

Содержание

Куда же ведут нас Генри Нив и Эдвардс Деминг?

Предисловие научных редакторов.....	9
Предисловие	
Уильяма Эдвардса Деминга	17
Предисловие автора.....	21
Благодарности.....	29

ЧАСТЬ I. РИСУЕМ ФОН

Введение.....	35
Глава 1. Точка зрения Деминга на новейшую историю промышленности.....	37
Глава 2. Краткая биография.....	45
Глава 3. Четырнадцать пунктов программы Деминга для менеджмента. Болезни и препятствия на пути преобразований	63
Глава 4. Вариации (изменчивость) и управление процессами	97

ЧАСТЬ II. ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ

Введение.....	131
Глава 5. Эксперимент «воронка и мишень»	133
Глава 6. Эксперимент с красными бусИНами	147
Глава 7. Операциональные определения	155
Глава 8. Процессы и системы	167
Глава 9. Цикл Деминга.....	189

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](#)

Глава 10. Проблемы с числовыми показателями.....	199
Глава 11. Будет ли удовлетворение требованиям допусков достаточным условием качества? Функция потерь Тагути.....	207
Глава 12. Функция потерь Тагути: более подробное рассмотрение	233

ЧАСТЬ 3. НОВЫЙ КЛИМАТ

Введение.....	249
Глава 13. Радость от работы.....	251
Глава 14. Инновации, а не просто улучшения	257
Глава 15. Сотрудничество: выигрывают все. Становой хребет новой философии.....	271

ЧАСТЬ 4. ОСНОВЫ ЗНАНИЙ

Введение.....	303
Глава 16. Теория и поиск примеров	305
Глава 17. Качество и усердные старания	313
Глава 18. Система глубинных знаний.....	321

ЧАСТЬ 5. ЧЕТЫРНАДЦАТЬ ПУНКТОВ СНОВА ПЕРЕД НАМИ

Введение.....	353
Глава 19. Пункт 1: постоянство цели	359
Глава 20. Пункт 2: новая философия.....	367
Глава 21. Пункт 3: покончите с зависимостью от массовых проверок	371
Глава 22. Пункт 4: покончите с практикой заключения контрактов по самым низким ценам.....	381

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](#)

Глава 23. Пункт 5: улучшайте каждый процесс	395
Глава 24. Пункт 6: введите в практику подготовку и обучение персонала на рабочем месте.....	401
Глава 25. Пункт 7: учредите лидерство	409
Глава 26. Пункт 8: изгоняйте страх.....	417
Глава 27. Пункт 9: разрушайте барьеры.....	427
Глава 28. Пункт 10: откажитесь от пустых лозунгов и призывов.....	433
Глава 29. Пункт 11: исключите произвольные количественные цели.....	437
Глава 30. Пункт 12: дайте сотрудникам возможность гордиться своей работой.....	451
Глава 31. Пункт 13: поощряйте стремление к образованию	469
Глава 32. Пункт 14: вовлеченность высшего руководства и его действия	485
Эпилог	495
Об авторе	497
Британская ассоциация Деминга	499
Библиография.....	503
Разрешения на цитирование.....	509

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](#)

Куда же ведут нас Генри Нив
и Эдвардс Деминг?

Предисловие научных редакторов

...И многие слышавшие с изумлением говорили: «Откуда это у Его? 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 время 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 лежать 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 Исиавы, 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 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 временное 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 ТQM (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 показывает, 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 последние 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,

.....
* Перевод книги Э. Деминга «Выход из кризиса: Новая парадигма управления людьми, системами и процессами» опубликован изда-
тельством «Альпина Паблишер».

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 и ранжировать, а дадут возможность раскрыться всем нашим талантам и способностям. «Стоп, стоп! — скажете вы. — Нам не нужны эти сканочки, 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 г.*

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, сдельная 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 управленцев. 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 представлена 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 прорицания 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: после разрушительной Второй мировой войны прошло всего пять лет, а японские товары страдали от вполне заслуженной репутации дешевки. Руководители предприятий, с которыми Деминг беседовал в 1950 г., не верили в возможность того, о чем он говорит. Но в определенном смысле у них было одно преимущество: будучи убежденными, что ситуация в Японии настолько плоха и что фактически они ничего не теряют, они пытались хотя бы поучиться у этого необычного американского статистика.

Ну что ж, эта история хотя и правдивая, но давняя. Современных доказательств точности и пригодности точки зрения Деминга намного больше. Когда американцы в конце концов начали прислушиваться к нему (это произошло примерно в 1980 г.), многое из того, что он тогда говорил, казалось абсурдом: прекрасно в теории, но не подходит для этого мира. И десятью годами позже мы поступаем весьма разумно, желая посмотреть, как изменился мир и насколько произошедшие изменения соответствовали предсказаниям Деминга.

Осознание важности качества самого по себе — это, возможно, наиболее наглядный пример. Кто в 1980 г. рассматривал качество как важнейший элемент в управленческой деятельности? Однако сейчас это так. Кто с удовлетворением отмечал, что достижение качества положительно сказывается на увеличении производительности и на снижении производственных затрат, а не наоборот? Сейчас мы отмечаем это. Кто тогда концентрировался на предотвращении

дефектов, а не на их обнаружении и, соответственно, на резком уменьшении зависимости от различных схем массового стопроцентного контроля? В настоящее время эта тенденция проявилаась вполне. Кто с презрением относился к принципу одного, монопольного, поставщика? Разве не очевидно, что поставка из многих источников — разумная деловая практика для поддержания конкуренции среди поставщиков? Не все читатели с доверием отнесутся к данному принципу, но подход к этому вопросу изменился, причем существенно.

В дополнение к моим частым ссылкам на «Выход из кризиса» я хочу отметить и существенное прямое воздействие на эту книгу самого Деминга. Главы 1 и 18 (а также частично глава 3) практически полностью основаны на его собственных словах, взятых из выступлений или письменных материалов. Огромное количество прямых цитат, мыслей, высказываний приведено в книге и выделено в тексте так, как это сделано в двух примерах ниже. Я думаю, что эти мысли очень ценные. Здесь мы имеем дело с очевидным парадоксом: в то время как сам Деминг рассматривает свои четырехдневные марафонские семинары лишь как начальное введение в свою философию, в то же время он часто придает огромное значение лишь нескольким удачно подобранным словам. Чтобы прочувствовать это, для начала вы можете рассмотреть определение Демингом процессов обучения навыкам работы и улучшения методов, продуктов и услуг как «существенных, но неважных».

К тому же любой из слушателей четырехдневного семинара Деминга, настроившись на легкое времяпрепровождение, вскоре мог услышать следующее замечание, пояснявшее истинное положение дел:

«Прияя сюда, вы приняли на себя высокую ответственность, и вы не сможете отделаться от нее».

И я осмелиюсь надеяться, что читатели этой книги почувствуют подобную же ответственность. Ибо:

**«Нам предстоит произвести большие изменения,
и именно вы должны претворить их в жизнь. Иначе кто
еще сделает это?»**

*Генри Р. Нив
Ноттингем, Англия
14 октября 1989 г.*

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](#)

Благодарности

Как известно, каждый процесс имеет множество входов, — минимум шесть категорий, о чем более подробно будет рассказано в главе 8. И одна из этих категорий — люди. Поэтому я хочу выразить признательность людям, без участия которых выход данной книги (а создание книги — это тоже процесс) был бы во всех отношениях маловероятным.

В первую очередь я не могу не упомянуть моих партнеров по этому предприятию, издателей SPS Press, Knoxville, Tennessee. Я намеренно использую термин «партнеры» (см. главу 22 по поводу отношений «поставщик — потребитель»). Работая с двумя издательствами, я уже выступал в роли автора и соавтора четырех книг и в целом был весьма доволен сотрудничеством. Но если работой с этими издательствами я был просто доволен, то от сотрудничества с SPS Press я был в восторге. Их энтузиазм, поддержка, советы и активное участие были крайне ценные для меня. Удивительно, как им удавалось сочетать напряженный труд с неподдельным интересом, радостью от самой работы. Мне было очень приятно сотрудничать с ними. Прежде всего я хотел бы поблагодарить Франсез Уиллер, Дона Уиллера и Шейлу Полинг, не забывая, конечно, о Шарон Фармер и Кристине Ван Дуссельдорп. Шарон и Кристина делали все, чтобы Франсез, Дон и Шейла могли сконцентрировать все свои усилия на данной книге. Я также весьма признателен Джону Харту из фирмы Hart-Graphics за создание исключительно качественного дизайна книги.

Одним из аспектов работы над книгой была интригующая смесь английской и американской лексики и орографии, хотя в целом английские языковые конструкции все же доминируют. На самом деле редакторы лишь слегка

поправили мой текст, и в то же время они позволили мне использовать такие слова, как programme, fulfil и labour, и излюбленные британцами окончания esse, а не американские zeds (ох, извините, я хотел сказать zees), хотя я все же сдался и согласился на американизированные версии для tyre, enroll, aluminium, center, так же как и на правила пунктуации (о чем вы можете судить по данному предложению), и даже позволил один раз появиться в тексте американскому gotten!

Сложно представить, что можно написать подобную книгу, не заимствуя материалы и не цитируя других многочисленных авторов, исследователей, ораторов и друзей. Многих из них я упомянул в основном тексте, а детальные ссылки приводятся в специальном разделе «Разрешения на цитирование». Поскольку (снова вспомним, как многочисленны на самом деле входы в любой процесс) любая попытка отметить участие всех коллег будет заведомо обречена, позвольте мне просто выразить общую признательность всем, кто каким-либо образом внес вклад в данный текст, — независимо от того, отражено ли авторство этого вклада в книге или нет.

Я хотел бы высказать еще много теплых слов. Первое адресовано моей кузине Одри Холлуэй и ее мужу Эллу за их милое гостеприимство в Файф-Лейк в Мичигане летом 1989 г., когда была проделана большая часть работы по планированию и написанию первой редакции данной книги. Далее я хочу поблагодарить свою маму (которая принадлежит к тому же поколению, что и доктор Деминг!) за внимание и заботу обо мне в период наиболее интенсивной работы над книгой, которые проявлялись в том числе в виде непрерывного потока чашек кофе и чая и постоянных напоминаний лечь спать прежде, чем наступит утро нового дня. Я искренне благодарю всех моих друзей и коллег, как в Британской ассоциации Деминга (BDA), так и вне

ее, за их терпение к моим неявкам и опозданиям в этот период перегрузок.

Я благодарен многим своим друзьям, которые взяли на себя труд прочитать первый вариант данной книги и высказали большое число конструктивных комментариев и предложений по совершенствованию. Среди них я хочу отметить Камерона Дея, Майка Дикинсона, Кейт Франс, Мадколма Галла, Ричарда Кея, Берилл Мур, Алистера Моррисон, Колина Николаса, Ив Вильямсон и Питера Уорфингтона. Их помощь и вклад были бесценны. Я также очень признателен Мэри Толли за ее помощь в подготовке рисунков.

Вообще я хотел бы поблагодарить всех сотрудников Британской ассоциации Деминга, которые тем или иным образом помогали мне лучше понять работы доктора Деминга и дали шанс узнать как можно больше за все два с половиной года существования ассоциации. Особая признательность — моему «боссу», профессору Университета Ноттингема Адриану Смиту, за его существенную и практическую помощь в течение периода работы над книгой.

Так случилось, что около двух с половиной лет назад Линда Баргент начала работать у меня секретарем неполный рабочий день. Она продолжает так же работать и до сих пор и стала бесценным коллегой, незаменимым помощником в моей работе. Например, в сентябре — октябре 1989 г. она мужественно справлялась с бесконечным потоком dictaphonных записей, сохраняя при этом чувство юмора и ухитряясь выполнять все остальные обязанности без какого-либо ущерба для эффективности.

И наконец, я благодарю доктора Деминга. Я надеюсь, что он примет эту книгу как выражение моей благодарности ему. Я благодарю его за чтение и детальный комментарий трех статей (упомянутых в предисловии), которые стали предшественниками книги, а также за его предложение преобразовать эти статьи в нечто более существенное. Я благодарю его за терпеливое и внимательное прочтение

текста, за многочисленные полезные пояснения и фактические поправки. Но в гораздо более широком смысле я в неоплатном долгу перед ним за постоянную поддержку, помощь, дружбу и тепло, которые он оказывал мне с того самого первого раза, когда пригласил меня ассистировать во время его первого четырехдневного семинара в Лондоне летом 1985 г. Я благодарю его и за то, что он создал новое измерение, новое пространство в моей жизни и в жизни многих других людей, как знакомых, так и не знакомых мне.

Ноттингем,

Англия

Г. Нив

3 апреля 1990 г.

A handwritten signature in black ink, appearing to read "R. Neave". The signature is fluid and cursive, with a long horizontal line extending from the end of the "e" in "Neave" towards the right.

Часть I

Рисуем фон

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](#)

Введение

Эта книга начинается с короткой главы, в которой говорится о потребности в преобразованиях практически полностью словами Деминга. Его выдающаяся книга, вышедшая в 1986 г., называется «Выход из кризиса». Какого кризиса? Находимся ли мы в кризисе? Очевидно, он считает, что это так, и в главе 1 рассказывает нам, почему.

Прежде чем начать знакомство с философией менеджмента доктора Деминга, мы кое-что узнаем о жизни этого человека из главы 2. Это нужно не просто «для порядка», а потому что она действительно интересна! Философия Деминга обширна, и чем больше мы изучаем ее, тем более глубокой она представляется. Эта философия непрерывно развивалась на протяжении более чем шестидесяти лет, и даже небольшой набросок истории ее развития поможет нам увидеть ее более отчетливо.

В главе 3 мы попытаемся решить весьма сложную задачу: кратко изложить основы философии Деминга — четырнадцать пунктов программы для менеджмента, «болезни» и шестнадцать препятствий на пути преобразований. Естественно, эта глава не может сравниться со второй и третьей главами «Выхода из кризиса», где Деминг дает введение в эти вопросы. Ее предназначение — послужить временной заменой, своеобразным мостиком для тех, кто еще не прочел книги Деминга, а уже знакомым с нею данная глава пригодится для справок.

Мы завершаем часть 1 введением в предмет, который может быть назван статистическим мышлением. Основа такого мышления (как, впрочем, и всей философии Деминга) — пионерские работы доктора Уолтера Шухарта 20-х гг. о природе вариаций. Существенной особенностью