

В 2000 г. исполнилось 100 лет со дня рождения Эдвардса Деминга - выдающегося американского специалиста, одного из создателей теории системного подхода к управлению качеством, которая применяется в большинстве высокоэффективных компаний в странах с развитой рыночной экономикой.

КАЧЕСТВО - ЭТО СТИЛЬ ЖИЗНИ

Уильям Эдвардс Деминг родился 14 октября 1900 г. в небольшом городке в штате Айова и умер 20 декабря 1993 г. в г. Вашингтоне. Его биография - типична для человека, своим неукротимым стремлением к знаниям и упорному труду «сделавшего самого себя».

Э. Деминг начал работать с 12 лет, чтобы помогать семье и откладывать деньги для получения дальнейшего образования. Совмещение учебы с работой характерно для него во все последующие годы. Э. Деминг закончил университет штата Вайоминг и в 28 лет стал доктором физико-математических наук, получив эту степень в Йельском университете. Помимо физики и математики, он изучал инженерное дело, термодинамику, кинетическую теорию газов, астрономию, геодезию и многие другие науки. В 1936 г. Э. Деминг прослушал курс лекций по теории математической статистики в Лондонском университете у известного ученого Р. Фишера. Став профессиональным статистиком, Э. Деминг благодаря своим обширным познаниям сумел создать стройную системную теорию управления.

В 30-е годы, работая в научно-исследовательской лаборатории Министерства сельского хозяйства США, Э. Деминг стал активным разработчиком методов статистического контроля качества. Развивая подход, предложенный известным американским статистиком У. Шухартом для регулирования процессов производства, Э. Деминг распространил применение этих методов на сферу обслуживания, деятельность административных органов.

Работу в государственных учреждениях Э. Деминг совмещал с активной педагогической деятельностью, возглавляя кафедру математической статистики в институте при Министерстве сельского хозяйства США с 1933 г. по 1953 г. Он был почетным профессором 14 колледжей и университетов, в том числе Нью-Йоркского университета, где преподавал в течение 30 лет, практически до самой смерти.

При непосредственном содействии д-ра Деминга в годы второй мировой войны Министерство образования США организовало во многих университетах страны восьмидневные курсы интенсивного обучения методам статистического контроля качества сотрудников компаний - подрядчиков Министерства обороны.

Д-р Деминг - один из основателей Американского общества по контролю качества (ныне Американское общество качества), созданного в 1946 г., ему присуждена одна из самых престижных наград, учрежденных этим обществом, - медаль им. У. Шухарта.

Э. Деминга заслуженно считают одним из создателей японского «чуда», основоположником процесса возрождения японской экономики в послевоенные годы, с его именем связано явление, которое другой известный американский ученый, также немало способствовавший этому процессу, д-р Дж. Джуран назвал «революцией в качестве».

Посетив впервые Японию в 1946 г. по заданию научно-экономического отдела Министерства обороны США, Э. Деминг сумел завязать контакты с группой японских статистиков и увлечь их идеей статистического контроля. Вскоре после этого по приглашению Японского союза ученых и инженеров (основан в 1946 г.) и при содействии Японской ассоциации высших управляющих он выступил с циклом лекций по методам статистического контроля качества сначала перед группой специалистов, а затем перед высшими руководителями японских компаний.

Их заслуга в том, что необходимость обучения и внедрения методов статконтроля была моментально осознана. В Японии был организован процесс массированного обучения управляющих всех уровней, научно-технического персонала, рядовых рабочих и служащих компаний этим методам, что стало началом «революции в качестве». С тех пор Э. Деминга регулярно приглашали в Японию для чтения

лекций и консультаций, а широкое внедрение в практику фирм методов статистического контроля качества принесло свои плоды в виде существенного улучшения качества продукции, эффективности производства, что и обусловило лидерство Японии в области конкурентоспособности на мировых рынках.

В знак признания заслуг д-ра Деминга уже в 1951 г. в Японии была учреждена награда его имени, с тех пор присуждаемая ежегодно компаниям за выдающиеся успехи в улучшении качества и отдельным лицам - за существенный вклад в теорию и практику управления качеством. Награда выдается в виде диплома и серебряной медали с профилем д-ра Деминга. Торжественная церемония вручения награды транслируется по национальному телевидению. В 1960 г. Э. Деминг был награжден одним из высших орденов Японии - орденом Благодатного Сокровища II степени.

Как часто бывает, судьба д-ра Деминга - яркая иллюстрация утверждения о том, что «нет пророка в своем отечестве». В 1946 г. в г. Вашингтоне он основал маленькую частную консультативную фирму. В работе ему помогала Сесилия Киллиан, которая была его преданной секретаршей в течение 38 лет. Клиентами фирмы были железнодорожные и телефонные компании, производственные фирмы, компании по автомобильным перевозкам грузов, госпитали, научно-исследовательские центры по изучению проблем потребителей, государственные службы, фирмы, оказывающие [юридические услуги](#), исследовательские центры в университетах и промышленности.

Э. Деминг вел активную преподавательскую деятельность, опубликовал множество работ, в Японии почитался как национальный герой, а в Соединенных Штатах его имя не было широко известно вплоть до 1980 г. Э. Демингу было 80 лет.

К этому моменту отчетливо выявилось отставание США от Японии по многим показателям: валовому национальному продукту, производительности труда, эффективности производства. США проигрывали Японии в конкурентной борьбе по многим видам продукции: японские автомобили, бытовая электроника, оптика наводнили рынок США, зачастую вытесняя американских производителей. Американская экономика испытывала кризис.

Резкой критике стали подвергаться теория и практика управления американскими компаниями. Как отмечал Э. Деминг, «поведение управляющих носит реактивный характер. Вы прикасаетесь к горячей печке и отдергиваете руку, но даже кошка умеет это делать». По его мнению, крупные компании в США и Западной Европе были поражены «смертельными болезнями». Это:

- непоследовательность в планировании процесса производства таких видов продукции и услуг, которые находили спрос на рынке, позволяли сохранять позиции компании в бизнесе и обеспечивать работу ее персоналу;
- мышление управляющих, ограниченное стремлением получить краткосрочную прибыль. Движимые страхом потерять свою должность и подталкиваемые банкирами и держателями акций компаний, менеджеры думали не о перспективе, а лишь о том, чтобы немедленно получить прибыль. Э. Деминг приводит красноречивое свидетельство видного японского ученого Йоси Цуруми: «Большинство высших руководителей американских компаний полагает, что их цель в бизнесе - делать деньги, а не производить продукцию или оказывать услуги»;
- количественные, балльные системы оценки работы персонала. Управление по целям - зло того же порядка. Это все равно управление на основе количественных показателей. Такой подход к оценкам не стимулирует людей к улучшению системы, он их побуждает действовать в соответствии с принципом; «не раскачивай лодку»;
- текучесть кадров управляющих. Управляющие, которые «привязаны корнями» к компании, заинтересованы в повышении качества и эффективности. Но нельзя ожидать проведения такой же политики от управляющих, которые нанимаются на работу на несколько лет, не знают дела глубоко и копируют приобретенный в другом месте управленческий опыт, который может вовсе не подходить для данных конкретных условий;
- управление компанией только на основе видимых численных показателей (подсчет денег). Э. Деминг не отрицает важности всех финансовых показателей, но подчеркивает: тот, кто управляет компанией,

принимая во внимание только финансовые показатели, может со временем лишиться этой компании, ибо непознанными остаются наиболее важные, количественно неопределимые показатели ее деятельности.

В марте 1979 г. Э. Деминга пригласил на консультацию глава корпорации *Нашуа* (США) Уильям Конвей. Эта компания, производящая компьютеры и офисное оборудование, испытывала сильную конкуренцию со стороны японских фирм. У. Конвей позвонил Э. Демингу только потому, что во время своих поездок в Японию только и слышал, как там все твердили; «Деминг, Деминг». Ученый стал горячо убеждать руководство фирмы в необходимости внедрить методы статистики для улучшения качества и повышения производительности.

Вот как вспоминает об этом сам У. Конвей: «Когда Деминг на минуту вышел, я сказал своим вице-президентам: «Похоже, он знает, что делать». Они посмотрели на меня так, как будто у меня на голове была бумажная шляпа, и сказали: «Билл, ты что? Он же чудик». «Ну и что ж, - ответил я, - мы все равно его найдем».

В течение последующих лет в семинарах Э. Деминга приняли участие все служащие компании *Нашуа*. И она стала первой в США, полностью внедрившей его теорию, благодаря чему ее прибыли заметно возросли.

24 июня 1980 г. телевизионная компания *Эн-Би-Си* показала полуторачасовую документальную программу под названием «Если Япония может, почему не можем мы?». В телепрограмме была предпринята попытка выявить причины неспособности американцев постоянно повышать качество продукции, эффективность производства и удерживать свои конкурентные позиции в мире, а также продемонстрировать последствия этой неспособности. На примере Японии - по контрасту - было показано, как согласованно и совместно, в целях общих национальных интересов работают правительство и промышленные лидеры этой страны.

Наряду с другими видными общественными и государственными деятелями в программе принял участие и мало кому известный в стране Э. Деминг, которому японцы отдавали честь за чудесные преобразования в экономике. Для многих зрителей стало большим откровением, что успехи Японии объясняются отнюдь не культурными особенностями, но методами управления качеством, которым обучил японцев американский статистик. Чтобы развеять миф о том, что в плохом качестве и низкой производительности виновны американские рабочие, в программе был показан и опыт корпорации *Нашуа*, руководство которой к тому времени уже имело намерение внедрить программу качества, разработанную Э. Демингом.

Пробил «звездный час» д-ра Деминга. Вскоре после передачи его пригласила в качестве консультанта корпорация *Форд мотор*, а затем и *Дженерал моторс* - ведущие автомобилестроительные компании страны. В последнее десятилетие своей жизни Э. Деминг работал как никогда напряженно. Он продолжает каждое воскресенье читать лекции в Нью-Йоркском университете. Его ученица и последовательница, также известный статистик Нэнси Манн создает специальную фирму для организации его четырехдневных семинаров на тему «Методы управления, нацеленные на повышение качества и эффективности». Э. Деминг, что называется, нарасхват в своей стране и во многих странах Европы, у него появилось множество учеников и последователей, создалась его собственная школа управления.

На девятом десятке жизни к Э. Демингу, наконец, приходит заслуженная слава. В 1986 г. его избирают в Национальную инженерную академию, его имя высекают на стене «Зала славы» в г. Дейтоне. За достижения в области науки и техники в 1987 г. президент Джорж Буш вручает ему национальную награду - медаль в области технологии. В 1988 г. Э. Деминг получает награду за выдающуюся карьеру в области науки от Национальной академии наук.

На гребне своей славы д-р Деминг спешит работать. Директор Центра Деминга по управлению качеством в Колумбийском университете Джон Уитни вспоминает: «Я спросил как-то гуру, как обстоят дела». «Я в отчаянии, Джон, - ответил он. - Так много надо сделать, и так мало осталось времени».

Что же двигало этим человеком и давало ему силы так много работать? Ответ можно найти в книге «Мир У. Эдвардса Деминга» - автобиографии ученого, написанной С. Кил-лиан, «В д-ре Деминге мы

находим человека профессионально состоявшегося, финансово-обеспеченного, который любит быть со своей семьей, однако от пяти до семи дней в неделю путешествуя, читая лекции, консультируя и проводя четырехдневные семинары сотням студентов. Почему он тратит свое время и энергию подобным образом? Его ответ весьма характерен: «Я люблю свою работу. Она для меня - удовольствие. Я хочу, чтобы американские управляющие неустанно учились и росли. Я хочу делиться с ними своими знаниями и постоянно учиться у них».

Уже будучи тяжело больным человеком, 93 лет от роду, Э. Деминг провел 30 четырехдневных семинаров. Свой последний семинар в начале декабря 1993 г., в месяц своей смерти, он вел, не вставая с кресла-каталки и дыша через кислородный аппарат. Он хотел, чтобы как можно больше людей услышало его завет: «Качество - важно, и начинается оно не в цехе, а на самом вершине управления компанией».

Трудоголик Э. Деминг был духовно богатым человеком. Его мать - учительница музыки, научила сына играть на фортепьяно. Э. Деминг играл также на органе, многих других музыкальных инструментах, пел в хоре, сочинял духовную музыку, стихи, любил балет. Любил своих дочерей (двух родных и приемную), жену. Его вторая жена (первая умерла в 1930 г.) последние годы своей жизни страдала тяжелой формой склерозом и сильными болями в спине. После ее кончины в возрасте 80 лет Э. Деминг написал: «В ней была моя жизнь. Она была причиной того, что я жил и работал. Мы прожили вместе 54 года и 84 дня».

Думается, знакомство с биографией Э. Деминга важно. Когда знаешь, что это за личность, больше доверяешь и его учению.

ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ ТЕОРИИ Э. ДЕМИНГА

Д-р Деминг - автор варианта теории управления качеством, в которой статистические методы - лишь инструмент, главное же - 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 обеспечивающей почву для раскрытия творческого потенциала человека. Среди главных ценностей, почитаемых Э. Демингом, - цельность личности, напряженная работа, честность, соблюдение этических норм и приличия во всем, самоуважение, уважение к другим, личная ответственность за порученное дело и поступки. На этом он строил свою философию качества.

В 1982 г. Э. Деминг написал книгу «Выход из кризиса», в которой подверг резкой критике американскую систему управления и, противопоставив ей японский подход, сформулировал рецепты создания правильной системы управления. В 1993 г. вышла его последняя книга: «Новая экономика для промышленности, правительства и сферы образования», в которой сформулированы те же постулаты, но подчеркнута их универсальность.

Основы теории Э. Деминга изложены в так называемых 14 пунктах, которые, по существу, являются принципами управления. Следует сказать, что Э. Деминг отрицательно относился к термину «комплексное управление качеством», он говорил: «Я не знаю, что это такое». Возможно, в этом просто проявлялось соперничество с другим видным американским теоретиком А. Фейгенбаумом, который впервые ввел эту терминологию. Но скорее всего, в этом отразился взгляд Э. Деминга на систему управления качеством как на систему управления компанией вообще, в чем, кстати, сходятся сейчас почти все ведущие специалисты по управлению качеством. Некоторые, как, например, ученик Э. Деминга, известный статистик Брайан Джойнер, говорят об «управлении четвертого поколения». Именно так называется его книга, изданная в 1993 г. Так или иначе, но современная теория управления включает положения, сформулированные Э. Демингом в виде его знаменитых «14 пунктов».

Принципы управления Э. Деминга кажутся очень простыми, и первая реакция многих людей характерна: «Ну что тут особенного?». На самом деле, за этими принципами - совершенно иная философия управления, требующая тщательного осмысления.

Ведущие компании мира, лидеры в области качества и производительности, взяли эти принципы на вооружение, их правильность успешно проверена практикой, но действенность принципов - в их единстве, системном подходе.

Свою теорию д-р Деминг называет «*глубинные знания*». Приведем цитату из предисловия к книге «Новая экономика». Сказанное в ней имеет особое значение в период глубокой трансформации общества, который мучительно переживает сейчас Россия:

«Мы все выросли в условиях конкуренции между народами, группами, отделами, отделениями, учениками, школами, университетами. Экономисты учили нас, что конкуренция решит все наши проблемы. В действительности, как мы теперь видим, **конкуренция разрушительна**. Было бы лучше, если бы все могли работать сообща, как единая система, с целью общего выигрыша. Что нам необходимо, так это кооперация и трансформация на пути к новому стилю управления. Путь к подобной трансформации именуется «**глубинным знанием**».

Система «глубинного знания», по Демингу, состоит из четырех взаимосвязанных частей:

- признание важности системы;
- знание о естественной изменчивости всех процессов;
- теория познания;
- психология.

В 1991 г. один из телевизионных журналистов в США проявил инициативу по организации телемоста «СССР - США» с участием Э. Деминга. Тот с энтузиазмом воспринял эту идею, работал над ее реализацией, но телемосту не суждено было воплотиться в жизнь из-за событий августа 1991 г. Осталось записанное на видеомэгнитофон послание д-ра Деминга к народам России. На мой взгляд, оно заслуживает того, чтобы с ним были ознакомлены те, кому оно адресовано. Может быть, оно всколыхнет нашу национальную гордость, и мы вслед за американцами зададим себе вопрос: **«Если Япония может, почему не можем мы?»**

НАЦИОНАЛЬНАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ В СВЕТЕ ТЕОРИИ Э. ДЕМИНГА

Д-р Деминг применял свои принципы управления качеством в разных сферах: в здравоохранении, образовании, работе правительственных учреждений, банковском деле и т.д. Но помимо этого, будучи гуманистом по природе, он создал стройную и универсальную теорию решения сложных проблем, в том числе социального характера. Его многочисленные последователи и ученики продолжают развивать его теорию и воплощать ее в жизнь в самых разных направлениях. Некоторые из них считают, что она может быть положена в основу построения национальной и глобальной безопасности в XXI в.

В октябре 1996 г. на конференции, устроенной Институтом Э. Деминга в г. Вашингтоне, выступила д-р Шейла Ронис, президент компании «Юниверсити групп», с докладом: «Национальная безопасность и теория д-ра Э. Деминга: гражданская точка зрения». Институт Э. Деминга - общественная организация, учрежденная после смерти отца двумя его дочерьми с целью пропаганды и распространения его учения. Членами этого Института являются ученики и последователи д-ра Деминга. Ш. Ронис - одна из них.

«С падением Берлинской стены, распадом Советского Союза, со все убыстряющимся темпом изменений и развития технологии, что ведет нашу планету далеко за пределы «третьей волны», описанной Олфином Тофлером, и с глобализацией миро вой экономики стабильный биполярный мир времен холодной войны изменился навсегда. Люди унаследовали чрезвычайно сложное, нестабильное, даже хаотическое место для своего обитания. В этом новом мировом порядке необходимость понимания идеи национальной безопасности весьма существенна...» - так начала свое выступление Ш. Ронис. Она убеждена в чрезвычайной важности для научной общественности страны изучения совокупности сложных вопросов, составляющих суть национальной безопасности, и полагает, что именно система глубинных знаний Э. Деминга может внести большой вклад в поиски ответа на них.

Центральный момент учения Деминга - взгляд на любой объект или явление как на **систему**. Не случайно, будучи в Японии в 1950 г., он учил японцев рассматривать всю страну как единую систему. «Я думаю, - пишет Ш. Ронис, - что Деминг рассматривал бы национальную безопасность не иначе как в контексте социальной системы... Что же представляет собой национальная безопасность в широком смысле с системной точки зрения? Исследуя эту проблему, мы одновременно должны исследовать проблемы, касающиеся вопроса, «что делает страну сильной?», поскольку эти две концепции - национальная безопасность и сила страны тесно взаимосвязаны».

При таком подходе концепция национальной безопасности складывается из многих составляющих. Это:

- здоровая рыночная экономика, опирающаяся на мощную промышленную базу, что дает возможность производить конкурентоспособную продукцию высокого качества и обеспечивать рабочие места;
- сильно развитая инфраструктура;
- стабильные государственные и политические институты;
- надежно работающие системы образования и здравоохранения;
- экологическая безопасность, а также наличие и соблюдение законов, общественных и моральных норм. В этот перечень Ш. Ронис включает также грамотное руководство как в общественном, так и в частном секторе, которое имеет волю к самоусовершенствованию, способно постоянно делать выводы относительно своих обязанностей перед обществом и готово к тому, чтобы улучшать свою работу.

Разумеется, национальная безопасность невозможна без обеспечения обороноспособности страны, хорошо обученной, профессиональной армии и военной промышленности как части экономики. Сильная национальная экономика означает сбалансированность гражданских и оборонных отраслей.

Можно ли обеспечить национальную безопасность, если полагаться только на «рыночные силы» и не иметь национальной промышленной политики? - спрашивают авторы книги «Продажа нашей безопасности» Мартин и Сюзан Толчин, - «В США не уделяется достаточного внимания будущему тех отраслей, которые являются критическими с точки зрения индустриальной мощи страны. Частично это происходит потому, что исторически в США не верили в необходимость национальной промышленной политики, а полагались лишь на действие свободных рыночных сил. Наша страна конкурирует с другими, которые, однако, верят в необходимость подобной политики, а потому из-за отсутствия нужных знаний и политики мы потеряли целые отрасли, такие, как производство видеомагнитофонов и телевизоров, и чуть было не потеряли такие стратегически важные отрасли, как станко- и автомобилестроение. Такого рода несистемное мышление способно привести к ослаблению национальной безопасности», - считает Ш. Ронис. Многие ведущие экономисты США разделяют такую точку зрения.

В России, где на протяжении семи последних лет в результате бездумной политики властей, излишне полагавшихся на действие «свободных рыночных сил», поспешной приватизации, неудавшейся конверсии практически разрушен промышленный потенциал страны, это тем более чревато потерей как обороноспособности, так и национальной безопасности.

Один из главных постулатов теории д-ра Деминга, который впрочем является общим для теории систем: **«Без цели нет системы»**. Нельзя говорить о цели национальной безопасности как системы в отрыве об общей цели развития страны.

Важная составная часть учения Э. Деминга - **теория изменчивости**, представляющая основу математической статистики, согласно которой на любой процесс (в том числе социальный) постоянно воздействует множество факторов, оказывающих влияние на его результаты. Иначе говоря, любой процесс подвержен совокупности причин изменчивости. При этом существует две группы причин: случайные, вызывающие естественные вариации результатов, разброс которых можно держать под контролем, и особые причины, вызванные действием особых факторов или их совокупности. Появление особых причин нужно расследовать и устранять, чтобы процесс вернулся в состояние контроля.

Политики, не понимающие теории изменчивости, принимают неверные решения. **«Знание теории изменчивости напрямую связано с предвидением. Управлять - значит уметь предвидеть, что необходимо для лидеров. Национальные и международные лидеры должны учиться предвосхищать события и быть готовыми к действиям в условиях альтернативных сценариев. Кроме того, лидерам необходимо понимать разницу между особыми и обычными причинами. Это существенно важно для политических и государственных лидеров, а также руководителей промышленности, образовательных и юридических учреждений, которые склонны считать, что все проблемы порождаются обычными причинами, в то время как большинство из них - следствие воздействия особых причин. Решение подобных проблем обычными средствами приводит к неправильному функционированию правительств, бизнеса, академических институтов и неверному поведению общества в целом. Это же относится и к журналистам, работающим в средствах массовой информации»**, - отмечает Ш. Ронис.

Э. Деминг предложил нехитрый, но довольно универсальный инструмент усовершенствования процессов в виде цикла:

«планирование - исполнение - проверка - корректирующее воздействие», имеющего форму круга. Идея довольно проста. Прежде чем что-то предпринять, необходимо составить план, а после его реализации надо проверить, а соответствует ли результат задуманному, и если нет, то внести коррективы в план для начала следующего цикла, который постоянно повторяется, каждый раз приводя к улучшению результата того или иного процесса. «Насколько более справедливым могло бы быть общество, если бы законы и государственная политика могли постоянно проверяться с использованием цикла Деминга, - справедливо пишет Ш. Ронис. - Мир на земле зависит от нашей способности отчетливо понять комплекс проблем, составляющих суть системы национальной безопасности и исследовать возможности их многочисленных проявлений для построения национального и глобального диалога. Использование в полной мере теории глубинных знаний д-ра Деминга должно помочь взаимодействию правительственных чиновников со специалистами в области образования и бизнеса в изучении того, как обеспечивать и поддерживать национальную безопасность США и мир на земле» - так закончила свой доклад Ш. Ронис.

Думается, концепция национальной безопасности, основанная на теории д-ра Деминга, весьма содержательна, и мы можем извлечь из нее много полезного. Особенно сейчас, когда нам предстоит не только сделать серьезные выводы относительно национальной безопасности России в новых условиях глобальной расстановки сил на мировой арене, но и, следуя подходу Э. Деминга к качеству как к образу жизни, заложить основы роста и процветания экономики, обеспечения стабильной и достойной жизни населения страны в XXI в., когда нам предстоит вернуть России статус великой державы, которого она, бесспорно, достойна.

ИЗ ПОСЛАНИЯ Э. ДЕМИНГА НАРОДАМ РОССИИ, НОЯБРЬ 1991 г.

«Народы мира больше не живут в изоляции. Информация пересекает границы. Люди могут сравнивать.

Чтобы улучшить материальную и духовную стороны жизни, люди должны торговать товарами и услугами. Торговля - улица с двусторонним движением. Чтобы некое людское сообщество могло оплачивать импорт, оно должно что-то экспортировать.

Сегодня почти для любого продукта рынок может быть, где угодно. Аналогично и комплектующие элементы поставляются отовсюду. У меня есть маленькие часики, на которых написано: «Собрано в Китае из швейцарских компонентов, изготовленных в Гонконге».

Ни у одной страны нет нужды быть бедной. Япония лишена природных ресурсов:

нет ни железной руды, ни угля, ни его производных, нет даже дерева для строительства, есть лишь некоторое количество гидроэнергии. Тем не менее, Япония сегодня - одна из богатейших стран.

Япония обеспечила подъем экономики благодаря хорошему управлению. Высшее руководство в Японии еще в 1950 г. научилось рассматривать свою страну как систему, в которой каждый элемент

вносил бы свой вклад во всю систему. Отдельный элемент оценивается не на основе конкурирующих между собой измерителей, а по его вкладу в единую систему.

При хорошем управлении все трудятся с радостью. Каждый понимает, что другие люди на последующих этапах работы зависят от него, а он, в свою очередь, зависит от результатов работы на предыдущих этапах. Этот принцип применим в сельском хозяйстве, образовании, промышленности, в любом производстве, сфере услуг и деятельности правительства.

Неизбежным следствием хорошего управления является качество и сильная конкурентная позиция».

14 принципов Деминга

1. Сделайте своей постоянной целью непрерывное совершенствование продукции и услуг, чтобы стать конкурентоспособной компанией, сохранить свое место в бизнесе и обеспечить людей работой.
2. Воспримите новую философию. Нельзя более смиряться с обычно принятым уровнем ошибок, задержек, дефектов в материалах, брака в работе. Вся компания должна быть вовлечена в процесс постоянного улучшения качества системы и всех видов деятельности.
3. Перестаньте полагаться на контроль как средство достижения качества. Оно должно быть заложено в продукт с самых первых этапов его создания.
4. Покончите с практикой выбора поставщиков только на основе цены на их продукты. Вместо этого требуйте серьезного подтверждения их качества. Стремитесь получать данный конкретный продукт только у одного поставщика, установив с ним долговременные отношения, основанные на взаимном доверии.
5. Улучшайте постоянно систему планирования, производства, оказания услуг с тем, чтобы совершенствовать каждый процесс и вид деятельности в компании и таким образом снижать затраты.
6. Введите в практику современные методы подготовки кадров для всех сотрудников, включая руководство, с тем чтобы лучше использовать возможности каждого сотрудника компании.
7. Перестройте практику руководства людьми. Управляющие всех уровней должны помогать сотрудникам выполнять их работу наилучшим образом, нести ответственность не за количественные, а за качественные результаты работы, и стать лидерами в деле постоянного улучшения работы компании.
8. Искорените атмосферу страха с тем, чтобы каждый мог работать более эффективно и продуктивно на благо всей компании.
9. Устраните барьеры между подразделениями. Исследователи, разработчики, производственники, агенты по сбыту, сотрудники административных служб должны работать в единых группах, чтобы решать проблемы, возникающие с продуктами и услугами.
10. Откажитесь от пустых лозунгов и призывов. Они лишь вызывают враждебное отношение. Основная масса причин плохого качества и низкой эффективности порождается системой, и их решение находится за пределами компетенции рядовых работников.
11. Устраните практику выдачи необоснованных количественных заданий рядовым работникам и количественных показателей руководителям. Выполнение заданий становится более важным, чем удовлетворение потребителя, и достигается ценой снижения качества.
12. Дайте возможность работникам гордиться своим трудом. Откажитесь от практики ежегодных аттестаций, количественных оценок деятельности работников и управляющих за достижение поставленных количественных целей.

13. Внедрите обширную программу обучения всех работников. Поощряйте их стремление к самоусовершенствованию. Источником успеха в достижении конкурентоспособности служат знания.

14. Вовлеките весь персонал компании в работу по ее преобразованию. Это - дело каждого. Создайте структуру в высшем руководстве, которая будет каждодневно подталкивать к внедрению вышеперечисленных 13 принципов, и начните работу по преобразованию компании в этом направлении