

Он всегда выглядел моложе своих лет, но все равно видно, что он очень стар. Он медленно идет по вестибюлю отеля, слегка наклонившись вперед и глядя перед собой сквозь очки.

Издали он кажется совсем лысым, но когда он подходит ближе, вы видите, что у него совершенно белые волосы, только очень коротко подстриженные. В ушах у него слуховые аппараты. На нем, как всегда, сшитый на заказ костюм.

Карманы его пиджака набиты: там газетные вырезки, калькулятор, клочки бумаги, лупа, визитные карточки, записная книжка, карманный календарь и всякая иная всячина. Из кармана его белой сорочки торчит с полдюжины авторучек и фломастеров.

На лацкане его пиджака - небольшой круглый значок. Кроме возраста к нему привлекает внимание в это утро его ассистентка, доктор наук в области делового администрирования, миловидная, хорошо одетая молодая женщина, годящаяся ему во внучки.

Они идут по вестибюлю, взявшись за руки. Вы, конечно, понимаете, что это для него сочетание приятного с полезным.

Он хочет перемен, и не малых, решительно во всем: в **бизнесе**, в промышленности, в образовании, в стиле жизни, в обучении и воспитании детей, в наших взаимоотношениях друг с другом. Деминг хочет для всех нас лучшей жизни, и большую часть своей (ему 91 год) он боролся именно за это. Он по личному опыту знает, что Макиавелли был прав, когда писал: «Нет ничего более трудного, более опасного и более неопределенного, чем пытаться установить новый порядок вещей».

Деминг предложил новый порядок вещей в Японии. Ему было 49 лет. Высокий, подстриженный ежиком, он в 1950 году начал учить японских менеджеров, инженеров и ученых производству... качества.

Важным шагом было научить их пользоваться статистикой для выяснения того, на что способна та или иная система, затем спроектировать улучшения, чтобы эта система давала наилучшие результаты. Это звучит столь логично и просто, что хочется сказать: ну, это и так все знают! Нет, не знают.

У американцев есть склонность к таким решениям проблем, которые понятны, легко и быстро осуществимы и направлены на достижение конкретной цели. Это вроде десяти ничем не грозящих ступеней к вечному блаженству за 30 дней.

Когда необходимо что-то усовершенствовать, один новый подход быстро сменяется другим: менеджмент по достижению цели, менеджмент по достижению результатов, менеджмент по выявлению узких мест и их ликвидации. Это методы поваренной книги, когда вы берете работника и машину, добавляете немного сырья, сдабриваете обещанием премии (или угрозой увольнения), печете все это 30 минут и объявляете дивиденд. Это легко объяснить, легко понять, но это не дает результатов.

Деминг учит, что чем выше качество того, что вы делаете, тем дешевле оно обходится. Это тоже, как будто, очевидно, но на самом деле нет.

Традиционная американская идея качества заключается в его контроле. Это означает, что вы создаете изделия, проверяете их и отделяете плохие от хороших. Плохие изделия нельзя продать, но они стоят дорого.

И дело не только в том, что надо оплачивать работу контролеров; плохое изделие требует того же количества сырья, оборудования, рабочего времени и внимания, что и хорошее. Это объясняет, почему, как правило, около 25 процентов бюджета любого производственного предприятия идет на ремонт и переделку.

Вот почему так много производителей думают, что высокое качество стоит дороже. Но что действительно обходится дорого, так это плохое качество!

Лаборатория «Вернэй» в Йелло-Спрингсе, штат Огайо, производит небольшие

профилированные резиновые детали для автомобильной, бытовой, фармацевтической и медицинской промышленности. Пока компания не услышала о Деминге в 1983 году, на каждого рабочего, изготавливавшего профилированные детали, приходился один контролер, и для обеспечения качества эти контролеры проверяли всю продукцию.

Подумайте: почти половине занятых на производстве платили за то, что они проверяли сделанное другой половиной! За пять лет, делая то, чему их научил Деминг, лаборатория «Вернэй» сократила число контролеров на 75 процентов.

За те же пять лет объем заводского лома и возвращенной продукции сократился на три четверти, а производительность повысилась на 30 процентов. Качество улучшилось и сэкономленные таким образом средства позволили снизить цены.

Продолжение этой статьи и другие материалы о консалтинге