**Проекция принципов менеджмента Деминга на российскую практику**

Вадим Аркадьевич Лапидус, доктор технических наук, генеральный директор СМЦ "Приоритет", профессор Государственного университета Высшей школы экономики (Н. Новгород).

Основные постулаты современного менеджмента были сформулированы исходя из потребностей США. В них уделялось мало внимания основам управления, которые так нужны сегодня в России и весьма интересны с точки зрения анализа проблем российского менеджмента.

В своей знаменитой книге "Выход из кризиса" Э. Деминг сообщил американцам свое видение современного менеджмента, который позволяет постоянно повышать качество продукции, улучшать управляемость предприятия при одновременном снижении издержек. Новые подходы Деминг сформулировал в виде четырнадцати принципов теории менеджмента, а также смертельных болезней и многих препятствий (помех) повышения эффективности управления, которыми были поражены в 70-80 годы большинство американских компаний.

Деминг был уверен, основываясь на достигнутых японской промышленностью результатах, что эти 14 принципов органично дополнят существующую американскую практику менеджмента и его работа поможет трансформировать американский стиль управления. И действительно, благодаря таким проповедникам новых подходов, как Деминг, Джуран, Кросби, Фейгенбаум, Исикава, Таугути и многие другие американская промышленности сумела преодолеть кризис 70-80х годов.

Деминг формулировал свои принципы прежде всего исходя из потребностей США, обращая внимание на те моменты, которые были слабо развиты в США в то время. Он не уделял внимания основам управления, которые американцами были освоены, но которые так нужны сегодня в России. На них мы должны сами обратить внимание. Кроме того, очень важно понять нашу специфику и не путать ее с уникальностью.

|  |  |
| --- | --- |
| Принципы Деминга | Проекция на российскую практику |
| 1. Постоянство цели. Поставьте перед собой цель и будьте неизменно твердыми и постоянными в достижении поставленной цели непрерывного улучшения продукции и услуг, распределяя ресурсы таким образом, чтобы обеспечивались долговременные цели и потребности, а не только сиюминутная прибыльность, для достижения конкурентоспособности, сохранения предприятия и обеспечения людей работой. | Как правило, долгосрочных целей нет, все менеджеры заняты текущими проблемами. Постоянство есть. Это постоянство в сопротивлении необходимым переменам, в стремлении действовать в связи со сложившимися стереотипами. В России нужно учредить постоянство перемен к лучшему. |
| 2. Новая философия. Примите новую философию. Мы находимся в новой экономической эре, начатой в Японии. Мы не можем более уживаться с обычным принятым уровнем задержек, ошибок, дефектов в материалах, брака в работе. Необходимо преобразование западного стиля менеджмента, чтобы остановить продолжающийся упадок экономики. | Новая философия отсутствует как на уровне страны, так и на уровне большинства компаний. Нет идей трансформации. Языческая ментальность: кумиры, враги, темные силы-олигархи, заговоры, ксенофобия. Учите, изучайте философию всеобщего качества (TQM) — основу менеджмента, ведущего к процветанию. |
| 3. Покончите с зависимостью от массового контроля. Уничтожайте потребность в массовых проверках и инспекции как способе достижения качества, прежде всего путем «встраивания» качества в продукцию. Требуйте статистических свидетельств «встроенного» качества как в процессе производства, так и при выполнении закупочных функций. | Хороший рецепт, но чем заменить инспекцию качества? Сегодня это практически единственный метод обеспечения качества. Статистические методы не усвоены, применяются крайне редко, кружки и группы качества не применяются, вовлечение руководства и персонала невысокое. На «борьбу с качеством» бросили один ОТК, начальника ОТК сделали заместителем генерального директора по качеству, дали задание внедрять стандарт ИСО 9001(2). Начните заменять инспекцию и контроль качества продукции методами статистического управления качеством, вовлекая рабочих через кружки качества, инженеров — через группы качества, высших менеджеров — через клубы качества. |
| 4. Покончите с практикой закупок по самой дешевой цене. Покончите с практикой оценки и выбора ваших поставщиков только на основе цены на их продукцию. Вместо этого наряду с ценой требуйте серьезных подтверждений ее качества. Уменьшите число поставщиков одного и того же продукта путем отказа от услуг тех из них, кто не смог статистически подтвердить его качество. Стремитесь к тому, чтобы получать все поставки данного компонента только от одного производителя на основе установления долговременных отношений взаимной лояльности и доверия. Целью в этом случае является минимизация общих затрат, а не только первоначальных затрат. У отделов комплектации и снабжения в результате появятся новые обязанности, которые они должны хорошенько изучить. | В России проблемы закупок, отношении с поставщиками носят другой характер: поставки через многочисленных посредников, криминализация сферы закупок — взятки, взаимозачет — как способ перекачки доходов. Крайне редко потребители вводят в контракты полноценные требования к качеству, не могут воздействовать на поставщиков-монополистов, например поставщиков металлов и сырья. Не ведут реестры одобренных поставщиков, не объявляют тендеры. Систематическая работа с поставщиками только начинается в компаниях. Примеры партнерских отношений неизвестны. Закупщики, выходите из тыла на передовые позиции, примите на себя ответственность за качество поставок. |
| 5. Улучшайте каждый процесс. Улучшайте постоянно, сегодня и всегда, все процессы планирования, производства и оказания услуг. Постоянно выискивайте проблемы, чтобы улучшать все виды деятельности и функции в компании, повышать качество и производительность и, таким образом, постоянно уменьшать издержки. Непрерывное улучшение системы, включающей разработку и проектирование, поставку комплектующих и материалов, обслуживание и улучшение работы оборудования, методов управления и организации, подготовку и переподготовку кадров есть первейшая обязанность руководства. | Процессное мышление, процессные подходы фактически не развиты. Под процессами понимаются только технологические процессы. Статистические методы улучшения качества, такие, как 7 простых японских методов, практически не применяются. Можно говорить о статистической безграмотности персонала большинства компаний. Однако там, где улучшение процессов применяется систематически, результаты впечатляют. В России надо говорить о замещении там, где возможно, систем Тейлора на системы Шухарта. |
| 6. Введите в практику подготовку и переподготовку кадров. Введите в практику современные подходы к подготовке и переподготовке для всех работников, включая руководителей и управляющих, с тем чтобы лучше использовать возможности каждого из них. Чтобы поспевать за изменениями в материалах, методах, конструкции изделий, оборудовании, технологии, функциях и методах обслуживания, требуются новые навыки и умения. | Ряд предприятий уделяют этому большое внимание. Проблема — чему учить и кто будет учить. Программы обучения носят случайный характер, не выстроены под стратегические цели компаний. Российские учителя, за редким исключением, не знают рыночных механизмов и зарубежного опыта (не понаслышке), зарубежные — не понимают процессов российской действительности. Немногие руководители компаний России понимают, что обучение персонала — это прекрасные инвестиции. В России, где нет миграции рабочей силы, возможности инвестиций в образование, подготовку и переподготовку персонала близки к японским. |
| 7. Учредите «лидерство». Усвойте и введите в практику лидерство как метод работы, имеющий целью помочь работникам выполнять их работу наилучшим образом. Руководители всех уровней должны отвечать не за голые цифры, а за качество. Улучшение качества автоматически приводит к повышению производительности. Руководители и управляющие должны обеспечить принятие немедленных мер при получении сигналов о появившихся дефектах, неисправном или разлаженном оборудовании, плохих инструментах, нечетких рабочих инструкциях (оперативных определениях) и других факторах, наносящих ущерб качеству. | Лидеры в российском менеджменте есть, но, как правило, только на высшем уровне. Лидерство в целом не поощряется, более того, генеральные директора считают, что на предприятиях должен быть только один лидер, и понятно кто. Лидерство как институт подавляется. Культура работы с цифрами (данными) России пока не угрожает. Работать с данными руководители не умеют, да и данные не собираются и не обрабатываются нужным образом. Управление осуществляется на уровне интуиции ощущений, мнений, предчувствий, но не фактов. Российские капитаны ведут корабли компаний в темноте без приборов на свой риск и страх. «Русская рулетка». Пора включать прожектора, учиться работать с данными. |
| 8. Изгоняйте страхи. Поощряйте эффективные двусторонние связи и используйте другие средства для искоренения страхов, опасений и враждебности внутри организации, с тем чтобы каждый мог работать более эффективно и продуктивно на благо компании. | Отличный принцип. Автор всей душой его поддерживает. Но человек без цели, без морали, без принципов и без страха еще более опасен, чем человек, подавленный страхом. Российский тезис должен звучать так: "Заменяйте страх перед руководством на разъяснение целей и задач, корпоративных ценностей, воспитание морали, этических правил поведения; направьте усилия на создание корпоративной культуры, основанной на сотрудничестве, уважении, доверии, творчестве, инициативе". |
| 9. Разрушьте барьеры. Разрушьте барьеры между подразделениями, службами, отделениями. Люди из различных функциональных подразделений — исследователи, разработчики, производственники, представители коммерческих и административных служб — должны работать в командах (бригадах) с тем чтобы устранять проблемы, которые могут возникнуть с продукцией или услугами. | Прекрасный принцип. В России, однако, не барьеры, а баррикады, идут войны местного значения. Конструкторы воюют с технологами и производственниками, ОТК — один против всех, снабженцы работают в тылу врага, о себе не забывая. Российский тезис — остановить войны между подразделениями, разобрать баррикады, начать строить дороги качества общими усилиями. |
| 10. Откажитесь от пустых лозунгов и призывов. Откажитесь от использования плакатов, лозунгов и призывов к работникам, которые требуют от них бездефектной работы, нового уровня производительности и т. п., но ничего не говорят о методах достижения этих целей. Такие призывы только вызывают враждебное отношение; основная масса проблем низкого качества и производительности связана с системой и, таким образом, их решения находятся за пределами возможностей рядовых работников. | Глупо обращаться к исполнителям, когда их доля в проблемах 4—15%, а за остальное отвечает менеджмент и построенная им система. Но когда вовлеченность персонала в систему качества невысокая, и соответственно более 50% проблем качества несоответствий — доля исполнителей, призывы и лозунги нужны как средство вовлечения персонала в систему непрерывного улучшения качества. Но прежде надо начать работать с фактическими данными о качестве продукции и процессов, тогда расплывчатые лозунги и призывы изменятся на конкретные и понятные. Лозунги и призывы должны быть иллюстрациями целей и задач компании, подразделений служащих, например, цитатами или разъяснениями политики качества, деловой философии, этического кодекса и т. п. Заметим, что сам стиль 14 принципов Деминга близок к призывам. |
| 11. Устраните произвольные количественные нормы и задания. Устраните рабочие инструкции и стандарты, которые устанавливают произвольные нормы, квоты для работников и количественные задания для руководителей. Замените их поддержкой и помощью со стороны вышестоящих руководителей, с тем чтобы достигать непрерывных улучшений в качестве и производительности. | У нас нормы, квоты, допуски, требования имеют еще один недостаток, хотя то, о чем пишет Э. Деминг, присутствует в полной мере. Служащие находятся в постоянной борьбе с менеджерами за границы норм и допусков, они стремятся сделать их мягче. Ретроспективный анализ показывает, что служащие побеждали почти всегда. Менеджеры отступают по всем фронтам, и это понятно, так как они не имели и не имеют четких целей, критериев и задач. Они любят неопределенность, поскольку в этой мутной воде не видна их некомпетентность. Поражение менеджеров в борьбе за улучшение показателей качества и производительности очевидно. Менеджеры, переходите от принудительного установления норм, требований, квот к сотрудничеству и помощи работникам, согласовывайте с ними цели и задачи. |
| 12. Дайте работникам возможность гордиться своим трудом. Устраните барьеры, которые обкрадывают рабочих и руководителей, лишая их возможности гордиться своим трудом. Это предполагает, помимо всего прочего, отказ от ежегодных аттестаций (оценок деятельности работников) и методов управления по целям. И снова обязанности менеджеров, контролеров, мастеров должны быть перенесены с достижения чисто количественных показателей на достижение качества. | Замечательно, но прежде дайте им возможность трудиться. Не меняйте им задание, пока они не выполнили предыдущее, не переставляйте их с места на место. Обеспечьте материалами, инструментами, приспособлениями. Не ставьте на пути местного транспорта пустую тару. Дайте возможность рабочим и служащим трудиться — вот первая заповедь российских менеджеров, которую они должны усвоить. |
| 13. Поощряйте стремление к образованию и самосовершенствованию. Учредите энергичную программу образования и поддержки самосовершенствования для всех работников. Организации нужны не просто люди, ей нужны работники, совершенствующиеся благодаря образованию. Источником успешного продвижения в достижении конкурентоспособности являются знания. | Прекрасно, но сначала самим менеджерам нужно начать учиться. Безграмотность менеджеров, особенно в вопросах менеджмента, может только сравниться с безграмотностью конструкторов в маркетинге. Желание учиться у них наблюдается крайне редко, в связи с этим поощрение стремления служащих и рабочих к самообразованию лицемерно и опасно для самих менеджеров. Они, наконец, должны принять на себя по крайней мере половину ответственности (другая половина лежит на политиках) за экономическое положение в стране и бедность основной массы населения. Российские менеджеры, поощряйте в себе стремление к самообразованию и самосовершенствованию. Станьте примером для всех работников. Примеры такого поведения менеджеров уже есть. |
| 14. Приверженность к делу повышения качества и действенность высшего руководства. Ясно определите непоколебимую приверженность высшего руководства к постоянному улучшению качества и производительности и их обязательство проводить в жизнь все рассмотренные выше принципы. Тем не менее мало того что высшее руководство искренне продекларирует свою вечную приверженность качеству и производительности, оно должно еще знать, в чем собственно заключается то, чему они привержены, т. е. что они должны делать. Образуйте структуру в высшем руководстве, которая будет каждодневно давать импульс для продвижения к рассмотренным выше 13 принципам, и действуйте, чтобы осуществить преобразования. Поддержки здесь недостаточно, нужны конкретные дела. | Администрация многих российских компаний, вставая на путь качества, считает достаточным публично заявить о приверженности качеству, подписать политику качества, а затем поручить создание системы качества инженерам из отдела качества или отделу стандартизации, хотя система качества почти никакого отношения к последнему отделу не имеет. В главном нужно присоединиться к принципу Деминга. Российские руководители компаний должны понять важную мысль: выше денег — источник денег. А источник денег — это потребители, их интересует высокое качество продукции при доступных ценах. |

Весьма краткое, конспективное рассмотрение проекции принципов Деминга на российские компании показывает многоаспектную специфику, обусловленную в основном стартовыми условиями перехода России к рыночной экономике. Не все из 14 принципов Деминга актуальны для России, однако рассмотрение их позволяет сформулировать другие принципы, реализация которых весьма важна для российских компаний. Теперь сравним смертельные болезни.

Смертельные болезни по Демингу

|  |  |
| --- | --- |
| Болезни американских компаний | Проекция на российскую практику |
| 1. Отсутствие постоянства целей. В намерениях сохранить свое дело, планируя предоставление таких товаров и услуг в будущем, которые помогут людям лучше жить материально и поэтому будут пользоваться спросом, а также помогут сохранить работу. | В России отмечается постоянство в стремлении выпускать те товары и оказывать те услуги, на которые предприятие было сориентировано в прошлом. Освоение новых товаров и услуг носит случайный характер. Около 100 предприятий бывшего ВПК начали осваивать производство печей СВЧ. Никто из них не смог конкурировать с корейцами и японцами. Переход к новой группе продукции рассматривается как драма, как измена самим себе. Постоянство стереотипов поведения, нежелание подчиниться запросам рынка и соответствующим образом изменяться. |
| 2. Сиюминутная выгода. Мышление, ограниченное желанием сиюминутной выгоды, несовместимо с целенаправленным ведением дел исходя из интересов перспектив развития. | Эта болезнь нехарактерна для России, здесь болеют другой болезнью «скрытая выгода». Выгода для части менеджеров но не для компании. Отсутствие реальных собственников и рынка ценных бумаг, бесправие рядовых акционеров, получивших свои доли по распределению, отсутствие контроля со стороны государства за пакетами госсобственности приводят к положению, когда менеджеры используют капитал, в том числе средства производства в своих интересах, скрывая истинные доходы, не выплачивая дивиденды. |
| 3. Системы аттестации и ранжирования персонала. Системы аттестации и ранжирования персонала, оценка личного вклада, ранжирование по значимости, оценка качества функционирования, ежегодная аттестация, премиальные системы, оплаты по труду оказывают разрушительный эффект. | В России вряд ли это можно назвать болезнью на фоне других, более серьезных. Так, легкий насморк. Болезнь в другом. В России нет открытых правил карьеры, критериев и оценки качества работы работников. Отсутствие открытых правил карьерного продвижения, конкурсов, резервных руководителей приводит к перемещению карьерной борьбы в подковерную область, используя интриги, доносы, «подставки» и прочие прелести «карьероальпинизма». |
| 4. Перескакивание управляющих с места на место. Текучесть кадров управляющих вызывает нестабильность, приводит к тому, что решения принимаются людьми, которые не знают дела (т. е. этого конкретного дела) и, таким образом, слепо копируют опыт, полученный ранее в другом месте, который может полностью не соответствовать данным условиям. | В российских компаниях болезнь противоположная. «Начальник — до смерти». Менеджеры, однажды оказавшиеся на руководя тих должностях (как остроумно говорят, «на руководящих постах»), уже, как правило, не возвращаются со своих постов» на более низкие ступени: они перемешаются либо горизонтально, либо вверх. Если он "свой" в руководстве, его не бросают, как бы плохо он ни работал. Сговор важнее эффективности. Ротация отсутствует. Отсутствует ролевое отношение к руководящей работе: «Сегодня я играю роль руководителя, завтра исполнителя, но все роли играю хорошо». Продвигаясь вверх по карьерной лестнице, человек получает власть над другими людьми. Психология власти заменяет психологию ответственности и полномочий, главным становится удержание власти, которая позволяет унижать большее число людей, унижаясь перед меньшим. Слово «начальник» с тем оттенком, с каким его используют в народе, передает суть сложившейся подмены. Это очень тяжелая болезнь наших компаний, да и не только компаний. |
| 5. Использование только количественных критериев. Никто не может преуспеть, используя только количественные критерии. Конечно, количественные показатели важны: расчетный счет требует постоянного контроля, зарплата персоналу и оплата поставщиков должны производиться. Но тот кто управляет своей компанией, основываясь лишь на точных числах, в скором времени останется и без компании, и без чисел. | Данная болезнь отсутствует, вместо нее на лицо другая: управление компанией без цифр и количественных показателей только на основе стереотипов, интуиции, мнений и ощущений. «Русская рулетка». |

Деминг говорит также о препятствиях: они весьма интересны с точки зрения анализа проблем российского менеджмента.

|  |  |
| --- | --- |
| В США | В России |
| 1. Надежды на пудинг быстрого приготовления. «Приезжайте, проведите с нами день и сделайте для нас то же, что вы сделали для Японии». | Надежды на то, что все само пройдет. Нужно только верить и ждать. |
| 2. Предположения, что, разрешая текущие проблемы, вводя автоматизацию, приспособления и новые машины, мы преобразуем промышленность. Качество нельзя купить за деньги. | Это характерно и для России. Вся надежда — на инвестиции в технику. Неплохо было бы составить опись импортного оборудования, цена которого, наверное, превышает внешний долг России. |
| 3. Поиски примеров. Примеры не учат ничему, если они не рассматриваются с помощью теории. Многие люди просто ищут примеры, чтобы скопировать их. | Нежелание знакомиться с примерами, даже если они рядом. Видимо, не хочется портить себе настроение. Незнание комфортно. |
| 4. Наши проблемы — другие. Может быть, но принципы, которые помогают решить их, — универсальны. | Это особенно характерно для России. Такая точка зрения обосновывает нежелание учиться и изменяться. Мы уникальны и самобытны как дети. Однако пора взрослеть и учиться. Начальные школы открыты для всех. |
| 5. Устаревшие подходы в школах бизнеса. Студентов в школах бизнеса обучают, что есть профессия "менеджер" и что они вполне готовы к занятию руководящих постов. Это жестокий розыгрыш, шутка. Эти школы учат лишь, как занять пост в компании, но не как управлять ею. | Заимствование на Западе с запаздыванием устаревших подходов менеджмента. Необычное легкомыслие толкований, нулевая весомость слов. |
| 6. Недостаточное обучение статистическим методам в промышленности. Доверительные интервалы, критерии значимости и т. д. в лучшем случае расскажут нам о том, что мы уже имеем. Предполагать, что они получены для предсказания и планирования, было бы обманом и уводило бы с верного пути. | Почти нулевая подготовка менеджеров и специалистов в промышленности в области статистических методов. В целом промышленность антинаучна и антиинтеллектуальна. За последние годы многие научные работники, имеющие степени кандидатов и даже докторов наук, потеряли работу по профессии. Но очень немногие компании приглашают на работу ученых. |
| 7. Наш отдел управления качеством занимается всеми нашими проблемами. Занимался бы, если бы мог! | Ситуация часто более тяжелая, так как наши отделы качества — это отделы технического контроля качества и ничего кроме инспекции качества они делать не умеют: ни проводить анализ и улучшение процессов, ни создавать системы качества. Присвоение начальнику ОТК внеочередного звания — заместителя генерального директора по качеству — не меняет сути положения, а усугубляет положение последнего, так как увеличение ответственности не сопровождается соответствующим ростом полномочий. |
| 8. Наши проблемы связаны исключительно с качеством труда рабочих. Приятное заблуждение. Это система мешает персоналу работать полноценно, сама же она находится в ведении руководителей и управляющих. | Качество труда очень низкое, но оно не повышается само собой. Нужны системные усилия менеджмента, чтобы вернуть рабочих в системы управления. Одна из первых задач: научить соблюдать требования к документации. |
| 9. Фальстарт. Очень сильно связан с последствиями упомянутых выше «надежд на пудинг быстрого приготовления» и мы внедрили управление качеством». Оптовое, массовое обучение статистическим методам, кружки качества, сбор предложений, программы участия персонала и т. д. — все это попытки «срезать углы» на пути к качеству. Но здесь нет коротких путей. | Весьма характерное явление для российской промышленности: внедрим ИСО 9002 или внедрим статистические методы, и все будет хорошо. Пока нигде частные, бессистемные мероприятия в области качества к успеху не привели. |
| 10. Предположение, что удовлетворение техническим требованиям — это все, что нужно. Границы допусков, требования ТУ — это еще не все. Соответствие требованиям может удовлетворить потребителя, не более. Это предположение — барьер на пути к улучшению. | Препятствие для российских компаний — несоблюдение технических требований, болезнь "тройной стандарт". |
| 11. Заблуждение теории «ноль дефектов». Компании разорялись, хотя делали продукцию без погрешностей, без дефектов. | Для России это — загоризонтная цель, одна из самых трудных задач. |
| 12. Неадекватные испытания прототипов. Прототип — единичен, его параметры искусственно приближены к номинальным. Без значения вариаций, изменчивости не может быть прогнозирования. | Это препятствие чрезвычайно актуально и для России. Оно может быть преодолено, в частности, на основе концепции принципа распределения приоритетов (ПРП). |
| 13. Любой, кто приходит нам помочь, должен понимать все в нашем деле. Почему? Люди, компетентные в данном деле, знают все, за исключением того, как его улучшить. Улучшение требует нового типа знаний. И работникам из компаний предстоит произвести эти улучшения путем синтеза нового знания с тем, которое они уже имеют. | Особая проблема с консультантами, их роль неправильно понимается в России. К автору обращались руководители одной компании-поставщика ОАО «ГАЗ» сделать им систему качества «под ключ». На вопрос «Как руководители понимают формулу «под ключ»?», они ответили: «Вы все делаете сами, нас не отвлекаете, получаете сертификат, мы вам платим хорошие деньги». Мы с ними не договорились, но они купили себе «консультантов». |

\*\*\*

Г.Р. Нив, автор книги «Пространство д-ра Деминга», приводит со ссылкой на Джона Косса из английской консультационной компании PQCS список типичных для Великобритании «болезней» и «препятствий»:

нежелание учиться у других;

классовые различия и антагонизмы;

слишком много бухгалтеров, слишком мало инженеров и статистиков,

образование и подготовка персонала рассматриваются как издержки, а не инвестиции,

чрезмерная оглядка на традиции.

Все это можно отнести и к России, за исключением двух моментов:

в руководствах компаний слишком много инженерно-технических специалистов, мало профессиональных менеджеров;

чрезмерная оглядка на стереотипы прошлого, но не на традиции.