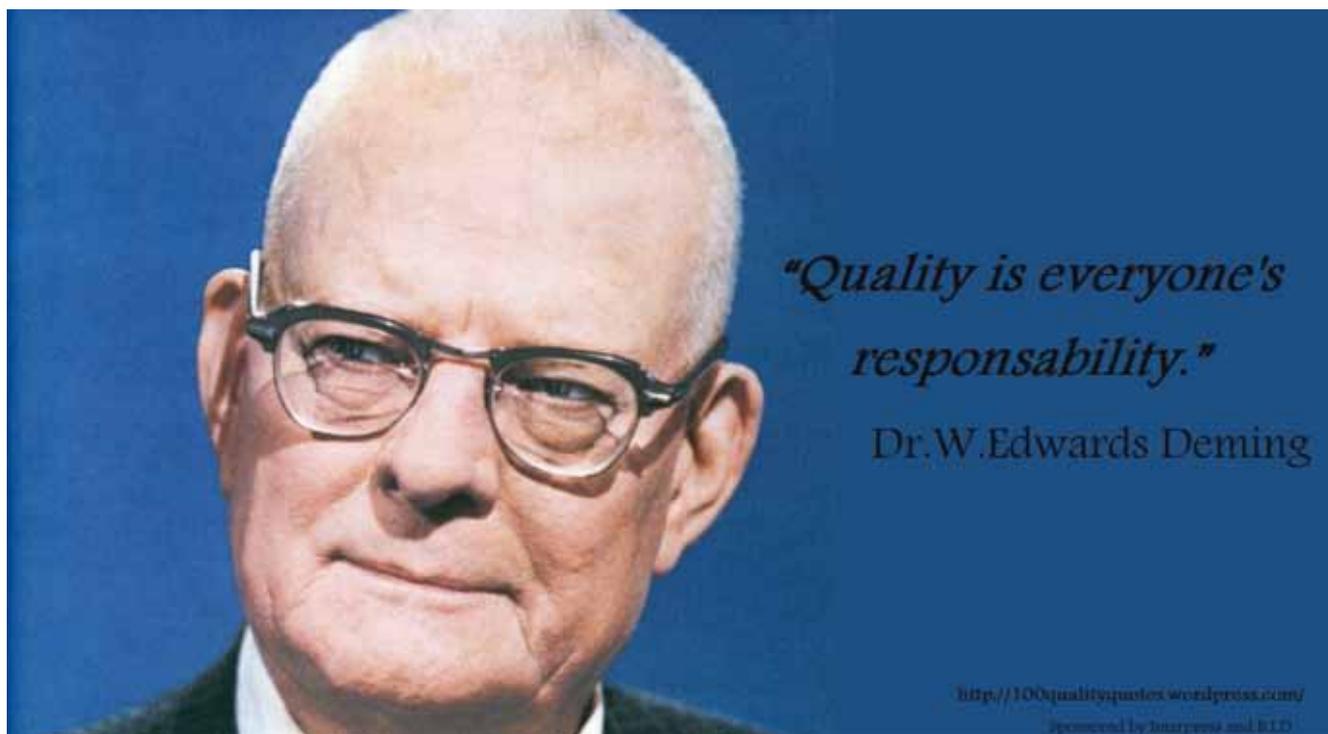
Доктор Э. Деминг является автором своего варианта теории управления качеством, в которой статистические методы — лишь инструмент, а главное — философия нравственности, основанная на уважении к работнику как к личности, вовлеченность в процесс решения текущих проблем всех сотрудников компании, создание психологической атмосферы, искореняющей страх и создающей почву для раскрытия творческого потенциала человека.

## 14 ПРИНЦИПОВ ДЕМИНГА

1. Постоянство цели
2. Новая философия
3. Покончите с зависимостью от массового контроля
4. Покончите с практикой закупок по самой низкой цене
5. Улучшайте каждый процесс
6. Введите в практику подготовку и переподготовку кадров
7. Учредите лидерство
8. Изгоняйте страхи
9. Разружьте барьеры
10. Откажитесь от пустых лозунгов и призывов
11. Устраните произвольные числовые нормы и задания
12. Дайте работникам возможность гордиться своим трудом
13. Поощряйте стремление к образованию
14. Приверженность делу повышения качества и действенность высшего руководства

### ПРИНЦИП ПЕРВЫЙ. ПОСТОЯНСТВО ЦЕЛИ

**Поставьте перед собой цель и будьте неизменно твердыми и постоянными в достижении поставленной цели непрерывного улучшения продукции и услуг, распределяя ресурсы таким образом, чтобы обеспечивались долговременные цели и потребности, а не только сиюминутная прибыльность, для достижения конкурентоспособности, сохранения предприятия и обеспечения людей работой.**



# Эд Деминг — революционер капитализма

Он всегда выглядел моложе своих лет, но все равно видно, что он очень стар. Он медленно идет по вестибюлю отеля, слегка наклонившись вперед и глядя перед собой сквозь очки. Издали он кажется совсем лысым, но когда подходит ближе, вы видите, что у него совершенно белые волосы, только очень коротко подстриженные. В ушах слуховые аппараты. На нем, как всегда, сшитый на заказ костюм. Карманы пиджака набиты: газетные вырезки, калькулятор, клочки бумаги, лупа, визитные карточки, записная книжка, карманный календарь и всякая иная всячина. Из кармана белой сорочки торчит с полдюжины авторучек и фломастеров. На лацкане пиджака — небольшой круглый значок. На его визитной карточке напечатано: «Эдвард Деминг, доктор философии, консультант по статистическим исследованиям». Для большей точности следовало бы добавить: «и революционер капитализма». Он хочет перемен, и не малых, решительно во всем: в бизнесе, промышленности, образовании, стиле жизни, обучении и воспитании детей, наших взаимоотношениях друг с другом. Деминг хочет для всех нас лучшей жизни, и большую часть своей (ему 91 год) он боролся именно за это. Он по личному опыту знает, что Макиавелли был прав, когда писал: «Нет

ничего более трудного, более опасного и более неопределенного, чем пытаться установить новый порядок вещей».

Деминг предложил новый порядок вещей в Японии. Ему было 49 лет. Высокий, подстриженный ежиком, в 1950 г. он начал учить японских менеджеров, инженеров и ученых производству... качества. Важным шагом было научить их пользоваться статистикой для выяснения того, на что способна та или иная система, затем спроектировать улучшения, чтобы эта система давала наилучшие результаты. Это звучит столь логично и просто, что хочется сказать: ну, это и так все знают! Нет, не знают. У американцев есть склонность к таким решениям проблем, которые понятны, легко и быстро осуществимы и направлены на достижение конкретной цели. Это вроде десяти ничем не грозящих ступеней к вечному блаженству за 30 дней. Когда нужно что-то усовершенствовать, один новый подход быстро сменяется другим: менеджмент по достижению цели, менеджмент по достижению результатов, менеджмент по выявлению узких мест и их ликвидации. Здесь используют методы поваренной книги, когда вы берете работника и машину, добавляете немного сырья, сдабриваете обещанием премии (или угрозой увольнения), печете 30 мин. и объяв-

ляете дивиденд. Это легко объяснить, легко понять, но это не дает результатов.

Деминг учит, что чем выше качество того, что вы делаете, тем дешевле оно обходится. Это тоже, как будто, очевидно, но на самом деле нет. Традиционная американская идея качества заключается в его контроле. Это означает, что вы создаете изделия, проверяете их и отделяете плохие от хороших. Плохие изделия нельзя продать, но они стоят дорого. И дело не только в том, что надо оплачивать работу контролеров; плохое изделие требует того же количества сырья, оборудования, рабочего времени и внимания, что и хорошее. Это объясняет, почему, как правило, около 25% бюджета любого производственного предприятия идет на ремонт и переделку продукции. Вот почему так много производителей думают, что высокое качество стоит дороже. Но что действительно обходится дорого, так это плохое качество!

### **ОПРЕДЕЛИТЕ, ЧЕМ ВЫ ЗАНИМАЕТЕСЬ**

Основы метода Деминга содержатся в списке целей, который он называет «14 принципов». Это скорее философские, чем прикладные императивы для менеджмента. Улучшение качества, говорит Деминг, автоматически повышает производительность. Это один из критериев, которым пользуются экономисты, чтобы судить о состоянии экономики. Когда Деминг впервые поехал в Японию, он был уверен, что сможет научить японцев, как присоединиться к ведущим индустриальным странам путем улучшения качества: «Я думал, что в 1950 г. я был единственным человеком в мире, верившим, что через пять лет японцы захватят мировые рынки».

Значок на лацкане его пиджака — это высший японский орден, которым наградил Деминга император Хирохито. В указе о награждении говорится, что японский народ обязан Эду Демингу возрождением японской промышленности и ее всемирным успехом. Столь знамени-

тый в Японии, Деминг был сравнительно неизвестен в Соединенных Штатах до июня 1980 г., когда он появился в документальном телефильме «Если Япония может, почему не можем мы?». В фильме сравнивается промышленное производство Японии и Соединенных Штатов. После показа этого телефильма почта доктора Деминга увеличилась в четыре раза. В автопромышленности стала популярной фраза: «Высокое качество снижает издержки производства и повышает прибыль». В возрасте, до которого большинство американцев не доживет, Деминг не оставляет попыток переделать Америку, помочь ей вступить в «новую экономическую эпоху», как он это называет. Чтобы научить менеджеров корпораций, как этого достигнуть, он работает шесть дней в неделю и его расписание забито на год вперед.

Деминг никогда полностью не удовлетворен, так что любая попытка высечь на камне то, что он говорит, бесполезна: он постоянно оттачивает или проясняет свои мысли. Ведь постоянное улучшение — основа его доктрины. Это один из его 14 принципов: «Постоянно улучшайте систему производства и обслуживания, чтобы улучшить качество и производительность и таким образом снизить издержки производства». Чтобы понять, что это значит, говорит Деминг, нужно не только постоянно цели, надо также осознать, что мы живем в новую экономическую эпоху с единым глобальным рынком, что массовый контроль продукции не обеспечивает качества и что покупка у самого дешевого поставщика обходится дороже. Чтобы иметь хорошие поставки, утверждает Деминг, надо работать с одним поставщиком, улучшая качество его продукции, снижая его издержки и поддерживая долгосрочные отношения, которые принесут прибыль обеим сторонам.

### **ДЕШЕВЛЕ — НЕ ВСЕГДА ЛУЧШЕ**

Эта мысль вызывает шок у сотрудников отдела закупок, поскольку один из основных принципов американской промышленности — использовать конкуренцию между поставщиками, требуя более низких цен: если один поставщик не снизит свою цену, то это сделает другой. Подобный способ, с помощью которого снижаются издержки и повышается прибыль, известен всем в мире бизнеса. Но, как и многое другое, что известно всем, — это неверно. Деминг рассказывает историю одной обувной компании, где вдруг резко упала производительность. Вызвали консультанта. Первое, что он сделал, было нечто такое, что типичный американский менеджер скорее бы умер, чем сделал: консультант пошел в цех и спросил рабочих, в чем дело. На пошив обуви уходит огромное количество ниток. Швейники сказали, что нитки стали постоянно рваться, так что им приходится тратить полдня на вдевание ниток. Дальше вы можете догадаться. Незадолго до этого какой-то умник из отдела закупок нашел компанию, которая продавала нитки на цент дешевле, чем их регулярный поставщик, и из-за экономии цента с катушки в компании наполовину упала производительность! Остальные из 14 принци-



пов Деминга касаются менеджеров, рабочих и их взаимоотношений. Он говорит, что качество закладывается в кабинете правления компании, но в переменах должны участвовать все. Менеджеры должны учиться отвечать за качество, учиться руководить, а не просто отдавать приказы, должны добиться, чтобы каждый участвовал в улучшениях и все вместе работали на благо компании. Это тоже всем известно? Но если в типичной американской фирме все работают на благо компании, то почему разные отделы внутри нее конкурируют друг с другом? Почему необходимы ежегодные характеристики служащих и оценка их работы? Что для вас важнее — получить хорошую оценку для себя лично или помочь другому улучшить его работу ради процветания всей компании? Почему существуют количественные нормы и рабочие стандарты? Стараемся ли мы повышать качество или удовлетворяемся выполнением ежедневных норм?

Если мы добиваемся качества, то планирование продукции и услуг делается руководством, но каждый должен понимать, к чему он стремится. Если вы скажете кому-то вымыть стол, то этот приказ ничего не значит, пока рабочий не узнает зачем. Вымыть для того, чтобы за ним отобедать? Тогда это делается быстро и просто. Вымыть стол для неотложной хирургической операции? Не так легко, но это тоже можно сделать. Вымыть для «чистого» цеха по изготовлению компьютерных чипов? Этого сделать нельзя. Одного обучения работе, говорит Деминг, недостаточно. Компания должна способствовать образованию рабочих в более общем смысле.

Во время Второй мировой войны в значительной мере благодаря Демингу 35 тыс. американских инженеров и техников были обучены методам статистики для улучшения качества военной техники. Эта работа привлекла внимание японских ученых. Когда война закончилась, Япония лежала в руинах и ее промышленный потенциал был сильно подорван. Японский союз инженеров и техников попросил Деминга помочь его членам повысить производительность. В июле 1950 г. Деминг встретился

## **КАЧЕСТВО ЗАКЛАДЫВАЕТСЯ В КАБИНЕТЕ ПРАВЛЕНИЯ КОМПАНИИ, НО В ПЕРЕМЕНАХ ДОЛЖНЫ УЧАСТВОВАТЬ ВСЕ. МЕНЕДЖЕРЫ ДОЛЖНЫ УЧИТЬСЯ ОТВЕЧАТЬ ЗА КАЧЕСТВО, УЧИТЬСЯ РУКОВОДИТЬ, А НЕ ПРОСТО ОТДАВАТЬ ПРИКАЗЫ, ДОЛЖНЫ ДОБИТЬСЯ, ЧТОБЫ КАЖДЫЙ УЧАСТВОВАЛ В УЛУЧШЕНИЯХ И ВСЕ ВМЕСТЕ РАБОТАЛИ НА БЛАГО КОМПАНИИ**

с руководством ведущих японских компаний и прочел 230 японским менеджерам восемь лекций, каждая продолжительностью в целый день, под названием «Элементарные принципы статистического контроля качества». По существу, это был тот же курс, который он вел для американцев во время войны. Почему его доктрина была принята в Японии и не была принята в Америке? Потому что, говорит Деминг, японцы знали, что у них был экономический и промышленный кризис, а мы нет. И вот сейчас, в 1991 г., мы превратились в крупнейшего в мире должника в смысле торгового и бюджетного дефицита. Мы задолжали разбогатевшим японцам. На четырехдневном семинаре в Техасе Деминг говорил слушателям, что мы еще можем поправить свои дела. Затем он добавил: «Никто из присутствующих здесь не утверждает, что мы выживем. Возможно, и нет. Нет такого правила, по которому мы должны выжить. Это дело добровольное». Он сказал одной группе в Огайо: «Мы можем восстать из пепла, как птица феникс, но для этого нужны преобразования».

### **МАКСИМАЛЬНОЕ ПРИБЛИЖЕНИЕ К ИДЕАЛУ**

Если заказчик не приходит в такой восторг от вашей работы, что не только сам возвращается к вам, но и приводит своих друзей, вы можете сразу закрывать предприятие, чтобы не терять даром времени. Теперь уже не приходится использовать конкуренцию поставщиков, чтобы добиться более низких цен. Поставщики становятся вашими партнерами, и вам надо помочь им улучшить свое дело, чтобы они могли делать вам поставки постоянно улучшающегося качества по более низким ценам. И если вы не работаете сообща с вашими служащими, взаимно уважая друг друга и стремясь к одной цели, то качество поставок не будет иметь значения. Как бы банально это ни звучало, Деминг хочет, чтобы работа была приятной и доставляла большое удовлетворение. Деминг консультирует компании, но больше всего его знают по публичным семинарам. Люди записываются в очереди, чтобы попасть на эти семинары. Деминг желает процветания американскому бизнесу и промышленности: «Я учу вас лишь одному: как увеличить прибыль», — говорит он. По Демингу надо постоянно улучшать качество, но не большими скачками, а постепенно — немного здесь, немного там, хотя со временем это не становится легче. Надо изменить свое мышление, забыть все, чему вас учили о менеджменте, начать понимать статистику и психологию, разбираться в том, как люди обучаются и что заставляет их меняться, понять их потребность гордиться своей работой и получать от нее удовольствие. Сколько ступеней в этом процессе? Никто не знает. Сколько времени он займет? Всю жизнь. Но есть и утешительные моменты: результаты начнут сказываться уже через три—пять лет. Почему следует это делать? Потому что те, кто попробовал, говорят, что это приводит к хорошим результатам. В наше время это редкость.

**Ллойд ДОБИНС,**  
корреспондент NBC, 1991 г.