

W. EDWARDS
DEMING



OUT OF
THE CRISIS

Книга Выход из кризиса

У. Эдвардс Деминг

MIT Press, 2000

Также есть на следующих языках: Английский

Рецензия BooksInShort

Уильяма Эдвардса Деминга можно назвать Моцартом контроля качества, Шекспиром бизнес-консалтинга и Микеланджело теории менеджмента. Без Деминга невозможно представить себе современную науку об управлении. Он широко известен тем, что содействовал росту конкурентоспособности Японии в секторе потребительских товаров, тем самым придав ускорение процессу глобализации. Пожалуй, единственной его ошибкой была неспособность предвидеть, что его идеи о “постоянстве цели” у некоторых руководителей-автократов будут принимать крайние формы. Работы Деминга с честью выдержали испытание временем. В этом переиздании его классического труда 1986 года по-прежнему актуально звучат доводы в пользу сотрудничества с одним поставщиком, перехода от контроля к лидерству, а также аргументы против злоупотребления количественными оценками и “управления методом хождения”. *BooksInShort* считает, что классиков нужно перечитывать, и рекомендует эту полезную книгу всем, кто сознает важность вопросов управления качеством.

Основные идеи

- Экономiku нельзя подлатать на скорую руку. Ее нужно радикально преобразовать.
- Широко распространенное представление о том, что высокое качество и большие объемы производства несовместимы, – это миф.
- Выпуская неконкурентоспособные товары и не обладая природными ресурсами, Япония занимала в послевоенной мировой торговле крайне слабые позиции.
- Чтобы добиться эффективности производства и повысить репутацию своей продукции, японские предприятия сосредоточились на вопросах качества.
- Работа по повышению качества должна опираться на теоретические основы.
- Измерения производительности дают информацию о дефектах производства, но не о том, как их исправить.
- От того, насколько последовательно руководство предприятия внедряет 14 основных принципов Деминга, зависит его успех.
- Значение личных проверок для обеспечения качества преувеличено. Исправление дефектов на стадии контроля качества обходится слишком дорого.
- Управление, основанное на нормативах и количественных параметрах, ведет к снижению качества.
- Благодаря сотрудничеству с одним поставщиком можно повысить качество в долгосрочном плане.

Краткое содержание

Революция в бизнесе

Мы подошли к такой черте, когда требуется осуществить настоящую революцию, иначе говоря, радикальные преобразования. Речь не идет о единичных реформах или пересмотре отдельных принципов – сейчас требуется полностью изменить основы американского бизнеса. Это необходимо для решения проблем безработицы и кризисного состояния промышленности и экономики Америки в целом.

“Тот, кто не продает, не может покупать”.

Проблема качества начинается с общепринятых в промышленности аксиом – они гласят, что высокое качество и рентабельное производство несовместимы, что невозможно добиться и того, и другого. По убеждению многих директоров промышленных предприятий, увеличение

производства означает снижение качества; повышение качества означает снижение объемов производства. Эта дилемма отражает тот факт, что руководители не имеют четкого представления о том, что такое качество и как его достичь. На самом деле с ростом качества производство растет, поскольку сокращаются затраты на переделку бракованной продукции, время меньше тратится впустую, а работники получают большее удовлетворение от труда, что улучшает производительность. К сожалению, в западных странах компании чаще всего интересуются тем, каковы могут быть затраты на повышение качества и каким образом его измерять. Обычно руководители задают вопрос, до какого предела они могут снизить качество, прежде чем начнут терять потребителей.

Японское качество

Традиционным ответом на проблему качества в Японии является его повышение, а не размышления о том, во что это обойдется. В 1948-1949 годах японские инженеры внимательно изучали литературу по контролю качества, предоставленную им сотрудниками корпорации Bell Laboratories, которые работали тогда в штабе генерала Макартура. Применив эти знания, японцы убедились в том, что повышение качества действительно ведет к росту производительности. Такой подход делает потребителя самым важным элементом производственного цикла, так как именно потребитель выступает источником сведений о качестве продукции. Таким образом, главным фактором в повышении качества является решимость руководства усовершенствовать технологические процессы и производственные операции. Когда это было осознано, в Японии началась новая промышленная эпоха.

“Благополучие компании неразрывно связано с деятельностью по ее управлению”.

В 1950 году позиция Японии на мировом рынке была крайне неблагоприятной. В стране нет практически никаких природных ресурсов, и в послевоенное время Япония была вынуждена экспортировать свою продукцию в обмен на продовольствие и оборудование. Однако клеймо “сделано в Японии” было тогда во всем мире синонимом дешевых третьесортных потребительских товаров. Единственным способом перехода к эффективному производству и повышению репутации был сознательный курс на высокое качество.

Проблема измерений

Самые современные способы измерения производительности, к сожалению, не ведут к улучшению ситуации в этой области. Они напоминают статистику ДТП, из которой можно получить представление о количестве происшествий, но не о том, как с ними бороться. Поэтому следует сосредоточить внимание на планомерном изучении производственных процессов, для того чтобы выяснить, соответствует ли каждая операция целям организации и во что обходится ее осуществление.

Трансформация западного менеджмента

Чтобы преодолеть упадок западной промышленности, требуются масштабные преобразования. Такой трансформации нельзя достичь за счет технического перевооружения; она должна опираться на изменение методов управления. Для этого недостаточно вовлеченности в процесс высшего руководства – лишь в редких случаях “управление методом хождения” оказывается эффективным, и даже искреннее желание всего персонала добиться максимально возможного не дает гарантий успеха. При преобразовании компании все ее сотрудники должны знать, что делать, в противном случае неизбежно возникнет хаос. К счастью, теперь существует такая теория менеджмента, которая помогает направлять работу по преобразованию организаций и измерять ее результаты.

14 пунктов Деминга

Начиная с 1950 года эта система служила руководством к действию для директоров японских предприятий. Ее нужно взять на вооружение и в Америке.

1. Установите “постоянство цели” – целеустремленно ведите организацию по пути улучшения качества товаров и услуг. Компании должны одновременно решать задачи сегодняшнего и завтрашнего дня. Полностью погрузиться в проблемы сегодняшнего дня ничего не стоит, но решение задач будущего требует конкретных и последовательных действий. Возьмите на себя ответственность за осуществление нововведений.
2. Примите на себя роль лидера, направляющего движение компании к переменам. Обычный уровень ошибок больше недопустим. Требуется трансформация.
3. Устраните зависимость от работы контролеров. Качество должно быть встроено в производство продукции изначально. Традиционная индивидуальная проверка каждого готового продукта оказывается запоздалой мерой. На этом этапе исправление ошибок обходится слишком дорого; избегайте их с самого начала.
4. Прекратите практику подбора поставщиков из числа тех, кто предлагает вам низкие цены. Вместо этого снижайте общие долгосрочные затраты на производство и переходите к долговременным отношениям с одним поставщиком каждой комплектующей, основанным на доверии и лояльности. Качество может оказаться важнее цены.
5. Чтобы снизить издержки, постоянно совершенствуйте процессы планирования, производственные операции и техническое обслуживание.
6. Создайте программу профессионального обучения. Необходимо предоставить заводским рабочим возможности для расширения диапазона навыков и повышения квалификации непосредственно на рабочем месте. Им также нужно дать большую свободу при выполнении заданий.
7. Пересмотрите функцию контроля со стороны руководства. Руководители должны быть не контролерами, а лидерами. Не сосредоточивайте все свое внимание на результатах – на достижении поставленных задач и выполнении планов. Лидеры должны понимать сущность той работы, которую они контролируют.
8. Устраните поводы для страха на рабочем месте, тогда люди будут работать с большей отдачей. Страх повышает текучесть кадров и приводит к ухудшению качества.
9. Ликвидируйте барьеры между подразделениями. Все сотрудники должны взаимодействовать друг с другом – изолированность не приносит

успеха.

10. Откажитесь от практики замены реальной работы по повышению качества лозунгами, призывами и кампаниями, которые могут настроить сотрудников враждебно по отношению друг к другу. Чаще всего низкая производительность заложена в систему и поэтому не может контролироваться работниками. Избавьтесь от плакатов типа “Ваша работа – это ваша честь”. Такие банальности оскорбляют работников.
11. Откажитесь от норм выработки и от управления посредством постановки количественных целей. Вам не нужно знать, сколько изделий произведено, – полезнее знать, какова доля изделий хорошего качества и какова их себестоимость.
12. Устраните барьеры, которые мешают работникам чувствовать гордость за свой труд, в том числе руководителям разных уровней и инженерным работникам. Повысив самоуважение, они ответят улучшением качества.
13. Введите эффективную программу обучения и самосовершенствования.
14. Вовлекайте в процесс трансформации всех работников.

“Зависимости от массовых проверок качества нужно положить конец”.

Каковы проявления и в чем заключается природа упадка, который испытывает американская промышленность?

- Упадок проявляется в виде отсутствия постоянства целей, то есть руководство проявляет нерешительность и растерянность в определении своих целей.
- Упадок осложняется одержимостью краткосрочными задачами и прибылями.
- Страх перед враждебным поглощением компании больше других факторов способствует утрате постоянства целей. Поглощающая компания может потребовать выплаты дивидендов, ликвидации или реорганизации компании – реорганизация же не обязательно приведет к повышению производительности и качества.
- Ежегодная аттестация работников является крайне неудачной идеей. Любой тип управления, основанный на количественных параметрах, порождает страх, нацеленность на сиюминутные результаты, атмосферу интриг. Такая оценка работников сосредоточена на конечном продукте и не учитывает того, что достижению сотрудниками более высоких результатов может помочь правильное руководство. Хотя аттестация является соблазнительной идеей для осуществления управления предприятием, ее эффект оказывается прямо противоположным желаемому.
- Неспособность компании создавать условия для командной работы часто приводит к ненужному соперничеству и снижению производительности.

Преимущества единственного поставщика

Принято считать, что чем выше конкуренция между поставщиками, тем лучше предложение можно найти. Хотя в теории это и так, поставщики вряд ли способны на нововведения в условиях, когда они могут рассчитывать только на краткосрочные отношения с заказчиком. Создавая долгосрочные отношения с единственным поставщиком, вы получаете сразу несколько преимуществ. Поставщик узнает ваши сильные и слабые стороны и находит наиболее эффективный способ сотрудничества с вами. Вы получаете комплектующие неизменного качества. Упрощается бухгалтерский учет. Привычка иметь второго поставщика “на всякий случай” – дорогостоящее излишество. С другой стороны, если у одного поставщика несколько пунктов отгрузки, это почти также плохо, как наличие двух поставщиков. Вы тратите время компании на обеспечение стабильного качества и своевременности поставок. Только опираясь на единственный источник поставок, вы сможете создать отношения, основанные на взаимном доверии и сотрудничестве.

Ошибки в производственном процессе

Многие согласятся с тем, что нужно указывать работникам на их ошибки. Люди не могут улучшить качество работы, если не знают, что они делают не так. Однако если предотвращение ошибки выходит за пределы возможностей работника, указание на нее является непродуктивным. Постарайтесь выяснить, почему работники допускают ошибки и предоставьте им возможность повышения профессионального уровня. Те работники, которые окажутся неспособны улучшить качество, могут быть переведены на выполнение других задач. К примеру, на одном предприятии водитель автопогрузчика все время задевал различные предметы, двигаясь задним ходом. Его начальник решил выяснить причину. Оказалось, что у водителя проблемы с мускулатурой шеи и он не в состоянии быстро повернуть голову и посмотреть, куда движется погрузчик. Очевидно, что в данном случае профессиональная переподготовка была бы бесполезной, и поэтому водителя перевели на другую должность.

Организационные шаги для повышения качества

Повышение качества обеспечивается только за счет правильной организации и руководства. Центральной проблемой менеджмента является непонимание причин отклонений от нормы. Теоретически, если бы можно было поставить такие отклонения под контроль, то качество, сбыт и прибыли также оказались бы под контролем и стали предсказуемыми. Но в реальном мире все не так просто. Большинство организаций, как в частном секторе, так и в государственном, не имеют механизма, обеспечивающего постоянное совершенствование. Для достижения высокого уровня качества работникам нужно непрерывно повышать свой профессионализм, и задача руководства состоит в том, чтобы этому способствовать.

“Качество достигается не в результате проверок, а в результате совершенствования процесса производства”.

Пригласите статистика, который сможет количественно измерить те отклонения от нормы, от которых вы хотели бы избавиться свою организацию. Однако этого недостаточно для преобразования компании. Вам нужны такие линейные руководители, которые способны планомерно изучать отклонения и обладают достаточно творческим складом ума, чтобы предлагать пути их устранения. Руководящий состав должен быть преисполнен решимости повысить качество продукции, и его члены должны уметь передавать эту решимость другим.

Программа преобразований

Обычно компании обращаются к внешним консультантам за помощью в проведении преобразований. Чтобы коллектив отнесся к консультанту всерьез, такое предложение должно исходить от высшего руководства, которое должно понимать, что работа по осуществлению этой задачи затронет в компании всех и каждого. Консультанта следует наделить полномочиями по изучению любого аспекта деятельности компании, а руководителям разных уровней всех подразделений – провести вместе с ним анализ своего круга обязанностей. Компания должна предоставить консультанту реальную возможность разработать программу конкретных действий по приведенным выше 14 пунктам. Следует предоставить консультанту право приглашать в случае необходимости сторонних специалистов для решения отдельных вопросов. Члены высшего руководства должны быть вовлечены в разработку планов по изменению методов управления. Реальный срок для преобразования компании – три года, однако на это может потребоваться и больше времени.

Об авторе

Специалист по теории управления качеством **У. Эдвардс Деминг** известен своими работами в области реформирования методов управления и контроля качества, особенно в японской промышленности. В 1987 году президент Рональд Рейган наградил его Национальной медалью за развитие технологий. Автор книги “Новая экономика”.
