

## 14 пунктов Деминга - программа действий для выживания производителей России

(Ю.Т. Рубаник, журнал "Стандарты и Качество" 1995 №7)

Незадолго до смерти У.Э. Деминга (он умер в 1993 г. на 94 году жизни) в ответ на вопрос корреспондента о том, каким бы он хотел остаться в памяти своих сограждан-американцев, он сказал, что хотел бы, чтобы его запомнили как человека, который старался предотвратить самоубийство американской промышленности.

Доктор Деминг внес огромный вклад в изменение сознания руководителей японской промышленности, японских предпринимателей, управленцев и инженеров. Он учил их таким принципам и методам производства товаров и услуг, которые позволили бы качественно изменить стратегию поведения фирм: вместо топтания на месте нежизнеспособных субъектов на узком пяточке рынка, вести захватывающую гонку в поиске наилучших и экономичных путей удовлетворения его Величества Потребителя, и на этой основе достижения процветания всего общества.

Японцы, которые не только восприняли, но и существенно развили эти методы, оставили в результате далеко позади все, что могла предложить традиционная западная система управления и ведения бизнеса. Они изменили мир — создали новую экономическую эпоху.

Известно, что доктор Деминг испытывал моральные страдания, наблюдая на протяжении десятилетий, как в его собственной стране Америке, патриотом которой он был, руководители бизнеса не имели достаточной широты видения, чтобы понять, что в мире произошли качественные изменения, и не имели мужества признать, что они по сути не знают, в чем заключается их работа и что им надо этому учиться. В результате Америка, Запад в целом неуклонно отдавали японцам одну позицию за другой.

Деминга сравнивали с пассажиром большого корабля, который видит, какие у этого корабля течи, как через них набирается в трюмы вода, как он теряет ход и погружается, в то время как вся его команда увлеченно надраивает медяшки и наводит косметический лоск на надстройки.

Те немногочисленные специалисты-энтузиасты, которые в 1993 г. основали в России Ассоциацию Деминга, испытывают похожие чувства разочарования и порой отчаяния, наблюдая как зацикленные на действительно экстремальных внешних обстоятельствах (законодательство, налоги, инфляция, рост цен на сырье и энергоносители, отсутствие кредитов и т. д.) руководители российских предприятий сплошь и рядом также не видят коренных причин своих трудностей. А это — неумение слушать и реагировать на голос потребителя, незнание принципов и методов экономически эффективного производства высококачественных продуктов и услуг. Возвращаясь к аналогии с тонущим кораблем, можно сказать, что на наших кораблях-предприятиях, проходящих через сильнейший шторм, команды так же не замечают смертельно опасных течей, не знают, в какую сторону плыть, а энергию тратят на проклятия погоде и отчаянные призывы к тем, кто мог бы прийти на помощь и потащить на буксире в тихую защищенную бухту.

Никто не будет спорить, что для большинства российских предприятий чрезвычайно остро стоит проблема инвестиций для переоснащения, конверсии производства. Однако было бы наивным предположить, что какие-либо существенные инвестиции придут туда, где потенциальный инвестор не видит нацеленности на освоение эффективных методов управления и производства, где не умеют похозяйски распорядиться тем, что уже имеется. Здесь не нужно длинных доказательств, нужно просто представить, как вы себя почувствуете, если у вас лично есть миллион долларов, а вам предлагают его вложить в типичное российское предприятие, руководимое типичной российской управленческой командой.

Инвестиции, новые технологии не решают проблему выживания предприятия сами по себе. Но чем больше такие инвестиции, тем выше потенциальные потери от неэффективного их использования.

В этом плане разумно вспомнить историю, которая произошла на одной из известнейших американских автомобильных корпораций, куда д-р Деминг был приглашен для консультирования. С большим чувством гордости президент корпорации продемонстрировал Демингу только что переоснащенные роботизированные цеха, на что были потрачены десятки миллиардов, предвкушая его реакцию. И она последовала, но совсем не та, какой ждал президент! «Жаль, что помимо миллиардов, которые вы потратили на роботов, у вас не нашлось 50 центов, чтобы купить себе немного здравого смысла».

14 пунктов — это программа действий, предложенная Демингом для западных и, прежде всего, американских руководителей, которые хотели бы вести дело, сообразуясь с наукой и здравым смыслом. Это программа действий для предприятий, ставящих перед собой цели добиться выживания и процветания на многие годы. Эта программа была сформулирована, исходя из необходимости преодоления неэффективных стереотипов («смертельных болезней») в методах управления и ведения бизнеса на Западе и, в особенности, в Америке. Некоторые из критикуемых стереотипов могут показаться не столь актуальными для российских условий, а список «смертельных болезней» может быть с легкостью дополнен всем нам хорошо знакомыми колоритными «местными» приемами управления и ведения бизнеса. Но поскольку четырнадцать Пунктов являются изложением конструктивных принципов эффективного управления, обладающих высокой степенью общности, универсальности, они, безусловно, заслуживают того, чтобы их попытались понять и осмыслить применительно к местным условиям те российские деятели, руководители и предприниматели, которые выстраивают свои планы на длительную многолетнюю перспективу.

Следует предупредить тех, кто настроен на «сканирующий» поверхностный просмотр 14-ти принципов — в них заложен секрет особого рода. Эти пункты предлагаются и должны осмысливаться как Система. Если смотреть на них в отдельности, некоторые принципы могут показаться парадоксальными, иногда забавными, часто непонятными и неприемлемыми. В результате будет потерян шанс открыть для себя то, что как раз и составляет основу любой успешной деятельности — умение увидеть ситуацию, проблему с качественно новой стороны, разглядеть возможности для прорыва именно там, где до того виделись лишь одни препятствия, получить дополнительные возможности для движения, маневра в таких плоскостях, использовать такие рычаги, наличия которых вы ранее не осознавали.

Еще одно замечание, в равной степени обращенное как к тем, кто обеспокоен возможностью разрушения исконной духовности российского общества в условиях развития рыночных отношений, так и к тем, кто считает, что приход этих отношений оправдывает жестко эгоистичный, сфокусированный только на материальных факторах стиль управления и ведения бизнеса.

Внимательное прочтение 14-ти пунктов и, в особенности, ознакомление со знаменитой книгой Деминга «Выход из кризиса», осмысление нашей собственной недавней истории показывает, что в современных условиях глобализации рынка имеют шанс на длительный успех только те страны и организации, которые сориентированы на максимально полное использование интеллектуального потенциала всех своих членов для не показной, а истинной заботы о нуждах потребителей общества, которые делают ставку на максимально полное использование идеи сотрудничества внутри и вовне организации для оптимизации условий ее деятельности.

Очевидно, что слаженная, инициативная творческая работа людей для достижения целей организации невозможна только путем использования материальных факторов. Использование страха (потери работы, уменьшения зарплаты и т. п.) в лучшем случае даст вам лишь покорных работников. Логика обоснования этих подходов, по сути дела, не основывается ни на «идеологической», ни на моралистической позиции. Вести дела так, руководить таким образом в долговременной перспективе просто оказывается гораздо более выгодным. Это обстоятельство, на мой взгляд, достаточно откровенно демонстрирует высказывание одного из высших руководителей автомобильной корпорации Rover Group в беседе с членом Британской Ассоциации Деминга Джимом Мюрреем: «Если бы для компании более эффективным оказалось

использование методов жесткого нажима, приказа, я бы не задумываясь поставил на каждом углу громкоговорители и командовал бы. Но поскольку значительно лучше срабатывают другие методы работы с персоналом, мы используем именно их. А то, что при этом оказывается возможным вести себя по-человечески, так это просто приятное дополнительное обстоятельство».

Методы Деминга, сходные идеи других выдающихся представителей новой волны методов управления на основе качества (Джурана, Фейгебаума и ряда других) столь убедительно продемонстрировавшие свою эффективность в Японии, начали активно осваиваться на своей собственной родине, в Соединенных Штатах, только начиная с конца семидесятых — начала восьмидесятых годов. В настоящее время можно говорить уже об общенациональном движении за их освоение, которое вовлекло в свою орбиту не только производителей но и сферы услуг, образования, органов государственного и местного управления, здравоохранения, правопорядка и т. д. Я намеренно не привожу здесь ссылок и призываю интересующихся просто перелистать подшивку за прошлый год таких известных и легко доступных в России журналов, как «Business Week», выходящего сейчас и на русском языке, а также «Quality Progress».

К сожалению, сегодня Европа значительно отстает в освоении этих подходов, это некоторые аналитики связывают с ее заикленностью на стимулируемом бюрократическими методами внедрении системы стандартов ИСО 9000.

В настоящее время общепризнанным центром освоения методов Деминга в Европе является Британская Ассоциация Деминга, которая в мае этого года провела свою восьмую ежегодную конференцию. Ассоциация Деминга создана и действует и во Франции. Ведется работа по созданию таких ассоциаций в Скандинавских странах.

Наша Ассоциация ставит своей целью ознакомление широких кругов руководителей, управленцев предпринимателей с возможностями эффективного использования методов д-ра Деминга в России, других странах бывшего Союза, оказание помощи тем предприятиям, которые желают использовать эти методы на практике. Ассоциация проводит публичные открытые семинары с участием ведущих специалистов в этой области из Великобритании и США. Благодаря поддержке Комитета по высшей школе Российской Федерации такие семинары уже прошли в Москве, Обнинске, Ульяновске, Твери. Ведется перевод на русский язык и издание литературы по рассматриваемой проблеме. Начато издание бюллетеня Ассоциации.

Знаменательным событием 1995 г. стало издание русского перевода книги Деминга «Выход из кризиса», осуществленный независимо от Ассоциации по инициативе и на средства строительной фирмы «Бетиз» (Тверь). Перевод, к сожалению, весьма несовершенный, дает, однако, возможность массовому русскоязычному читателю впервые познакомиться из первых рук с основными идеями управления на основе качества — «четвертого поколения менеджмента».

В последние годы жизни д-р Деминг много думал о России и был убежден, что у страны есть все, что дает ей возможность повторить феноменальный послевоенный взлет Японии. В это так трудно поверить здесь и сейчас. Но не менее трудно в это было поверить 45 лет назад и японцам. Однако, несмотря на колоссальный пресс повседневных проблем борьбы за выживание, они взяли на себя тогда труд понять новое, непривычное, увидеть и использовать открывшиеся и никем до того не использовавшиеся возможности. Всем остальным, идущим этим путем после них, легче. Теперь известно, как это все работает и какова бывает отдача. Только лень души может помешать нам сделать то же, что сделали японцы.