

**Большинство людей думает, что все проблемы  
возникают из-за других.**

**Некоторые думают, что ошибка неизбежна, и служащие  
просто не хотят хорошо делать свою работу.**

Это своего рода мифы, которые привели к тому, что Американские компании тратят от 15 до 20 процентов от каждой продажи на переделку, повторную услугу, проверки, тесты, приемные технические испытания и другие процедуры, связанные с качеством. Теперь книга «Качество бесплатно» показывает вам, как преодолеть традиционное представление о том, что контроль качество – это что-то, что осуществляется в производственных цехах, но никак не в офисе управления. Ссылаясь на случаи из реальной жизни, автор описывает успешные методы для внедрения системы контроля качества в любой компании, систему подтвержденную, систему, позволяющую увеличить прибыли на сумму, равную 5-10 процентам *продаж*. Многие компании для получения большей прибыли уже используют программу Филиппа Кросби «Нулевые дефекты», потому что они узнали (а вы узнаете в будущем), что самое важное послание этой книги –

### **Качество бесплатно**

**Гарольду С. Джинену**

Вынесение менеджмента качества на первый план – не совсем то же, что участие чернокожих игроков в бейсбол в высших лигах; но ситуации достаточно похожи, чтобы заставить меня чувствовать по отношению к Гарольду Джинену то же, что и Джеки Робинсон чувствовал по отношению к Бранчу Рики.

В обоих случаях мотивы были одинаковые: увеличить вероятность участия в команде-победителе.

Цитируя Гарольда С. Джинена: «Качество не только необходимо, оно и бесплатно. И не только бесплатно, но это самая прибыльная продукция, которая у нас есть».

# Содержание

Предисловие

## **Часть первая**

### **Понимание**

1. Убеждение в необходимости качества
2. «Качество может быть не тем, чем вы его считаете»
3. Таблица зрелости менеджмента качества
4. Понимание и отношение руководства
5. Организационный статус качества
6. Регулирование проблем
7. Стоимость качества
8. Программа улучшения качества
9. Стиль управления

## **Часть вторая**

### **Действие: программа улучшения качества в корпорации НРА**

10. История проекта
11. Программа

## **Часть третья**

### **Инструменты**

12. Инструкторский путеводитель по делу внедрения программы по улучшению качества в компании НРА
13. Убеждение в необходимости качества

Руководство для начинающих

## Предисловие

Я научился брать с собой в путешествие пишущую машинку. Брать напрокат – неопределенно и ненадежно. Брать машинку в полет – не мудро. Переносные пишущие машинки просто не упакуешь в багаж. Машинки, которые могут вынести такие условия, не поднимешь.

Конечно, пассажиры, сидящие рядом, спрашивают, не писатель ли Вы. В этом случае, если Вы действительно писатель, все, что Вам нужно сделать, это сказать «Да», и интересный разговор во время путешествия Вам обеспечен. Но как бы то ни было, я никогда не считал себя писателем. Я считаю себя менеджером, который общается с помощью разных средств; одно из них – мои книги.

Это может показаться как небольшая разница в терминах, но это, действительно больше, чем есть на самом деле. Попытка объяснить ваши идеи так, чтобы другие могли понять их – вот в чем суть. Попытка предложить концепции в привлекательной оболочке, так, чтобы собеседнику пришлось, по крайней мере, принять их во внимание, была делом моей жизни. Некоторые из этих идей были приняты, но, обычно, через несколько лет после того, как я начинал их развивать. Это значительно, так как на то, чтобы понять их, уходит много лет.

Я не был рожден менеджером; моя семья всегда представляла, что я стану медицинским работником. Мой отец был мозольным оператором, мой дядя – врачом, и вся компания так или иначе была связана с медициной. Я рос, полагая, что я тоже присоединюсь к ней.

Я не преследую цель рассказывать историю своей жизни; вы бы задремали раньше, чем достигли конца страницы. Никакой истории жизни, но во всем этом есть смысл. Я начал с самых низов в бизнесе и выполнял всякую работу на пути к вершине. Инспектор, лаборант, помощник мастера, младший инженер, руководитель группы, начальник отдела, управляющий, директор, вице-президент корпорации. Я не получил бы этого образования, если бы судьба послала мне родственников, которые верили бы в Бога инженерного или Бога учета.

Благодаря этой практике я склонен видеть вещи с позиции тех, кто в конечном итоге должен подниматься по служебной лестнице, выполняя работу. Иногда я бросаю мимолетный взгляд в будущее, но достаточно долгий, чтобы узнать, что будет принято, а что проигнорируют. В процессе подготовки этой книги я пытался акцентировать внимание на практических действиях программы общения и идей таким образом, чтобы они принесли результаты.

Написание этой книги потребовало огромное количество времени. Многие материалы, которые я собирал долгие годы, были выброшены

из книги. «Таблица» – новый шаг, как и программа «Убеждение». Обе программы уникальны, дешевы и необыкновенно эффективны. Если вы не можете общаться с руководством с помощью Таблицы, а со служащими, используя Убеждение, что ж, тогда у вас слишком глубокие проблемы, и эта маленькая книга не поможет вам разрешить их. Не проблема компании, проблема понимания.

Мои служащие были очень терпеливы со мной во время подготовки материалов. Верджиния Бронек, мой секретарь, пробивалась сквозь перевод моего неуклюжего машинописного текста на английский язык. То хмурясь, то раздражаясь смехом, она почти целиком погрузилась в эту работу. И я ценю это.

Мои руководители поддерживали меня своими комментариями и интересом. Не каждая корпорация поняла бы, когда один из ее главных управляющих сидит один в номере отеля по ночам, щелкая пишущей машинкой. Моя корпорация признает общение как двигатель, который заставляет наше общество действовать или задохнуться.

За эти двадцать пять лет мне помогало больше людей, чем я могу назвать в этой книге. Трое из них уже умерли. Для меня они были особенные, и я бы хотел публично почтить память Тома Вилли, Джима Хэлпина и Мюрэя Хэна.

И, конечно, семья Кросби: Ширли, Филипп, Филлис и Кэти. Они всегда понимают, они любят меня, что бы ни случилось.

Я надеюсь, что вы прочтете первые три главы подряд. Для вас в этом будет больше смысла. После этого вы можете перепрыгивать, как вам будет угодно. В конце концов, это ваша книга.

*Филип Кросби  
Джонс Айленд, Флорида*

# ЧАСТЬ ПЕРВАЯ

## ПОНИМАНИЕ

Качество бесплатно. Это не подарок, но оно бесплатно. Что стоит денег, так это некачественные вещи – все действия, которые затрагивают невыполнение работы с первого раза.

Качество не только бесплатно, оно создатель честного дохода. Каждый пенни, который вы не потратите на изготовление неправильных вещей, становится половиной пенни в конце процесса. Если вы сконцентрируетесь на том, чтобы убедить в необходимости качества, вы, возможно, сможете увеличить вашу прибыль примерно на 5-10% . Это большое количество денег даром.

Эта книга об умении убеждать в необходимости качества. Управляющие любыми действиями или функциями могут предпринять практические шаги, не связанные с техникой, чтобы улучшить качество. Они могут предотвратить те запрограммированные компьютером ошибки, те болты с недорезанной резьбой, те бифштексы, те потерянные свертки, те неправильно посчитанные счета. В этой книге рассматриваются все способы, средства и идеи убеждения в необходимости качества.

# 1

## Убеждение в необходимости качества

Что значит убедить в необходимости качества? «Добиваться, чтобы люди делали лучше все, что они в любом случае обязаны делать» – неплохое определение. «Люди» включает как высшее руководство, так и нижние уровни организации. В конце концов, часть работы высшего руководства состоит в том, чтобы убедить, что все субъекты управления имеют возможность выполнять свои обязанности. Проблемы, конечно, в

том, что каждый, кто приходит в высшее руководство попадает сюда из какого-то одного отдела, например, финансового или конструкторского, который имеет ограниченную особую функцию и может иметь или не иметь какие-либо идеи о всеобъемлющем качестве. Управляющие высшего звена могут осознавать, а могут и не осознавать, что должно быть сделано, чтобы добиться качества. Или, хуже всего, они могут ошибочно думать, что они понимают, что нужно сделать. Такие типы могут служить причиной самого большого вреда.

Принимать на себя обязанность по инструктированию высшего руководства об этой сфере их работы – дело специалистов в области качества. Не нужно быть очень умным или смелым чтобы совершить это; нужно просто уметь объяснить это так, чтобы это нельзя было не понять. Профессионалы в любой области, которые делают объяснения непонятными, используя непостижимую терминологию, оказывают себе плохую услугу. Они доставляют себе некоторое удовольствие, видя очевидное замешательство на лицах своих начальников, но это замешательство только делает труднее работу каждого. В бизнесе качества я начинал как младший техник, тестирующий системы управления огнем для В-47. Недостаточно обученный и не информированный, я выполнял простые задания регулирования и измерения, никогда особенно не интересуясь, зачем все это делалось.

В действительности в течение первых четырех или пяти лет мне никогда не приходило в голову поинтересоваться этим, но потом у меня была возможность подвергнуться идеям и упражнениям надежности. Большинство из них было достаточно слабым и математически, но они обнаружили элемент, о котором я до этого не думал: предотвращение

Эта мысль выявила возможность, о существовании которой я никогда не подозревал: «Зачем тратить все это время на поиск, внедрение и борьбу, когда вы можете предотвратить происшествие?»

Казалось, целый мир был убежден в том, что предотвращение, по крайней мере, в большом масштабе – крайне желательно, но абсолютно недостижимо и непрактично. К нему всегда относились, как к своего рода мечте найти потерянные копии царя Соломона. Я много и долго беседовал с людьми, которым было понятно, что способа добиться настоящего качества через предотвращение нет. «Инженеры не будут сотрудничать». «Нельзя подготовить продавцов». «На высшее руководство нельзя повлиять такими идеями». «Специалисты в области качества сами не верят в это».

Я нашел возможность, которую искал. Была проблема, которую каждый хотел решить, но полагал, что это не его обязанность. Все, что мне надо было сделать, это найти способ поручить им улучшение, не показывая, что они все это время ошибались.

В течение нескольких следующих лет, когда я узнал больше о менеджменте качества, я осознал, что обычный подход был неэффективен. Управляющие качеством гордо встали и объявили, что они лично отвечают за качество в практическом процессе. Так же регулярно, но не так гордо они краснели, когда были не в состоянии решить все «качественные проблемы» компании.

Как менеджера проекта по качеству каждую неделю на собрании сотрудников меня ругал директор программы, пока настоящие виновники из инженерных служб, производства и отдела продаж тайком зевали, желая скорейшего завершения всего этого, чтобы они могли вернуться к своей важной работе.

Было слишком очевидно, что некоторые убеждения так прочно укоренились, что их нельзя было изменить, просто говоря об их ошибочности. Как бы то ни было, мои активные действия как управляющего по качеству по существу не начались, пока один из юристов компании не сказал мне со всей откровенностью, что он не может понять, «что такой способный парень как ты делает в таком маленьком тупике, как качество». И если я когда-либо помышлял оставить этот бизнес, эта фраза уничтожила такую мысль. Что-то надо было менять.

Я начал сосредотачиваться на реальных проблемах. Сначала надо было убедить высшее руководство, а затем руководителей более низкого звена считать качество ведущей частью процесса, частью, равной по важности любой другой его составляющей. Во-вторых, мне пришлось найти способ объяснить, что подразумевает качество, и объяснить таким образом, чтобы каждый мог понять это и с энтузиазмом поддержать. И, в-третьих, я должен был поставить себя в такое положение, где у меня есть платформа завоевания мира с помощью качества.

Я думаю, все эти цели были достигнуты. В качестве старшего управляющего одной из самых больших индустриальных компаний в мире, я делаю столько же денег и имею столько же прав, как другие старшие управляющие. Мы внедрили эффективные способы понимания качества и общения от верха организации до низа. Как бы то ни было, за последние пять лет меня ни разу не обвинили в наличии «качественной проблемы», решение которой зависело бы только от меня.

Вы тоже можете сделать это. Все, что вам надо предпринять, – это потратить время на то, чтобы понять концепции, научить им других и оказывать давление. Это поможет, если вы приучите себя четко выражать свои мысли; это поможет, если вы сможете удержаться от эмоциональной заинтересованности в проблемах других. Но в целом это достижимо и высоко эффективно.

Структура этой книги приведет вас прямо через все требуемые действия к правильной программе менеджмента качества. Все случаи из жизни базируются на моем личном опыте, практически всё объясняют так, что вы можете видеть, как другие вели себя в реальных ситуациях. Один из самых интересных случаев связан с внедрением программы менеджмента качества в корпорации ИТТ. Я включил его в книгу, не перечисляя имен его участников, потому что их было слишком много. В ИТТ работает триста пятьдесят тысяч человек, ее годовой объем продаж составляет пятнадцать миллиардов долларов. В ней приметно две с половиной тысячи управляющих и двести старших управляющих.

Я упомянул обо всем об этом потому, что каждый принимал участие. Если бы я перечислил все их имена, это было бы похоже на телефонный справочник Сан-Франциско.

Сначала я расскажу историю, чтобы дать истоки данных, поддерживающих основное содержание этой книги. Качество – достижимая, измеряемая, прибыльная целостность, которую можно внедрить сразу, как у вас будут обязательства и понимание, и вы будете готовы к упорной работе.

В 1965 году высшее руководство ИТТ решило, что они хотят что-то сделать с качеством в глобальном масштабе. Было очевидно, что качество – пропущенный элемент в общем настроении корпорации. Не то, чтобы качество сознательно считалось неважным; никто не был против него. Но оно не существовало как составная часть промышленности, как рабочие, производство, техника и т. д. Для меня качество – крайне важный катализатор, который делает разницу между успехом и провалом, и моей первой целью было обеспечение всеобщей заинтересованности в качестве. Это значило, что будут установлены абсолютно точные и абсолютно согласованные требования, и что каждый будет хотеть делать все правильно с первого раза. Эта заинтересованность должна стать частью повседневной жизни.

Для программы качества в ИТТ были сформулированы четыре цели. Эти цели хорошо прослужили в течение многих лет, и я рекомендую их другим.

1. Внедрить компетентную программу качества в каждом процессе, как в производстве, так и в службах.
2. Устранить проблемы неожиданных несоответствий.
3. Снизить затраты на качество.
4. Сделать ИТТ стандартом качества во всем мире.

Достижение этих целей нельзя обеспечить расширением до огромных размеров штата главного управления с целью уничтожения каждой потенциальной проблемы, что называется на корню. Были только я и секретарь, которого я делил еще с двумя управляющими.

Была своего рода куча, которая образовалась, пока вас с бешеной скоростью несло по течению.

Так, я начал процесс свершения культурной революции, революции, которая будет длиться вечно и станет частью общего. Борьбу с огнем нужно заменить предотвращением дефектов; качество нужно признавать как «первое среди равных»; привычка делать все правильно с первого раза должна стать установившейся практикой.

Для меня полная всеобъемлющая программа качества всегда представлялась в виде «стола», на котором лежат все системы «целостности»: контроль качества, надежность, инжиниринг качества, качество поставщика, инспекция, характеристика продукции, обучение, тестирование, дела заказчика, метрология и все другие системы и концепции качества. Руководство выбирает, что нужно, и применяет эти инструменты к своей проблеме. Бесплезно и не мудро иметь для всех и каждой операции точно такую же программу качества. На ИТТ, например, нужды одного отдела могут иметь мало общего с нуждами других. Фактически, они все нуждаются в программах, подходящих и эффективных в отношении всей корпорации.

Внедрение такой программы требует гораздо больше знаний и участия, чем просто перечисление ценных инструментов в нашем рабочем ящике. Необходимо, чтобы этот стол поддерживался четырьмя опорами, или ножками и чтобы они все были сконструированы для поддержания друг друга. Хотя в действительности они были сконструированы как часть одной и той же операции, мы обсудим их все вместе. Вот эти четыре ножки:

- Участие и отношение руководства.
- Профессиональный менеджмент качества.
- Оригинальные программы.
- Одобрение.

*Участие* управления. «Участие» более предпочтительное название для этой ножки, чем «поддержка». Руководство должно быть активным, когда дело доходит до качества. Те из нас, кто работает для других, обязаны постоянно направлять и оценивать их. Мы непрерывно исследуем их, чтобы определить, какие позиции и убеждения сильнее. Мы хотим знать, что им нравится или, что, возможно, более точно, что им не нравится. И мы преуспеваем в поисках и оценке этой информации. Следовательно, побуждение управления на всех уровнях иметь правильное отношение к качеству и правильное понимание не просто жизненно важно – это все.

Первая битва (и она никогда не кончается) направлена на преодоление «общепринятой мудрости» относительно качества.

Некоторым тайным способом каждый новый управляющий становится полон этой общепринятой мудростью. Это говорит о том, что качество берется в значении «ценные свойства», что ошибка неизбежна, и что люди просто не заинтересованы в выполнении хорошей работы. Не имеет значения, в какой компании они работают, или где они ходили в школу или выросли – они все верят чему-то ошибочному. Но в реальной жизни качество – это что-то совсем другое. Качество – это процесс приведения в соответствие требованиям; оно точно измеримо; чтобы выполнять законы природы, не требуется ошибки; и люди сегодня работают так же упорно, как когда-то. Эти идеи подробно рассматриваются в следующих главах. Что должно стать очевидным в начале – это то, что люди представляют стандарты своих руководителей. Если руководство считает, что люди не интересуются, люди не будут интересоваться.

На ИТТ большая часть наших действий в годы формирования была направлена на рассеивание ошибочных мнений и замену их мыслями, способными поддержать стол систем целостности. Мы регулярно проводили семинары. Те директора и генеральные менеджеры, которые участвовали в программах и учились правильно понимать качество, свидетельствовали в пользу других. Они были вовлечены в этот евангельский крестовый поход и распространяли слова: «Программы действительно работают, и вы можете доверять специалистам в области качества». В 1967 году пришел еще один управляющий, а в 1968 году качество было выведено в самостоятельный отдел корпорации.

Работая на основе от группы к группе, от отдела к отделу, мы прокладывали себе путь через корпорацию. Ориентируя, помогая, беседуя, направляя, изводя, мы оказывали давление. Новых управляющих, поступающих в корпорацию, заставляли думать, что качество было заведенным порядком и ожидаемым делом. Следовательно, они просто плыли в заданном направлении. Сегодня вы с трудом нашли бы кого-нибудь на административном уровне, кто не был бы подвергнут действию правильных суждений.

*Профессиональный менеджмент качества.* Раньше в структурах ИТТ вы не нашли бы много людей, связанных с качеством, так как они были «спрятаны» внутри технических и производственных процессов, если они вообще существовали. Когда их обнаруживали, большинству из них не разрешалось путешествовать. Так мы сформировали Советы качества на территориальной основе. И в США, и в Европе специалисты в области качества объединились, чтобы помогать друг другу и определять программы, требуемые персоналу корпорации. Сегодня действуют двадцать семь советов, сформированных по отраслевому признаку. Вдобавок, на каждом континенте есть Административный

Совет, куда входят представители разных Советов качества. Связь среди всех ветвей удобна и положительна.

Чтобы поддержать Советы и программы, мы учредили Коллегию качества. Коллегия обучала менеджменту качества, и за все годы своего существования от нее получили сертификаты двадцать четыре тысячи человек. Это основа всеобщего достижения. Каждый раз, когда мы начинаем думать, что не осталось никого, кто нуждается в инструктировании, мы снова находим полные списки. Программа была очень эффективной. Все специалисты по качеству в ИТТ понимают программы таким же образом. Они были организационно свободны и отчитывались на том же уровне, что и те, которых они оценивали. Это увеличило возможность правильного выполнения программ.

*Оригинальные программы.* Традиционные программы контроля качества узки и негативны, ИТТ в этом смысле не составила исключения. В первую очередь ориентированные на выпуск продукции, эффективность производства, они отворачивались от менеджмента. Чтобы преодолеть это, мы создали многочисленные программы, которые могли быть внедрены на уровне отделов.

Фундаментом всех программ качества ИТТ стала четырнадцатиступенчатая программа улучшения качества через предотвращение дефектов. Детально описанная в этой книге позже, эта программа была внедрена в каждом подразделении корпорации. Некоторые очень преуспели; некоторые – нет. Но никто уже не работал хуже.

Чтобы научить служащих понимать и доверять такой улучшающей программе, понадобилось четыре или пять лет. Первоначально я отослал брошюру на шестнадцати страницах, сопровождаемую пленкой, объясняющей концепцию «Нулевых дефектов» каждому отделу. Результаты были поразительны. Никто не обратил на нее никакого внимания. Ни одну из них даже не прислали назад. Пока мы не провели несколько успешных семинаров, было очевидно, что обращение надо было делать на основе от отдела к отделу,.

Другие оригинальные программы: Доллар в день; программа, основанная на идее снижения стоимости; Нулевые дефекты (тридцатидневная программа); Дела клиента; Самопроверка качества окружающей среды; Таблица зрелости менеджмента качества; Модель качества; Улучшение качества обслуживающих компаний; убеждение и многие другие.

*Одобрение.* Этот жизненно важный компонент любой программы качества часто игнорируется или используется неправильно. Правильно же используемый, он становится яркой звездой всей системы целостности. В 1971 году мы внедрили программу «Кольцо качества».

Первоначальной мыслью было поощрение тех служащих, которые оказали выдающуюся поддержку программе качества за пятилетний период или совершили один сенсационный, особенный и уникальный поступок. Как бы то ни было, это быстро стало программой, где победители выдвигались себе равными. На этой основе мы обработали тысячи выдвижений и завоевали для победителей сто восемьдесят два золотых кольца. Мы также представили несколько сот серебряных булавок и перечисление других кандидатов. В каждом случае мы отбрасывали тех, кого выдвигали подчиненные. Выдвижение равными делает процесс правильным.

Программа «Кольцо качества» принимается очень серьезно. Награды вручаются на официальном обеде президентом компании и председателем. Для многих награждаемых это самый важный момент в жизни. Презентации воспринимались с достоинством и уважением. Реакция на кольца и булавки прояснила одну вещь, что деньги и финансовое поощрение не достаточно затрагивают личность, чтобы обеспечить эффективное признание.

Развитие и обеспечение создания четырех ножек стола повлекли за собой путешествия на миллионы миль, тысячи часов бесед, поглощение тонн пищи. Беспокойство стоило того.

#### **Внедрить компетентную программу менеджмента качества в каждом подразделении, производственном и вспомогательном.**

Когда мы начинали около пяти процентов наших компаний имели программы качества, которые можно было считать приемлемыми. В 1977 году в этой категории было больше восьмидесяти пяти процентов. Программы-пионеры были сначала внедрены в отелях, страховых компаниях, агентствах по прокату автомобилей и других сферах обслуживания.

#### **Устранить неожиданные проблемы несоответствия.**

Неожиданные проблемы несоответствия исчезли. У нас все еще возникают проблемы, но ни одна не вырастает раньше, чем мы ее находим.

#### **Снизить цену качества.**

Цена качества (детально описана в главе 7) – цена неправильного выполнения работ. Проблемы несоответствия создают необходимость в переработке, услуге после услуги, приемных технических испытаниях, проверках, тестах и похожей деятельности. Между 1967 и 1977 годами производственная цена качества была снижена в ИТТ на сумму, в количественном выражении равную пяти процентам продаж. Это

огромные деньги. Экономия, предусмотренная контролером, составила тридцать миллионов долларов в 1968 году, сто пятьдесят семь миллионов – в 1971, триста двадцать восемь – в 1973 и в 1976 году – пятьсот тридцать миллионов долларов!

Сейчас очевидно, что не все из этого было выполнено только представителями отдела качества. Служащие, занимающиеся переделкой, исчезли, когда отпала необходимость в такой работе. Приемные технические испытания прекратились, когда соответствующим образом оцененная продукция перестала выходить из строя у потребителя.

Но факты жизни сегодня таковы, что каждый год издержки на продажу растут быстрее, чем ваши цены. Это значит, что вам надо устранить или снизить расходы с целью получения выгоды. Лучший и единственный способ сделать это – предотвращение дефектов.

Такие результаты свидетельствуют о том, почему я говорю, что качество ничего не стоит. Оно не просто бесплатно, оно еще и основательный помощник в получении прибыли.

#### **Сделать ИТТ стандартом качества во всем мире.**

Последней целью было сделать ИТТ стандартом качества во всем мире. В попытке определить, как показать, как мы держимся, честно было бы спросить «Кто так говорит?» Очевидно, мы далеки от полного достижения этой цели, но мы достигли большого прогресса.

В Европе все потребители для телекоммуникаций – администрации правительства. В 1965 году они инспектировали все, что мы делали. У них были представители по качеству на каждом нашем заводе в Европе, в каждой стране. Сегодня они позволяют нам проводить конечную проверку и инспектирование везде. Во многих странах они, практически, выдали нам сертификат на инспектирование и проверяли нас лишь время от времени. Эти министерства говорят нашим конкурентам, что их процессы должны быть так же хороши, как в ИТТ.

- Российское Министерство электроники целенаправленно изучало западные системы менеджмента качества и затем обратилось в ИТТ с просьбой показать, как мы это делаем.
- Когда «МакГрав Хил» выпускало новую энциклопедию профессионального менеджмента, они просили ИТТ написать главу по менеджменту качества.
- Пять лет назад «Американ Экспресс» сказал, что Шератон – худшая сеть отелей, когда дело дошло до качества. В этом году они называют Шератон одним из лучших.
- Другие компании постоянно запрашивают информацию. В течение

года мы получаем более четырехсот просьб.

Все эти достижения представляют результат огромной работы по планированию и простой старомодной упорной работы. Но этому способствовали не только планирование и упорная работа. Одним из важнейших компонентов был успех в построении первой ножки стола – обязательства высшего руководства.

Одна из причин, по которой я охотно делюсь этими программами с другими компаниями состоит в том, что я знаю, что многие не смогут использовать их. Не потому, что они не способны, а потому, что их высшее руководство не хочет ждать, пока начнет действовать программа. Понадобилось пять-семь лет жестких усилий, чтобы довести до конца культурную революцию на ИТТ.

Мы осознаем, что наше высшее руководство особенное, потому что раз они поняли подлинную сущность качества, они поддержат проекты, примут в них участие и вдохновят нас всех.

Детали того, как, почему и что, содержаться в следующих главах. Этот очень короткий обзор стратегии программы ИТТ был приведен только для того, чтобы немного показать, как программа собирает все вместе. Я знаю, что если бы несколько лет назад у меня бы была Таблица зрелости менеджмента качества, работа была бы завершена раньше. Я знаю, что если бы у меня был опыт ИТТ, проблем привлечения внимания было бы меньше.

У вас они есть. Пользуйтесь преимуществом. Почему бы не поучиться на прошлом?

## **2**

### **Качество может оказаться не тем, чем вы его считаете**

У меня нет сомнений, что те, кто знакомится с этой книгой, надеются, что она будет содержать блоки информации, которые обеспечивают немедленное прояснение и окончательное разрешение всех проблем с качеством. Может быть, некоторые мудрые и восприимчивые предложения, как «Качество – это балет, а не хоккей».

Хотелось бы, чтобы это было так. К сожалению, бизнес менеджмента качества не так прост. Он также не так и сложен, но он действительно включает в себе больше, чем единичный глоток



философии. Он так же требует самоотверженности, терпения и времени. Проблема менеджмента качества не в том, что люди о ней не знают. Проблема в том, что они думают, что знают. Трудность создают общепринятые предположения о качестве, которые люди развивают многие годы.

В этом смысле качество имеет много общего с сексом. Каждый за него (при определенных обстоятельствах, конечно). Каждый чувствует, что понимает его (Даже хотя они и не хотели бы это объяснять). Каждый думает, что мастерство выполнения – только лишь дело природных наклонностей (В конце концов, мы как-то продолжаем жить). И конечно, большинство людей чувствует, что все проблемы в этих областях вызваны другими людьми. В мире, где половина браков заканчивается разводами, такие предположения открыты для вопроса.

Трудно вести многозначительную, близкую к реальной жизни, основанную на фактах дискуссию на предмет секса, качества или другие сложные темы, пока не исследованы и не изменены некоторые основные ошибочные суждения. Среди тех, кто обычно страстно желает сделать этот шаг, те, кто готов признать, что у них проблемы или кто разумно заинтересован в улучшении. Я сотни раз дискутировал с действующими управляющими и могу абсолютно уверенно утверждать, что их интерес к качеству пропорционален размеру прибыли или ее отсутствию в данный момент. Об их отношении к сексу говорить не могу.

Получив шанс объяснить сущность менеджмента качества людям, которые хотят слушать, не зависимо от их мотивов, можно повернуть дело так, что все будут глубоко втянуты в этот процесс. Ни одно действие, которое может предпринять управляющий, не вызовет улучшения процесса, не повысит прибыль, не снизит расходы так быстро с такими малыми усилиями. Но до того, как все это случится, мы должны исследовать процесс мышления, который ведет к вере в то, что качество – это просто ценные свойства, которые всегда стоят больше.

Обсуждая качество, мы имеем дело с людьми, ситуациями. Полная концепция менеджмента качества в этой книге ориентирована на эту мысль. В каждой компании дела ведут люди, будь то литейный цех или отель. Каждая личность представляет индивидуальную услугу. Эта услуга была определена, описана и подписана руководством. Если услуга продумана и представлена правильно, то, следовательно, процессы компании должны быть успешными. Это относится к любой отрасли промышленности или технологии. Я не делаю разделения между производственным качеством и качеством в сфере услуг. Все действия, связанные с качеством, предпринимаются нами, не зависимо от сферы бизнеса компании. Разница только в технологии. Программы, определенные в следующих главах, позволят вам познакомиться с исключениями в запланированной манере.

Чтобы понять эти программы и само качество самым практическим образом, необходимо рассмотреть пять ошибочных суждений, которые имеет большинство управляющих. Эти суждения служат причиной многих проблем общения между теми, кто хочет заниматься программами качества, и теми, кто должен сделать эти программы эффективными.

Первое ошибочное суждение состоит в том, что качество берется в значении «хорошие свойства» или «большое удовлетворение», или «блеск», или «значимость». Слово качество используется для обозначения ценности вещей в таких фразах, как «хорошее качество», «плохое качество» и в этом новом смелом утверждении «качество жизни». «Качество жизни» – это клише, потому что каждый слушатель предполагает, что говорящий имеет в виду именно то, что он или она имеют ввиду под этой фразой. Это ситуация, в которой личность мечтательно рассуждает о чем-то, совершенно не беспокоясь о том, чтобы объяснить это.

Именно по этой причине мы должны определить качество как «соответствие требованиям», если мы должны управлять им. Таким образом, те, кто хочет говорить о качестве жизни должен отметить, что жизнь в специфических терминах значит желаемый доход, здоровье, контроль загрязнений, политические программы и другое. Когда все критерии определены и объяснены, тогда возможна и целесообразна оценка качества жизни.

То же самое верно и для бизнеса. Требования должны быть ясно сформулированы, чтобы их нельзя было не понять. Оценка тогда постоянно проводится с целью определения соответствия этим требованиям. Обнаруженные несоответствия есть отсутствие качества. Проблемы качества становятся проблемами несоответствия, и качество становится определяемым. Каждый раз, встречая в этой книге слово качество, читайте «соответствие требованиям».

Если Кадиллак соответствует всем требованиям Кадиллака, это – качественная машина. Если Пинто соответствует всем требованиям Пинто, это – качественная машина. Роскошь или ее отсутствие выражается в специальных требованиях, таких, как ковровое покрытие или резиновые коврики. В следующий раз, когда вы слышите разговор о плохом качестве, спрашивайте, что говорящий имеет в виду.

Второе ошибочное суждение заключается в том, что качество непостижимо, и, следовательно, его нельзя оценить. Фактически, качество можно оценить старейшим и самым почтительным средством – холодными наличными деньгами. Игнорирование этого факта привело к тому, что многие управляющие отделяются от качества одним взмахом руки, как от чего-то управляемого на расстоянии. Они воспринимают качество как хорошие свойства и тратят время на

обсуждения, которые не дают возможности руководству предпринимать определенные логические действия для достижения качества.

Качество измеряется ценой, которая, как мы сказали, выражается в цене несоответствия, в цене неправильного выполнения работы. Эти цены разделяются на категории: предотвращение, оценка, неудача. Но все они являются результатом невыполнения работы правильно с первого раза. Вы без особого труда можете потратить на это 15-20% от общего объема продаж. Компания с хорошо управляемой системой менеджмента качества, которая может потратить меньше 2,5% на деятельность по предотвращению и оценке, утверждает свои стандарты высокого качества. Оценку следует вводить как для измерения всеобщей цены качества, так и для определения текущего статуса определенной продукции или соответствия технологического процесса. Эта оценка должна быть представлена на всеобщее рассмотрение для обеспечения видимых доказательств улучшения и признания достижений. Люди любят *видеть* результаты.

Есть такие, кто предположит, что некоторые задания просто невозможно оценить. Для них вы должны поднять вопрос, как они узнают, в какой работе какие служащие лучше, кого уволить и кого наградить. При необходимости все можно измерить и оценить.

Третье ошибочное суждение в том, что есть «экономика качества». У управляющих наиболее частая отговорка, почему они ничего не делают – «Наш бизнес другой». Вторая – экономика качества не позволит им что-либо предпринимать. Они имеют в виду то, что они не могут позволить сделать это так хорошо. Это, конечно, является показателем непонимания качества и желания поскорее избавиться от вас. Под давлением они расскажут о некоторых случаях «процесса наложения золота», когда дизайнер делает продукцию непродávаемой, настаивая на добавлении какого-то роскошного компонента. В это время правильно будет объяснить действительное значение слова качество и указать, что делать правильно с первого раза всегда дешевле. Если они захотят удостовериться, что они используют менее дорогой процесс, который все еще будет выполнять работу, им следует глубоко погрузиться в сертификацию процесса и характеристику продукции. Они являются частью зрелой программы качества. Мы не должны хитрить, прикрываясь словами, которые не имеют значения, а «экономика качества» точно не имеет значения.

Четвертое ложное создающее проблемы суждение – о тех, кто говорит, что все проблемы качества исходят от рабочих, особенно в производственной сфере. С трудом можно найти деловой журнал, который не содержал бы статей о снижении стандартов рабочих и как низко качество на стадии сборки. Немногие специалисты в области качества могут очень долго обсуждать соответствие продукции, не

подчеркивая, как люди не представляют путь, к которому они привыкли. В реальной жизни служащие в магазинах работают так же, как когда-либо и намного продуктивнее, чем в прошлом. Они создают намного меньше проблем, чем их собратья в белых воротничках.

По статистике представителями среднего и высшего класса совершается столько же преступлений, сколько и людьми из низшего. В действительности самые крупные грабежи, такие, как компьютерные преступления, совершаются исключительно людьми высокообразованными. Большинство людей пока принимает без вопросов, что трущобы производят преступников так же, как на плантации помидоров выращивают помидоры. Люди «доказывают» это, ссылаясь на тюрьмы, которые преимущественно заняты выходцами из семей с низким достатком.

Настоящая причина этого не в том, что большинство преступлений совершается бедными, а в том, что полиция склонна искать преступления в сферах, где люди менее мобильны, легче опознаваемы и практически не способны обеспечить себе достойную защиту. (Конечно, многие в трущобах совершают проступки. Но почти каждый преуспевающий управляющий, которого я когда-либо встречал, заявляет о корнях на «томатных плантациях» – но не могут же все плантации быть так плохи). Люди, занимающиеся контролем качества, руководствуются тем же, чем и полиция. Они слепо маршируют на поиски ошибок мимо дефектов расчета, проектирования, компьютерного программирования и маркетинга прямо в производственное гетто. И ей-богу, они находят их много. Это важное место для поиска путей к снижению ненужных расходов. Но люди в производственном гетто могут внести лишь небольшой вклад в процесс предотвращения проблем, потому что все планируется и создается где-то еще. И это «где-то» нуждается во внимании, когда речь идет о снижении расходов на качество. Вы найдете причины большинства наших дорогих проблем на других концах карандашей и телефонов.

Пятое ошибочное суждение состоит в том, что истоки качества лежат в отделе качества. К сожалению, большинство специалистов в области качества чувствуют, что они отвечают за качество в своей компании, и это суждение действительно укоренилось. Как бы то ни было, высокая степень изнуренности служащих, занимающихся менеджментом качества, которые настаивают на своей ответственности за проблемы качества, должны заставить нас немного подумать. Служащие настаивают на том, что «проблема качества» заключается в том, что отдел совершил ошибку. Они должны научиться называть проблемы именами тех, кто их создает: проблема расчета, проблема проектирования, проблема производства и т. д. Иначе им придется отвечать за решение проблем, контроля над которыми они не имеют.

Работники отдела качества должны оценивать соответствие различными средствами, имеющимися в их распоряжении; им следует четко и объективно рапортовать о результатах; они должны развивать тенденцию развития положительного отношения к улучшению качества; они должны использовать любые образовательные программы, которые могут оказаться полезными (например, Нулевые дефекты, Убеждение и др., описанные дальше в этой книге). Но они не должны выполнять работу за других.

Это основная слабость современного менеджмента качества. Желание активно участвовать в создании, производстве и управлении почти непреодолимо.

Нелегко отказать хорошему другу, который слезно просит выпить с ним еще одну рюмку. Но вы должны сделать это, если хотите, чтобы он остался в живых. Аналогично, вы не делаете ни одного одолжения, когда создаете новые «временные требования» на месте. Указанные требования или встречаются, или нет. Если нам не нужен тот или иной критерий, и клиент тоже в нем не нуждается, добивайтесь официального изменения, но идите через систему и удостоверьтесь, что ни один шаг не пропущен.

Теперь давайте перейдем к вопросу о том, что менеджмент качества *может* сделать для компании. Полезно будет начать с аналогии. Каждый день тысячи людей садятся на борт сотен самолетов и летят в десятки городов. За редким исключением эти самолеты прибывают и отправляются по плану, и случается мало повреждений. Пицца подается и съедается; фильмы демонстрируются и просматриваются; спиртное предлагается и выпивается; грозы обнаруживаются и избегаются; и оказываются многие личные услуги. Для вас более безопасным может оказаться пребывание на борту какого-нибудь авиалайнера, чем дома.

Но предположите, что те же самые события случались бы с пилотами и другими членами экипажа не в самолете. Предположим, что экипаж находился бы где-нибудь в административном здании и управлял бы самолетом с помощью пульта дистанционного управления. Представьте, что они сначала отдают каждую команду подчиненным, которые затем передают инструкции оборудованию автопилота.

Вдруг мы встречаемся с новым способом управления. Понятие полета изменилось драматически. При настоящей системе пилот сопровождает вас. Если вы терпите крушение, терпит крушение и пилот. Когда пилот является предметом той же самой судьбы, как и пассажир, он лично озабочен каждой деталью. Но если пилот управляет из офиса, он не потерпит крушение, когда начнет падать самолет. Полет, возможно, проанализируют после аварии, но никогда не будет ясно, кто конкретно был виноват: сам ли пилот или его подчиненный, или

система, или, возможно, кто-то из пассажиров.

Если вы решите путешествовать при таких обстоятельствах, вы захотите удостовериться, что все было протестировано, отрегулировано и проверено. Вы захотите самое компетентное и высокопрофессиональное управление каждым аспектом полета. Вы захотите удостовериться, что все было сделано абсолютно правильно и с первого раза.

Менеджмент качества – это систематический способ гарантирования того, что деятельность ведется так, как было запланировано. Именно менеджмент заботится о предотвращении возникновения проблем.

Менеджмент качества нужен потому, что нет больше ничего простого. Наш сложный мир бизнеса, как те самолеты, полет которых управляется дистанционно с инструкциями, проходящими через уровни подчиненных. Люди, управляющие деятельностью, делают это из офисов, лабораторий, студий и других дистанционных мест. Чем дальше управляющий находится от управляемого, тем менее эффективным становится управление.

Служащие на более низких уровнях могут послужить причиной ухудшения процесса, они не много могут сделать, чтобы его улучшить. Вы должны поинтересоваться, почему так много внимания уделяется улучшению в этих сферах и так мало отводится руководству и администрации. Если эффективный менеджмент качества должен быть практическим и достигаемым, надо начать с верха.

Эта книга написана для того, чтобы снабдить вас способом определения точного статуса вашей действующей программы качества и показать, какие положительные шаги вы можете предпринять, чтобы сделать эту программу ценнее и лучше. Система оценки, Таблица зрелости менеджмента качества, объясняется в деталях в следующей главе. Таблица использовалась в различных отраслях ИТТ и в каждом случае была успешной. Красота системы в том, что вам не надо быть профессионалом в области качества, чтобы обратиться к ней. Все, что вам надо сделать – это знать, что происходит в вашей компании. (Если вы не знаете, проблема в другом.) Каждая стадия зрелости рассматривается достаточно детально, так что вы обязательно узнаете некоторые из ваших действий. Но сначала не цените себя слишком высоко. Вы можете обнаружить, что вы не совсем там, где вы думаете. Говорят, что разница между пессимизмом и оптимизмом в том, что у пессимизма больше данных.

После глав о Таблице детально описывается история об улучшении качества. Это такой случай, что, если вы захотите, его можно разыграть с другими членами управления, что очень хорошо работает

как учебное средство. Но его настоящая цель – продемонстрировать логику и философию улучшения качества так, чтобы их можно было четко понять. Рекомендую уделить особое внимание главе о стиле руководства. В конце концов, менеджмент действительно в большей степени балет, чем хоккей.

## 3

### Таблица зрелости менеджмента качества

Менеджмент – это функция, ответственная за установление цели процесса, определяющая измеримые задачи и предпринимающая шаги, необходимые для осуществления этих целей. Хотя о менеджменте думают как о чем-то, что работает с привилегированными корпорациями и организациями, он работает где-то еще.

Управление семьей, например, возможно, самая трудная работа. Ясно, что не все преуспевают в этом деле. Немногие из тех, кто достиг своего потенциала, могли объяснить как предмет случайного успеха, учитывая миллиард личностей, которые жили в прошлом и миллиард, живущих сейчас. *Кто-то* должен преуспеть!

Когда дело доходит до управления, семья страдает от трех основных препятствий. Первое – члены организации берутся на борт без оценки личности, психологического тестирования или применения каких-либо других приемов, которые официальная организация использует при проверке служащих. Так, каждый член – неизвестная величина.

Второе препятствие заключается в том, что вы как бы склеены с семейной группой. Если ваш трехлетний ребенок причиняет вам беспокойство, вы не можете уволить его или выбросить в снег. Соседи перебросят ребенка назад. Влияние, которое главы семей оказывают на их членов, имеет эмоциональную и обстоятельную основу; эмоции и обстоятельства все время меняются.

В-третьих, управляющие семьи и, фактически, сама семья не готовы к работе. Они не владеют методами проведения оценки, кроме тех, которые они знают из своего собственного ограниченного опыта, от них требуется обеспечить финансовые средства, безопасность и образовательные действия, часто не имея возможности научиться на практике или опыте.

Процессы семьи и бизнеса имеют много общего. И те, и другие

ориентированы на людей, и те, и другие сталкиваются с трудностями оценки некоторых важных аспектов своего развития. Управляющие семьи измеряют все по личным стандартам. Так, дети любят одну музыку, родители – другую.

Оценка становится делом определения «названий» и ожиданий человеческого существования. Что представители каждого поколения имеют право получить?

Каких прав они могут ожидать от семьи, и какого вклада ждет от них семья? Так как семьи с годами становятся более богатыми, изменяются специфические средства. Дедушка, возможно, чувствовал, что имеет право прокатиться до школы вместе с братом и сестрой на лошади. Внучка может чувствовать, что каждая шестнадцатилетняя девушка заслуживает того, чтобы иметь собственный автомобиль. Мать, которая присваивает себе право на семейные удобства, может чувствовать, что она должна получать непрерывное обожание от всех членов группы.

Все развивали какие-то идеи о вещах, которые общество должно обеспечивать для их физического и эмоционального благополучия. Очень немногие имеют идеи о вещах, которые *они* должны осуществлять, чтобы достичь этих целей, или которые они должны давать другим.

Семьи имеют трудности с постановкой целей, оценкой действий и выполнением заданий. Как все люди, они также сталкиваются с трудностями общения, трудностями, которые улаживаются эмоциональным участием.

Менеджмент качества всегда рассматривали как субъективный процесс, трудный для определения и оценивания. Это происходит потому, что ему больше отводилась роль процесса, ориентированного на результаты, нежели спланированного процесса. Так же как фольклор управления семьей утверждает, что если вы не портите детей и уверенно воспитываете их на дисциплине любви, они вырастут хорошими, так и фольклор управления бизнесом утверждает, что если в вашем сердце заложено хорошее, вы произведете качество.

У меня нет желания подшучивать над этими банальностями; они не так уж неправильны. Но вы знаете из своего собственного опыта, что редко кто из родителей не чувствует, что он или она дали ребенку лучшее воспитание, возможное при определенных обстоятельствах. Мы обманываем себя, думая, что если наш отпрыск только внимательно слушал нас, для него все будет лучше. В конце концов никто не знает способа гарантировать лучшее для своих детей, родители пользуются случаем сделать все самое лучшее, что они могут.

Однако менеджмент качества стал слишком важным, чтобы упускать случай. В наши дни сокрушительных налогообложений,

мистических методов расчета, разгулявшейся инфляции и нерешенных политических проблем может оказаться так, что качество – это наш последний шанс извлечь контролируемую выгоду. Но если качество должно быть «первым среди равных», то менеджмент должен владеть методами оценки и управления. Вы не удивитесь, узнав, что я развил своего рода систему.

Используя Таблицу зрелости менеджмента качества, даже руководитель, не владеющий профессиональными знаниями по качеству, может определить, какое место занимает процесс с точки зрения качества. Все, что требуется – это знать, что происходит. Если управляющий этого не знает, тогда мы оба читаем не ту книгу.

Многие годы я говорил, что качество слишком важно, чтобы оставлять его профессионалам. Специалисты должны ввести программу, а исполнение – обязанность тех, кто управляет процессом.

Однако, у меня было недостаточно доказательств, чтобы убедить всех и каждого. Каждый шаг к цели давался мне с трудом. Перед тем, как нам выдадут лицензию на ловлю крыс, нам пришлось убить мышь. В конечном итоге, мы проложили себе путь к дракону в неделю. Этот метод требует от восьми до десяти лет от первого разговора до полностью осуществленной программы качества. Невозможно было даже предположить, что программа будет продолжать процветать. Каждый день требует идентификации и уничтожения новых опасностей. Если вы не можете производить одного мертвого дракона в неделю, вашу лицензию могут отозвать.

Роберт Бернс желал, чтобы мы могли получить такой дар, что могли бы видеть себя так, как нас видят другие. Многие из нас вторят этой мысли, возможно, потому, что мало шансов, что это случится. В конце концов, наша собственная версия нас обычно более лестная, чем версия других, и большинство людей, в действительности, не хотят знать правду о себе. Немногие также хотят знать будущее, особенно, если оно принесет несчастье. Те, кто мог предсказывать будущее, никогда не ценились в свое время. История, мифология и реальная жизнь полны ситуаций, в которых кто-то предупреждает других о надвигающихся событиях (но их только презирают или игнорируют). Ной и потоп; Кассандра и Троянский конь; Черчилль и Вторая Мировая война, список можно продолжать и продолжать.

Люди предпочли бы иметь дело с ожидаемыми и светскими случайными работами сегодняшнего дня, такими, как, например, зарабатывать себе на жизнь. Типично, что, идя по жизни, люди собирают склад клише и опыта, служащие банком памяти, который можно привлечь в различных ситуациях. Новые мысли и незнакомые идеи должны служить их столкновению с этой библиотекой памяти и опыта. Иначе они отбрасываются в сторону как недостойные.

Именно этот тест на ценность, это сравнение с прошлым создают проблемы в развитии и осуществлении новых мыслей и программ. Изменение образа мышления – самая трудная работа управления. Там же лежат деньги и возможности.

Воспринимайте менеджмент качества в его самом правильном смысле, как «например». Цель этого – создать систему и дисциплину менеджмента, которые предотвращают появление дефектов в производственном цикле компании. Чтобы внедрить ее, вы сейчас должны действовать по ситуациям, которые могут быть причинами проблем через некоторое время. Для последующего вознаграждения действуйте сейчас.

Руководство должно потратить деньги на тестирование качества в этом году, чтобы через два года проблем не возникало. Обучающая программа, которая требует много времени и стоит много денег, но может принести прибыль, должна быть немедленно внедрена. Инспекции, тестирования и коррективные действия должны выполняться до того, как проблемы станут настолько серьезны, что перерастут в бедствие.

Такое предотвращение сделать нетрудно, трудно рекламировать его. Требуется способность убеждать людей, что с ними произойдут неприятные вещи, если они не предпримут заблаговременных действий. Многие из нас не в состоянии или не хотят признать такие вещи мысленно и убеждаются только на основе практики.

Но ждать, пока неудача станет неопровержимой частью вашего опыта, а лишь затем сделать еще один шаг вперед..., вряд ли такого можно ожидать от кого-либо. Карьера будет закончена до того, как у человека появится шанс испытать все, что может быть неправильным.

Это бесполезная часть; эта часть расстраивает. Как можете вы убедить людей из высшего руководства вашей компании, людей, которые могут потратить деньги или воздержаться от этого, людей, решающих, кто что делает, как можете вы привести их к пониманию менеджмента качества и всего того, что он может сделать для них?

До развития Таблицы зрелости менеджмента качества этот процесс обращения в веру в менеджмент качества был исключительно функцией специалистов по менеджменту качества, их личного обаяния и умения убеждать. Если руководству нравится менеджер по качеству, и оно доверяет ему, то делается все. Но даже если хорошие результаты дали доказательства того, что система работает, они необязательно являются гарантией права менеджера по качеству усиливать меры по предотвращению.

Во многих случаях, например, работа по анализу ценности дает выдающееся снижение расходов, улучшение дизайна и действительный

рост прибыли. Тем не менее, в следующий раз, когда предлагаются аналогичные меры, их встречают с изумленным пустым взглядом. Успех в этих функциональных сферах, кажется, не обеспечивает фундамент, на котором строится дальнейший успех. Очевидно, это вопрос того, какой конкретный эффект необходим в бизнесе в конкретное время.

Необходимость долгосрочных программ в качестве можно проследить через Таблицу. Пользуясь ею, управляющий любым процессом может потратить несколько минут, узнать знакомые события и точно указать, где в этот момент находится процесс. Затем необходимо лишь перейти к следующей стадии Таблицы, чтобы узнать, какие действия необходимо предпринять для улучшения. И в случае, когда установленная программа ведет к ухудшениям, Таблицу можно прочесть в обратном направлении. Вы можете увидеть последний пункт, на котором вы преуспели, и вычислить, как вернуться туда.

Таблица разделена на пять стадий зрелости. Шесть категорий управления служат в качестве отношений, через которые вы должны пройти, чтобы завершить матрицу. Читая опыт, кратко выраженный в каждой блоке, можно определить вашу собственную ситуацию.

Все делается без эмоций, и больше никто не знает об этом. Даже если гордость служит причиной легкой затуманенности точного статуса, она, обычно, затуманивает только степень одной стадии, пока вы полностью не обманули себя. Это все еще значит, что улучшение необходимо.

Чтобы познакомиться с Таблицей, необходимо познакомиться с содержанием каждой стадии зрелости. Чтобы помочь вам добиться понимания, в следующих главах используются рассказы и случаи. Но просмотрев колонки, вы можете узнать, что стадии имеют определенные модели распознавания. Мне нравится называть поведение на каждом уровне «стадийным» именем.

Стадия 1. *Неопределенность* действительно запутанная. У руководства нет знаний качества как положительного инструмента управления. Оно регулярно говорит о своих функциях относительно качества с точки зрения полицейских или сыщиков, чья работа заключается в том, чтобы поймать преступника на месте преступления. Проблемы несоответствия считаются виной недостаточно жесткого отношения к «плохим парням». Неопределенность научила управлению менеджмента из фильмов Клинта Иствуда.

Неопределенность случайно помещает функции качества глубоко в недра одного из отделов: производственного, административного, инженерного и т. д. Проверка иногда бывает отдельной операцией и поручается «производственникам», так как у них «могут быть инструменты для выполнения этой работы».

Эти ограничения предсказывают, что проблемы будут всегда. Каждая проблема считается единственной в своем роде, даже если с ней сталкивались и раньше. Проблемы порождают другие проблемы, и отсутствие отработанного метода открыто устранять их порождает еще больше проблем. Результат – волнение на уровне управления. Причиной трудностей в большей степени является вопрос «кто», а не «что». Доминирующим фактором в устранении проблем является личность. Это иногда заканчивается нелогичными увольнениями и прекращением работ, так как методично исследовать ситуацию и решать любые существующие проблемы становится невозможным.

Цены качества нет в словаре Неопределенности, возможно, потому, что местный менеджмент качества не много знает об этом. Как бы то ни было, каждый, кто поднимает вопрос, получит аудиторию. В компании такого типа это – ключ к успеху.

Но улучшение качества никогда не будет частью компании в период Неопределенности. Эти компании являются чем-то вроде алкоголиков, первый симптом которых – настойчивое отрицание, что состояние существует. Следовательно, улучшения не считаются предметом выбора. В период Неопределенности компании знают, что у них есть проблемы, но не знают, почему, хотя они знают, что проблемы возникают не потому, что они плохо работают. Каждый работает упорно, и многие расстроены от количества бессмысленной силы, необходимой для поддержания процесса в рабочем состоянии.

Стадия 2. *Пробуждение* – более приятная и менее расстраивающая стадия. Здесь руководство начинает осознавать, что менеджмент качества может помочь, но не горит желанием тратить время и деньги, чтобы внедрить его. Под давлением они выберут для усиления процесса качества одну из «бригад». Выбор делается на основе ошибочной идеи о необходимости в большей мере в кого-то, кто лучше понимает процесс, чем в ком-то, кто понимает профессиональный менеджмент качества.

Пробуждение недостаточно пробудило, чтобы понять, что менеджмент качества требует больше, чем понимание технических аспектов продукции или услуги. На этой стадии инспекция и тестирование производятся чаще, и проблемы в производственном цикле определяются раньше. Это немного урезает стоимость переработки.

Хронические проблемы перечислены и определены с точки зрения действия, хотя основное внимание все еще обращено на поддержание движения продукции. В компаниях сферы обслуживания на этой стадии клиента обманывают больше. Проблемы обслуживания регулируются быстрее. Но основные проблемы все еще не решены. Программы, сформированные для устранения проблем, кое-что дают, но их пределы

ограничены ближайшим будущим. Долгосрочные решения не принимаются серьезно.

Случается интересная вещь, когда цена качества рассчитывается в первый раз. Менеджер по качеству, прочитав бумагу или прослушав курс, садится, чтобы рассчитать это число. Они делают детальный расчет, чтобы только убедиться, что цена качества очень мала. Она может составить всего 3% от продаж или меньше; это уровень, которого отлично работающие компании стремятся достичь. Это часто служит для того, чтобы убедить каждого, что дела не так уж плохи, как кажется, потому что «мы можем подтвердить это цифрами». Но как они обнаружат гораздо позже, они обманули сами себя. Они просто не учитывают всего, что должны были учесть.

Возьмем, например, инспекцию. В компании, находящейся в стадии Пробуждения, инспекция проводится различными служащими во многих различных сферах. Из-за неорганизованности отдела качества при расчете расходов на инспекцию, они не включают людей, которые выполняют регулировку и подобные изменения на линии производства. Они не включают накладные расходы и, вероятно, не включают контролеров, работающих в производстве.

На стадии Пробуждения расходы на приемное техническое испытание включают только траты на замену продукции новым узлом. Это только цеховая цена. Как насчет всего соотношения? Как насчет времени на ремонт, обработку и другое? Этого достаточно, чтобы говорить об одной шестой части действительных затрат, что учитываются при расчетах. Это все, что они могут найти. Но это только начало.

Пробуждение действительно осуществляется, когда популяризирована магия *мотивации*. Дело в том, что если вы расклеите объявления, и у вас будет соревнование, люди повернутся к качеству, и дела пойдут лучше. В действительности, люди будут наслаждаться развлечением и вниманием, и такая реакция будет длиться только несколько дней. Затем они устанут и вернуться к тому, что делали раньше.

Так, побуждение соберет пакет мотивации. Они произнесут несколько речей и устроят специальный ланч и даже поговорят с людьми. Результаты этого общения немедленно проявят себя. Каждая схема измерений покажет улучшения. Это будет длиться недолго, но достаточно для служащих, чтобы понять, что эффект усилий действительно краткосрочный.

Осознание этого, обычно, служит причиной того, что Пробуждение переоценивает улучшения и может вернуть компанию назад на стадию Неопределенности. Полное возвращение возможно, когда начинается

шок. Служащие компании, обычно, предлагают поддержку и будут настаивать на том, чтобы Пробуждение, спотыкаясь, но продолжало двигаться вперед по пути к улучшению качества. У служащих намного больше практического видения вещей. Они инстинктивно чувствуют, что компания должна предлагать твердое, постоянное качество в обслуживании и производстве, или сама их будущая жизнь будет под угрозой.

Такова тяжелая жизнь в стадии Пробуждения.

Стадии зрелости качества не обеспечивают туров с личным гидом, как призраки Скруджа. Они легко узнаваемы, но у них нет особого режима. Недостаток внимания или смена руководства могут быстро с треском обрушить Мудрость на Пробуждение.

Как бы то ни было, есть момент, когда вы можете точно сказать, где начинается одна стадия.

*Просвещение* появляется с решением идти вперед и действительно провести официальную, установленную, зарегистрированную программу улучшения качества. С установлением правильной политики качества и принятием того, что мы сами являемся причиной наших проблем, руководство входит в стадию Просвещения.

Совершая это, необходимо, чтобы Просвещение установило свой отдел качества как гармоничное, хорошо функционирующее звено. Эта группа должна руководить крестовым походом и иметь способности и ресурсы сделать это. Должны быть задействованы все инспекции и тестирования, инжиниринг качества, передача данных и другая аналогичная деятельность. И отдел должен иметь бюджет на обучение менеджменту качества.

Одно из наиболее узнаваемых изменений на стадии Просвещения связано с подходом к решению проблемы. Открытая встреча проблемы без поиска, кого бы наказать, производит плавно функционирующую систему для решения этих проблем. Системы, конечно, – это только карты дорог; личный энтузиазм заставляет их работать или выйти из строя. Когда команды отвечают как за решение текущей проблемы, так и за предотвращение ее в будущем, они отвечают с энтузиазмом. Постоянное заверение нужно, если ожидается, что люди будут работать в будущем. Им надо знать, что вы понимаете, что такое беременность, рождение, рост и смерть.

Теперь цена качества получит свою первую справедливую оценку. Те, кто выполняет расчеты, все еще теряют треть расходов, но они развивают достаточно резонную калькуляцию, чтобы обеспечить направление для устранения расходов. Ничто не является достаточно эффективным, как наличие данных по цене, чтобы показать соревнующимся сферам, что один отдел имеет более эффективные

методы снижения расходов, чем другие.

И, конечно, процесс улучшения качества теперь управляется официальной командой, которая в свою очередь управляется кем-то другим, а не директором по качеству. Эта команда тратит время на понимание содержания и цели каждого шага перед тем, как предпринять его. Их цель – установить систему и отношения, которые будут длиться долгое время; они так хорошо защищали свою позицию, что для того, чтобы деактивировать ее понадобится упорно работающая команда снижения качества.

Стадия Просвещения все еще имеет проблемы и будет иметь их некоторое время. Но команда качества теперь чувствует уверенность, что свет в конце тоннеля есть, и это не свет движущегося им навстречу другого поезда.

*Мудрость* – это совершенно другое дело. Те, кто глубоко вовлечены в эту стадию, а их не так много, обнаруживают себя заинтересованными, почему у них постоянно возникали эти проблемы и почему отдел качества всегда был в другой комнате. Все по существу спокойно. Расходы снижаются; когда появляются проблемы, их решают, и они исчезают. Это вершина, которой каждая администрация стремилась достичь. Мудрость – это стадия, на которой компания имеет шанс сделать изменения долговременными и постоянными. Поэтому это, может быть, самая решающая из всех стадий.

Менеджер по качеству, обычно, получает повышение, возможно, став вице-президентом компании. Это может погрузить менеджера в думы о более экзотических вещах, чем постоянное давление, необходимое для улучшения качества. Снижение в «шуме менеджмента» – это соблазн ослабить усилия, которые принесли перемены.

Проблему могут отослать на более низкий уровень организации. Это может привести к возврату к организации типа «детективного романа». Резкие, глубокие проверки должны постоянно проводится на основе «нет пощады». Расслабление – это знак слабости.

Мудрость описывает расходы на качество более точно, чем любая из предыдущих стадий. Абсолютное число долларов, сэкономленных путем обращения внимания на расходы по качеству, обычно, гораздо больше, чем кто-либо ожидал. Во многих случаях о менеджменте качества думали просто как о другой оценивающей системе со смешным названием и определением. Сейчас компания находит, что контроль качества реален, и люди могут ожидать очень многого и очень быстро.

Мудрость – великое время, чтобы управлять компанией. Любая задача, решения которой вы добиваетесь, может быть решена успешно.

Вы узнаете компанию, находящуюся в стадии *Уверенности*, если когда-либо встретите такую. Она может быть охарактеризована одним предложением: «Мы знаем, почему у нас нет проблем с качеством». Какой восхитительный комментарий! Но это может быть сделано, я знаю несколько таких случаев.

Уверенность считает менеджмент качества жизненно важной частью процесса управления компанией. В действительности шеф по качеству является членом Совета директоров. В компаниях, находящейся на стадии Уверенности урегулирование проблем может стать чем-то вроде потерянного мастерства. Предотвращающая система Уверенности такова, что появляется очень мало важных проблем. Расходы на качество снижены настолько, что почти полностью компенсирует оплату сотрудникам отдела качества и расходы на тесты.

Команда улучшения качества реорганизуется и совершает новый цикл в сотый раз. Их самый важный проект может приглашать всех тех, кто служил в команде в то или иное время, прийти на пикник из Неопределенности в Уверенность. Путешествие по этой дороге и есть то, в чем состоит забава менеджмента.

### **Таблица как сравнение оценки**

Если вы хотите использовать Таблицу для сравнения различных процессов, помните, что цель сравнения – установить то, что приводит к движению, и кто мешает движению. Не просто докладывать о результатах.

Компания, отделение и другие структуры должны оцениваться тремя людьми: менеджером по качеству, генеральным менеджером и членом штата, не работающим в этой группе.

Они должны проверять стадию, на которой по их мнению находится их процесс по каждой из шести категорий оценки. Пусть они поймут, что вы осознаете, что оценка субъективна, но что им платят за их работу менеджера, а менеджеры по большей части субъективны. Присудите пункт оценки для каждой стадии соответственно ее номеру. Один пункт для отметки Неопределенности, два пункта для каждой отметки Пробуждения и т. д. Максимально возможный счет – тридцать.

Если кто-то доходит до тридцати очков, устраивайте обед с награждением.

Если вы управляете Таблицей правильно, вы можете использовать сравнение между тремя отдельными людьми, оценивающими процесс, чтобы обеспечить мотивацию стремления к улучшению. Вы можете удивиться, обнаружив, что Генеральные менеджеры имеют лучшее видение «стада».



Таблица лучше всего проявляет себя, когда ее используют, чтобы проектировать взгляд компании, что все участники могут принять. По этой причине в сравнении ценен статус различных компаний или отделов. Она также обеспечивает постоянный источник руководства, интересующегося, что должно быть сделано следующим. Менеджеры могут использовать стадии зрелости, как своего рода устную стенографию.

«Мы только входим в стадию Просвещения».

«Мы были на стадии Просвещения пару лет, затем к нам пришел новый Генеральный менеджер, который думает, что качество дорого. Нам пришлось вернуться назад на стадию или две, пока он не получит информацию».

Таблица зрелости менеджмента качества

Категории оценки	Стадия I Неопределенность	Стадия II Пробуждение	Стадия III Просвещение	Стадия IV Мудрость	Стадия V Уверенность
Понимание и отношение руководства	Понимание качества не как инструмента управления. Тенденция винить в «проблемах качества» отдел качества.	Осознание, что менеджмент качества может быть ценен, но нежелание тратить время и обеспечивать проект деньгами.	В ходе осуществления программы улучшения качества узнают больше о менеджменте качества; поддерживают программу и помогают.	Участие. Понимание неограниченных возможностей менеджмента качества. Осознают свою личную роль.	Считают менеджмент качества необходимой и существенной частью системы компании.
Статус качества в организации	Качество «спрятано» в производстве или технических отделах. Инспекция, возможно, не является частью организации. Особое внимание	Назначается более сильный лидер в области качества, но главное внимание все еще уделяется оценке и передвижению продукции. Качество – все еще часть	Отдел качества отчитывается высшему руководству, вся оценка регистрируется (официально) и менеджер имеет вес в управлении компании.	Менеджер по качеству является служащим компании; эффективные действия по предотвращению связаны с делами клиента и специальными	Менеджер по качеству в Совете директоров. Предотвращение – главная забота.

(продолжение)

Категории оценки	Стадия I Неопределенность	Стадия II Пробуждение	Стадия III Просвещение	Стадия IV Мудрость	Стадия V Уверенность
Подход к проблеме	Проблемы решаются по мере их появления; нет твердости; неадекватное определение; много шума и обвинений.	Для решения главных проблем создаются команды. Долгосрочные решения не принимаются.	Установлено общение по коррективным действиям. Проблемы встречаются открыто и решают методично.	Проблемы определяются в их развитии. Все функции открыты для предложения и улучшения.	За исключением самых необычных случаев проблемы предотвращаются.
Стоимость качества в процентном выражении от продаж	Отчетная – неизвестна; Действительная – 20%	Отчетная – 3% Действительная – 18%	Отчетная – 8% Действительная – 12%	Отчетная – 6,5% Действительная – 8%	Отчетная – 2,5% Действительная – 2,5%
Действия по улучшению качества	Неорганизованная деятельность. Отсутствие понимания такой деятельности.	Попытка очевидных «мотивированных» побуждений, краткосрочных усилий.	Выполнение 14-ти ступенчатой программы с полным пониманием каждого шага.	Продолжение 14-ти ступенчатой программы и начало программы «Убеждения»	Улучшение качества – обычная постоянная деятельность.
Суммирование положения качества в компании	«Мы не знаем, почему у нас проблемы с качеством»	«Абсолютно необходимо всегда иметь проблемы с качеством?»	«Через обязательства руководства и улучшение качества мы определяем и решаем наши проблемы»	«Предотвращение дефектов – установленная часть нашего процесса»	«Мы знаем, почему у нас нет проблем с качеством»

# 4

## Понимание и отношение управления

### Случай из жизни

Гарольд Гудинг выглядывал из-за угла, нервно разглядывая машинное отделение, перед тем как выйти. Он не хотел встретиться с Остином Велдингом, генеральным контролером. Остин захотел бы, чтобы он остался после работы, чтобы составить таблицу всех частей, которые были забракованы Инспекцией. У Гарольда были свои собственные планы.

Каждый раз, когда появлялась партия некачественной продукции, Остин и другие производственные контролеры действовали так, как будто это была личная вендетта, спровоцированная Инспекцией. Как единственный инженер по качеству, Гарольд старался изо всех сил определить и решить проблемы, но их было так много, и иногда они были такие сложные и запутанные, что они часто снова появлялись до того, как были полностью решены в первый раз.

Гарольд обернулся и увидел, как Остин устремился к нему. Его планы начали испаряться. Снова начнутся старые споры. Остин потащит его к столу, и они будут разбирать каждую забраковку. Остин будет спорить, что партия вовсе не была так плоха, или что ее можно было переработать, или что описание было невразумительным, или что-то в этом роде. Он всегда берег худшее напоследок, когда сопротивление было окончательно ослаблено. Гарольд не ждал с нетерпением другого вечера, чтобы сыграть роль судьи.

Он поднял ладонь, чтобы опередить мастера.

— Именем Елены Троянской прочь, темный дух. Я приказываю, чтобы ты вернулся в ту черную таинственную пещеру, откуда ты пришел. Больше не беспокой меня. Исчезни, я приказываю тебе.

Остин обвил Гарольда за плечо.

— Давай, дружище, ты ведь это несерьезно. Я знаю, ты хочешь уйти отсюда, чтобы пойти на встречу. Узлы, на которые я хочу взглянуть займут всего минуту. Потом ты сможешь уйти. Их всего около двадцати пяти.

Вдруг на экране памяти Гаольда появилась вспышка света. Это вдохновило его. Возможно, из этой неприятной ситуации был выход.

— Остин, я заключу с тобой сделку. Я иду на собрание в АОКК.

Остин казался озадаченным.

— Американское Общество Контроля Качества. Все специалисты в области качества входят в него. Время от времени мы встречаемся, чтобы сговориться против парней вроде тебя. Сегодня вечером у нас выступает гость, который будет говорить о том, чтобы отменить забраковку. Ты заинтересован в том, чтобы отменили забраковку?

— Заинтересован ли я? Конечно! Если бы мы смогли решить этот вопрос, моя работа стала бы легче. Мне не приходилось бы тогда гоняться в поисках инженеров по качеству, чтобы прекратить разговоры о пустяковых вещах, которые находят инспекторы. Я больше служу устраниению мнений, чем для того, что я думаю.

Гарольд улыбнулся про себя.

— Хорошо, я заключу с тобой сделку. Коктейль начнется через полчаса. Потом обед и выступление. Все закончится в девять вечера. Ты пойдешь со мной, а я, если ты захочешь вернуться сюда после встречи, пойду с тобой.

— Ты хочешь, чтобы я пошел с тобой и провел вечер в компании типов, занимающихся качеством? Я мог бы потерять свое профессиональное лицо. Но если это поможет уладить эти проблемы, и если ты заплатишь, я пойду.

Во время коктейля Гарольд беспокойно наблюдал, как Остин болтал с разными членами общества. Все думали, что это была хорошая идея пригласить его, а некоторые решили предпринять подобный шаг на следующей встрече. За обедом Остин развлек стол несколькими забавными историями о сражениях, которые проводили он и Гарольд. Смеясь, каждый согласился, что в их жизни было много похожего.

— Я полагаю, мы выбрали работу, которая натурально требует преднамеренного конфликта, чтобы заставить ее работать, — комментировал один. — Кажется, это делает людей более сильными, и я думаю, результат положительный.

— Я бы хотел услышать мнение гостя по этому вопросу, — сказал другой. — Как я понимаю, он ведь задыхается от определений. Фактически, председатель сказал мне, что его предмет — «Что значит качество?»

Остин улыбнулся.

— Неприятности — вот, что значит качество. Неприятности.

Затем он продолжал около пятнадцати минут, добродушно высмеивая сидящих за столом по поводу хорошо известной непрактичности людей качества.

— Если бы вы были разумны, мы смогли бы за одну ночь увеличить

В это время председатель призвал собравшихся к порядку, после представления нескольких членов комитета, которые делали доклады по положению дел, он позволил секретарю представить оратора.

— Господин Вильсон, — сказал секретарь, — менеджер по качеству торговых автоматов для корпорации Альбиекс, которая, как вы знаете, производит специально спроектированные узлы. Я слышал, как Бил много раз говорил, что он управляет самым большим в мире цехом. Как бы то ни было, его настоящая работа требует контактов с сотнями поставщиков и клиентов. Он преуспел в этой работе, и фактически, так как мне доводилось быть одним из его клиентов, я могу сказать без прикрас, что он и его люди честны при работе с нами. Они называют вещи своими именами. Вот Бил Вильсон.

Пока аудитория вежливо аплодировала, Вильсон прошел к трибуне.

— Я предстал сегодня перед вами в ложном виде. На самом деле, предмет моего выступления является вопрос «Что в действительности значит качество?» И это то, что я имел в виду, когда год назад соглашался выступать. В то время мне было абсолютно ясно, что значит качество, как его добиться, и что с ним связано. В конце концов, я в бизнесе уже пятнадцать лет.

— Как бы то ни было, прошлой весной мы решили выпустить небольшой буклет для наших поставщиков, который помог бы им лучше понять наши требования и методы. Ничего особенно импозантного, просто буклет об основах контактов с нашей компанией.

— Первое, что мы хотели записать, был список определений. В конце концов, если вы не можете определить что-либо, вы вряд ли сможете это обсуждать. Первым в списке определений было слово *качество*. Это было полгода назад, а мы только сейчас дошли до второго слова.

Остин вопросительно посмотрел на Гарольда. Его брови выгнулись дугой.

— Обычные определения просто не казались мне ясными. Определения качества как «желаемые характеристики», «субъективная оценка» и другие не казались правильными. В конце концов, я не хотел прославиться как менеджер «желаемых характеристик»

— Я начал слегка паниковать. Все эти годы в бизнесе я не мог никому сказать, что же я делал.

— Мы рассмотрели некоторые из современных определений. «Пригодность для использования» звучит хорошо и, фактически, имеет

много смысла, особенно, когда вы говорите о концепции проекта продукции. Если вы думаете о тостере, например, «пригодность для использования» значит, что вам нужны ручки и соединения, которые не сломаются даже при неправильном использовании, и блеск, который остается надолго, и спираль, которая срабатывает в нужное время. Это ценная идея.

— Но это не то, что делаем мы. Мы покупаем и производим вещи. Решения по дизайну и концепции были приняты давно. Когда наш программный менеджер получает от нас приказ, он только хочет знать, чего хотим мы, сколько и когда. Он не слишком интересуется тем, как мы собираемся это использовать или оценкой «пригодности для использования».

— Короче говоря, мы должны были придумать что-то, что мы могли бы использовать, чтобы каждый мог понять, и мы могли бы использовать, чтобы делать свою работу. Как сформулировала одна из моих служащих, «нам нужно что-то, что вы можете использовать, чтобы зарабатывать на жизнь». И она была так права!

— Так, мы вернулись к основам. Мы спрашивали себя, какие функции выполняет качество и почему?

(И я иногда спрашиваю себя, — пробормотал Остин)

— Мы со всех сторон рассмотрели идеи о предотвращении дефектов и оценочных и коррективных действиях. В конечном итоге мы пришли к общему выводу. И этот вывод привел нас к нашему определению качества. Я обещаю, что однажды впитаю его, вы никогда снова не посмотрите на вещи тем же образом.

— Мы решили, что мы работаем в бизнесе, который оценивает соответствие требованиям. Следовательно, качество значит соответствие. Отсутствие качества — несоответствие!

— Вдруг все стало ясно. Вместо того, чтобы думать о качестве с точки зрения хороших свойств или желательности, мы взглянули на него, как на средство встречающихся требований.

— Теперь вы должны принять тот факт, что это выводит нас как специалистов по качеству из бизнеса дизайна, который мы все так любим. Мы больше не принимаем или отвергаем характеристики, базирующиеся на нашем суждении о том, достаточно ли они хороши или нет или даже необходимы. Многие из нас привыкли говорить производственникам, что они могли использовать что-то не совсем по допускам. Мы больше не можем делать этого. Это соответствие или несоответствие, вот и все.

Группа начала слегка волноваться, и за разными столиками разгорелись небольшие споры. Вильсон заметил это и улыбнулся.

— Я вижу, что некоторые из вас реагируют на эту мысль. Я уверяю вас, что это нормально. Что если мы остановимся прямо сейчас и перейдем к вашим вопросам?

Он посмотрел на председателя, тот одобрительно кивнул.

— Хорошо, перейдем к первому вопросу.

— Я понимаю процесс, который Вы прошли, чтобы прийти к этому определению качества, Бил, и я думаю, что Вас и Вашу группу нужно обязательно поздравить с тем, что вы провели такой тщательный анализ. Как бы то ни было, вы не ждете, что это определение станет политикой вашей компании, не так ли? В конце концов, вы должны быть реалистами.

— Мы думаем, что это очень реально, и это легко понять. Почему Вы думаете, что это будет проблемой?

— Да потому, что для одной вещи это остановило бы всю производственную линию. Больше ничего бы не производилось. Ни один проект нельзя назвать совершенным, вы всегда должны делать какие-то допущения.

Бил кивнул

— Я согласен, что проекты далеки от совершенства, и что необходимо вносить изменения. Но как вы собираетесь вносить эти изменения, не найдя и не определив проблем?

— Прямо на другой день я случайно столкнулся с чем-то, что заставило действительно меня реагировать. Раньше мы постоянно бегали в цеха, и вот мы взяли некоторые детали, которые изготавливали многие годы, положили в коробку сырье и чертежи и отправили в очень хороший цех. И знаете, что? Они не смогли сделать их. По чертежам их нельзя было сделать. Допускались небольшие изменения, но ни одно из них не было записано. Мы обнаружили, что в наших цехах было несколько умельцев, которые знают, как немного уменьшить здесь и там, чтобы сделать изделие пригодным, несмотря на неправильные инструкции.

— Вы понимаете, как это было ужасно. Руководство компании больше ее не контролировало. Они были во власти господ в цехе, которые были возвеличены руководителями, которых мы выбрали управлять ими. Как только это все всплыло, я был достаточно подавлен этим.

— Я сделал отчет на собрании директоров, но мой доклад был воспринят с недоуменными взглядами. Казалось, никто не осознавал удара, о котором я говорил. Они с трудом дождались, пока я закончу. Представьте! Здесь был я с величайшим за всю мою карьеру открытием, а они проявили минимальный интерес, который только

могли.

— Но очевидно, что если вы не можете просчитать что-то в ваших производственных сферах, тогда весь бизнес — пустая трата. Никто не знает, что происходит за дверью. Так, все планирование: маркетинговое, инспектирующее, приемных технических испытаний и пятилетнее планирование — все просто фарс, если мы не делаем это по чертежам.

Остин сидел с открытым ртом. Он был в шоке.

— Я решил, что должен быть какой-то способ достучаться до руководства. После многих размышлений я решил действовать через комнату для ланча. Они все любили поесть.

— Я пошел в столовую, где обедали менеджеры, и уговорил управляющего войти со мной в сговор. Он составлял меню на день, и мы вместе взглянули на него.

— Фирменным блюдом была тарелка говядины с капустой. Один взял небольшой кусочек говядины и огромное количество капусты. Другой наоборот.

— Те, кто заказывал сэндвич, брал его с тостом с одной стороны и хлебом с другой. Мы зафиксировали семь или восемь таких хитростей. Я ждал, когда стихнет основной шум, а мой сообщник не начнет бледнеть. Затем я вошел в комнату и поднял руку, призывая к тишине.

— Сейчас у вас был ланч, основанный на том, что требования ничего не значат. Каждая тарелка была приготовлена соответственно чувствам повара на тот момент, без расчета того, что предусматривает меню и вы, клиенты.

— Я рассказал о положении дел и нашел виновных. Но я просто хотел, чтобы каждый из вас на личном опыте увидел, как глупо не настаивать на том, чтобы требования выполнялись каждый раз.

— Все согласились пересмотреть дело, кроме контролера

— Контролера не убедили?

— Нет, убедили, но ей досталось три шарика мороженого, вместо одного заказанного ею. Ей система нравилась.

— Хорошо, Бил, не является ли это каким-то хаотическим добыванием истины?

— Нет, вы просто прокладываете себе путь, который уведет вас от проблем, делая изменения, которые вы находите нужными. Какое-то время это беспокоило, но это все решает. Вы должны собрать команду вместе, чтобы обсудить возникшие проблемы.

— Одна из самых интересных проблем заключалась в правильных предписаниях. Мы обнаружили, что долгое время они были очень

После собрания Гарльд поехал с Остином назад в компанию, чтобы выполнить обещание. Гарольд надеялся, что опыт вечера изменит мнение Остина и, возможно, поможет немного больше заинтересовать его в предотвращении дефектов. Но с тех пор, как они ушли, Остин говорил мало.

Как только они обсудили первые несколько кусков забракованного материала, Остин положил руку на запястье Гарольда.

— Я думаю, что я начинаю кое-что понимать. Ты знаешь, неправильный угол браковался на одной и той же части последние два или три года. Инженерная служба говорит, что здесь все в порядке, деталь можно использовать, но они никогда не меняли чертеж. И взгляни на этот узел!...

Он посмотрел на Гарльда.

— Ты знаешь, я думаю, что пора быть честными с самими собой. Давай оставим эту стопку здесь. Мы скажем инженерным службам и производственному контролю, что мы больше не сделаем ни одной части, пока они не скажут точной даты, когда будут внесены изменения.

— Ты и я сможем заняться чем-нибудь получше, чем выполнять работу за других. Пойдем по домам.

Гарольд кивнул.

— Может быть, нам надо начать со столовой?

## **Обязанность понимания.**

### **Использование Таблицы**

В результате опыта, описанного выше, Остин Велдинг сделал шаг от Неопределенности к Пробуждению в соответствии с Таблицей зрелости менеджмента качества. Он начал осознавать, что есть лучший путь, который может открыться для него, и он может что-то сделать. Он не понимал всего происходящего, но знал, что может измениться стиль его руководящей жизни.

Изменилось его отношение, а отношение — это то, в чем заключается понимание руководства.

Люди слышат разговоры о своей бедности в детстве, но они не знали, что они были бедны. Это были лучшие годы в их жизни.

Как бы то ни было, я заметил, что абсолютно никто из них не хочет

сделать ни шага, чтобы вернуться в эти великие дни.

Имея в качестве образца жизнь с широким выбором, они не вернутся больше в жизнь с нулевым выбором. Они хотят чего-то большего, где они имеют больше контроля.

Это что-то вроде того, о чем Таблица зрелости менеджмента качества. Я уверен, что вы хотели бы узнать, что доступно вам, каких высот вы можете достичь, в обмен на какие усилия и как вы можете сделать свой собственный выбор. Но вместо того, чтобы тратить время, чтобы все это переживать и узнавать на своем горьком опыте, используйте Таблицу зрелости. Она поможет вам заглянуть в будущее с напоминанием, что вы можете скатиться назад так же, как и продвинуться вперед. Удобства, приобретенные в ходе упорной работы и сил, могут быть потеряны одним поворотом кубов. *Выиграл* не значит *удержал*.

Улучшение само по себе никогда не является особой трудностью. Никогда не трудно улучшить, если люди осознают это и соглашаются. Трудность в том, что очень немногие из нас откровенно признают это. Мы не допускаем, как много в действительности требуется времени, чтобы измениться. Мы слабая и тщеславная группа, мы человеческие существа.

Я дискутирую с управляющими сотен различных компаний. Несмотря на национальность, продукцию или услугу, я никогда не бываю разочарован. Кто-то всегда говорит: «Вы должны понимать, что наш бизнес отличается». Так как они, обычно, видят только свой бизнес, они никогда не понимают, как похожи различные сферы бизнеса. Конечно, технология и методы могут быть очень разными. Но задействованные люди, их побуждения и реакции те же самые. То, что работает в нашей отрасли для улучшения качества, будет работать и в других, если вы потратите время, чтобы понять качество и его содержание.

Встречая группы руководителей или специалистов, которые ждут услышать какие-то чудесные открытия метода улучшения качества без недостатков, я говорю им, что мне нужна информация. Я прошу их обозначить самую большую проблему. Они просто формулируют проблему одним двумя предложениями. Ни обсуждения, ни анализа. И им не разрешается говорить, что их самая большая проблема — «люди», «связи», «мир на земле» и другие неспецифические вопросы. Я спрашиваю их: «Если добрые феи спустятся на землю и скажут вам, что вы можете избавиться от одной проблемы, какую бы вы назвали?»

Список всегда похожий:

- Они никогда не дают нам точные данные.
- Работники просто не выполняют работу хорошо.

- Наши конкуренты могут покупать дешевле, чем мы.
- Они не соответствуют требованиям, которые сами определяют.
- Эти правительственные инструкции заставляют нас нанимать неквалифицированных служащих.
- Высшее руководство не понимает, что мы должны менять наши способы.
- Уровень текучести кадров так высок, что мы не можем тренировать людей.
- Профсоюз абсолютно неразумен.

Список можно продолжать. Я уверен, что у вас есть свои собственные пункты.

После того, как я записываю пункты на доске, я говорю группе, что, очевидно, мы должны пригласить виновников. Эта группа не может предложить ничего для улучшения. Все, что с ними случается, происходит по вине других. Если бы я мог привести другие четыре биллиона человек в мире в конференц-зал, был бы шанс решить все проблемы из списка. Иначе надежды нет.

Я проводил это упражнение несколько сотен раз. Никто никогда не выдвинул «самую большую проблему», которая возникает по его или ее вине. Никто не скажет:

- Я не могу купить так же дешево, как парни из отдела снабжения конкурентов.
- Я не могу убедить босса; мне нужно больше узнать о том, как делать это.
- Я не могу удержать своих служащих; очень высока текучесть кадров.
- Мое планирование не было адекватным по этому вопросу.

Таким методом я, в конечном итоге, убедил каждого признать, что когда они ищут причины возникновения проблем, им следует лучше посмотреть на себя. Они всегда соглашаются.

Когда дело доходит до обязанностей в управлении компании и функций, вы должны быть готовы признать, что некоторые проблемы могут создавать личности, ответственные за управление. Иначе коррективные действия никогда не будут предприняты. Вот почему важны комментарии к категории Таблицы «Понимание и отношение управления».

### **Неопределенность**

Неопределенность не воспринимает качество как инструмент

управления. Люди на стадии Неопределенности склонны обвинять отдел качества в появлении проблем, связанных с качеством. Это происходит из-за недостатка информации по теме и ошибочных суждений, которые обсуждались во второй главе. Важно осознавать действительные значения слов и функций. Судья в бейсболе был прав, когда говорил, что предмет, который бросает подающий, ничто, пока я не назову его чем-то.

Неопределенность живет в настоящем. Каждый день спускается на новый мир, а каждая ночь этот мир заканчивает. Предотвращение проблемы не является действительной частью процесса Неопределенности; хотите предотвратить, вам нужно заглянуть в будущее. Но идентифицировать функцию качества на стадии Неопределенности легко. Она состоит из инспекторов и проверяющих, которые, возможно, докладывают производственному отделу и которые сортируют продукцию для дальнейшего продвижения. Руководство ждет от них, чтобы они не позволяли продукции, которая «слишком» плоха, выходить за пределы.

Идея Неопределенности – делать так, чтобы находить и решать проблемы сегодняшнего дня. Поскольку ни один разумный человек не признает, что подумал бы над такой вещью, вы должны смотреть, что *выполняет* определенный процесс, если вы установите его положение.

Если проблема – это то, что можно зафиксировать отказом или изменениями в бумагах, тогда ваш бизнес на стадии Неопределенности. Более того, если бы были найдены настоящие причины проблемы, процесс мог быть вовлечен в изменение проекта, переработку инструмента, обучение и все виды трудоемкой деятельности. Это не привлекает. И любой, кто предлагает, что такие действия могли бы устранить проблемы в будущем, берет свою жизнь в свои руки. Здесь нет будущего. Здесь только сегодня.

### **Пробуждение**

Разница между Неопределенностью и Пробуждением похожа на разницу между консерваторами и либеральными консерваторами, как привык говорить президент Эйзенхауэр. Консерваторы не хотели делать это. Либеральные консерваторы хотели, но не в это время.

Я часто слышу, как управляющие говорят, что они хотят начать с программы улучшения качества, но хотят подождать, пока сначала не прояснятся некоторые другие проблемы. Они не хотят начинать программу решения проблемы, пока не решат другие проблемы. Как вам это нравится? Это Ловушка – 22 непросвещенности.

Чего в действительности боится Пробуждение – так это

обязательств на будущее. Неопределенность не знает о будущем и поэтому не может быть им обеспокоена. Пробуждение о будущем знает и беспокоится. На обеих стадиях ничего не делают, но по разным причинам. Результат то же. Люди на стадии Пробуждения с большей охотой говорят о долгосрочных коррективных действиях и даже хотят позволить, чтобы они время от времени предпринимались. Но они еще не готовы тратить на программу качества деньги. Они не связывают трату денег с теми деньгами, которые потом можно сэкономить. Деньги потраченные – это действительные деньги; сэкономленные в будущем – нет. Не достаточно объяснить, что, в действительности, качество – это программа вкладывания капитала в себя. Пробуждение движется, только когда понимается действительная цена качества.

На уровне руководства мне приходится говорить, что специалисты по качеству, которые работают для Пробуждения, обычно, не слишком помогают тем из нас, кто пытается продвинуть улучшение. На одном заводе, который я как-то посетил, мне продемонстрировали интересный парадокс. Молодой Генеральный менеджер была в восторге от качества и осознавала, что необходимо предпринимать действия. Она вызвала из цеха менеджера по качеству, который рассказывал мне бесконечные сказки о несоответствии и об ужасных ситуациях, которые надо было немедленно исправлять. Он отметил, что руководство просто не будет слушать его, что он неоднократно пытался, но бесполезно.

В заключительной беседе с Генеральным менеджером я аккуратно рассказал ей о проблемах, которые возникают у менеджера по качеству. Она немедленно вызвала мужчину в офис, извинилась за то, что не слушала раньше, схватила карандаш и попросила полный список проблем, нуждающихся в первоочередном внимании.

Мой информатор посмотрел ей прямо в глаза и сказал: «Ничего, с чем я не мог бы справиться, шеф».

Я никогда не забуду этот урок. С тех пор я никогда не предпринимал попыток к признанию руководства, пока специалисты по качеству не прояснят ситуацию. Их идеи и суждения часто более глубоко закоренелые и определенные, чем у высшего руководства. Как я говорил, это требует времени.

### **Просвещение**

Я не люблю говорить об отношениях, но отношения и есть то, о чем все это. Разница между лучшим и худшим взводом в армии не в оснащении или дислокации. Она в отношении. Тайны создания как негативных, так и позитивных составляющих этого все еще ускользают от меня. Но время от времени все они собираются вместе, и это прекрасное зрелище. Кое-что из этого происходит на стадии

Просвещения.

Первое, что вы замечаете, когда управление передвигается в Просвещение, это ослабление напряжения. Внезапно начинается общение, и снижается оборонительная позиция. Это происходит, преимущественно, потому, что они приняли для себя, что им нужны улучшения. Это своего рода феномен индустриального «второго рождения».

Официально назначая команду улучшения качества, составленную из представителей каждого отдела, Просвещение ясно утверждает, что вовлечен каждый. Ни одна операция не выделяется, ни на кого не указывает пальцем. «Мы в этом участвуем все вместе». Какие волшебные слова! Все работают вместе, без необходимости плести интриги, чтобы защитить свой отдел. Конечно, прогресс быстрый и незамедлительный.

Одна хорошая вещь о четырнадцатиступенчатой программе улучшения качества (подробно описана в главе 8) в том, что она несет немедленное улучшение, потому что проблемы немедленно обращают на себя внимание. Это порождает энтузиазм у команды качества, который передается другим. Конечно, персонал компании немедленно настраивает свои датчики, чтобы определить, действительно ли это искреннее стремление или просто быстрая «мотивационная» вещь.

Часть Просвещения – признание, что вы не можете и не должны дурачить людей. Это звучит убедительно, но не многие верят этому. Многие имеют стереотипное представление о «рабочем», они думают, что рабочие полностью предсказуемы. Но каждый рабочий – личность, и он знает, что он из себя представляет.

Высшее руководство должно уйти от своего способа поддержки менеджмента качества в это время. Профессиональная команда качества упорно работает над обучением остального управления на всех уровнях. Это нелегкий процесс, потому что если генеральный менеджер и главы отделов «стали религиозны», это не значит, что все остальные тоже. Всегда есть власть Неопределенности или Пробуждения. Служащие находятся все еще на этих стадиях и будут измерять глубину обязательств высшего руководства. Они не входят ни в одну команду, они не планируют участие в кампании, они не получают наград. По крайней мере так они думают. Они изменятся, когда достигнут своего личного Просвещения.

### **Мудрость**

Мудрость, собрав плоды Просвещения, концентрируется на том, чтобы не потерять их. Люди на стадии Мудрости принимают активное участие во всей программе. Они стараются больше узнать о тонкостях



философии менеджмента качества. Мудрость должна быть действительно мудра, чтобы осознать, что требуются годы, чтобы добиться верного, долговременного, никогда непобедимого улучшения. И даже тогда вы не можете быть уверены. Вы должны постоянно работать, формируя новые интересы, выискивая новые пути предотвращения несоответствия.

Многие компании на этой стадии используют программу «Доллар в день», чтобы отыскать идеи для улучшения. Это пятидневная программа проводится в форме развлечения; служащие предлагают идеи, позволяющие сэкономить один доллар в день путем уничтожения каких-нибудь ненужных расходов. Это примерно двести пятьдесят долларов в год с человека. Если в компании тысяча служащих, получается двести пятьдесят тысяч в год. Программа всегда имеет успех, и возврат, обычно, составляет сто долларов каждому за каждый вложенный доллар. Экономия реальна, но основное преимущество – это улучшение в общении и моральном состоянии.

Те, кто считает, что улучшение качества – мотивационная программа, никогда не достигнут стадии Мудрости. Они всегда ищут хитроумные уловки, которые обеспечат общее участие и заинтересованность. У Мудрости таких проблем нет. Мудрость снова и снова выполняет программу разными путями, никогда не теряя из вида цель – предотвращение дефектов. И что значит *полное* предотвращение дефекта? Вы никогда не увидите, что кто-нибудь пишет ярлык «Забраковано», и все станции по переработке закрыты, запорты и забыты.

### **Уверенность**

Уверенность достигла стадии полного предотвращения дефекта. Когда случается дефект, его исследуют с той же тщательностью, что и редкий случай оспы. Уверенность узнала, что если вы не ждете ошибок и действительно удивлены, когда сталкиваетесь с ними, то ошибок просто не будет.

Вы, возможно, в это сейчас не верите, но однажды вы в этом убедитесь. Изучите Таблицу, изучите ваши цели и приготовьтесь к долгому, но стоящему пути к Уверенности. Почему нет? Подумайте, как могла бы продвинуться ваша компания, если бы вы полностью избавились от лишних расходов.

### **Изменение позиций управления**

Самый эффективный способ привести руководство в чувство – привести их в контакт с теми, кому они поверят. Очевидно, они не согласятся со словом представителя группы специалистов, не

поддержанным со стороны. Это все равно, что поверить в беспристрастность продавца автомобилей.

Ни один властелин, когда-либо живший, не был подвластен большему убеждению, чем убеждению президентом компании или Генеральным менеджером завода, или любым другим руководителем организации. Их жизнь – это постоянный поток людей, объясняющих, как все было бы превосходно, если только шеф осуществит тот или иной план.

Один Генеральный менеджер рассказал мне, что по его подсчетам каждый год ему предлагают способы сэкономить тридцать миллионов долларов. И это в компании, доход которой только двадцать пять миллионов. Не проходит и дня, чтобы к нему не приходили преданные, внимательные, искренние люди, которые хотят, чтобы вы делали так, как предлагают они. Это ужасное препятствие трудно преодолеть.

Веря в то, что качество бесплатно, мы будем работать, чтобы преодолеть эти препятствия с помощью открытого взгляда на реальность, исследуя факты. Но факты, представленные равными, не теми неискренними душами среди персонала. В Джунглях вы едете по зоопарку в своей машине в то время, как животные свободно бродят вокруг. На входе висят два знака: на одном указана цена входного билета; второй дает вам ясно понять, что вы не должны открывать окна или выходить из машины, потому что животные совершенно не приручены. Но можно представить себе и третий знак, установленный людьми вроде тех, кто управляет заводами и администрациями больших корпораций, который гласил бы: «Работникам главных управлений на велосипедах – вход бесплатный». Такая простая позиция означает, что люди, которые пытаются изменить вещи, должны работать с людьми, которые доверяют друг другу.

В каждом процессе есть сфера, которая более открыта новым людям, чем другие. Этот процесс должен быть поддержан в проведении опытной программы для своего проекта. С минимальным личным вмешательством вы можете помогать им в планировании и осуществлении программы. Если они достигнут хороших результатов, поздравьте их и попросите поделиться своей программой со всеми. Назначьте семинар для управления и пригласите всех генеральных менеджеров и старших управляющих компании, которые еще не участвовали. Подготовьте и проведите семинар тщательно. Планируйте его до последней мелочи и добейтесь участия высшего руководства. Но держите в стороне специалистов по качеству.

Идея в том, что аудитория должна включать тех, кто сталкивается с теми же проблемами. Это, действительно, возрождающее собрание со свидетелями, говорящими, как они однажды ошиблись, но сейчас они знают путь к улучшению. Старшие специалисты по качеству должны

вести церемонии так, чтобы поддерживать на собрании рабочую обстановку. Но особое внимание должно быть на «рабочих пчелах». Позвольте менеджеру по инжинирингу рассказать о результатах внедрения эффективной процедуры характеристики продукции. Пусть специалисты по маркетингу скажут, как наличие меньшего количества проблем повышает уровень продаж. Дайте возможность служащим, занимающимся делами клиентов, рассказать об их опыте, снизившем жалобы и даже заслужившем похвалу.

В заключение попросите обязательства. Заставьте аудиторию встать или поднять руки, или подписать карту обязательств.

Осознайте все достижения и помогите осознать это старшему управляющему. Но всегда помните, что это только начало. Вам придется делать это снова и снова. Проведите по такому же типу «преуспевающих свидетелей» семинары для работников качества в Совете качества. Они нуждаются в поддержке и информированности больше, чем их руководители. Пока их позиции позитивны, они будут удерживать управление на правильном пути.

#### **Комментарий на позиции управления.**

Недавно я навестил моего старого приятеля Динсмора. Он позвонил мне сообщить, что он стал генеральным менеджером отеля Флэминг около полугода назад и думает, что мне было бы интересно посмотреть на отель изнутри. Он также подчеркнул, что я мог бы узнать кое-что о гостиничном бизнесе.

Когда я подъехал к парадному входу, проливной дождь продержал меня в машине минут десять-пятнадцать. За это время я заметил, что швейцар разглядывает меня из фойе. Чувствуя, что дождь скоро не кончится, я кинулся к двери и заскочил внутрь, капая на ковер. Швейцар сказал мне, что я могу оставить машину здесь только на десять минут, так как стоянка здесь не разрешена, но что гараж отеля в следующем блоке с радостью примет ее. Он предложил мне зонт, чтобы выгрузить багаж.

Принимая его предложение, я взял свои чемоданы и сумку, чтобы дотащить их к конторке. Представившись гостем господина Динсмора, я не произвел особого впечатления на клерка, который болтал с кассиршей. Она, казалось, была слегка раздражена моим вмешательством.

Номер на мое имя не был забронирован, но они сказали, что могут устроить меня, раз я был приглашен генеральным менеджером. Только после третьего звонка, пришел коридорный, чтобы проводить меня в номер, который, как оказалось, не был убран. Он прокомментировал, что только три часа, и что номер, возможно, уже будет готов, когда я

вернусь из офиса. Я дал ему на чай, бросил мой багаж и вспомнил о машине.

О ней уже можно было не беспокоиться, так как полиция уже отбуксировала транспортное средство. Швейцар сказал мне, что он махнул водителю буксира, но тот не мог увидеть его из-за дождя. Он уверил меня, что я смогу забрать машину утром без проблем. Кэб доставит меня в полицию, плата составит двадцать пять долларов плюс расходы на буксировку. Гараж стоит шесть долларов. Он заметил, что ему интересно, как они могут передвинуть такую машину без ключа. Из них вышли бы хорошие воры.

Я нашел офис Динсмора на четвертом этаже. Один из лифтов не работал, так что я оживленно прогулялся по лестнице. Его секретарь кивнула мне и предложила взять несколько журналов и присесть, так как Элмер присоединится ко мне сразу, как закончит телефонный разговор. Она вернулась к чтению книги.

Через несколько минут она, казалось, снова заметила мое присутствие и предложила мне кофе из кофейника в углу приемной (она не любила кофе отеля, как, очевидно, и Элмер). Я с благодарностью принял предложение, сказав ей, что я все еще мокрый, не имея возможности принять душ и переодеться, так как номер не был готов. Она сказала, что я не должен ожидать большего, хотя время контроля – полдень, они не любят выпускать своих гостей в такой дождливый день, как сегодня. Я сказал, что это было очень внимательно с их стороны.

Я спросил про мой автомобиль, и она повторила информацию о двадцати пяти долларах плюс расходы на буксировку. «Случается каждый раз», – заметила она.

Динсмор вышел из своего кабинета, приветствуя меня с чрезмерной теплотой. Теперь, сказал он мне, я собираюсь показать тебе, как управлять отелем. Он пригласил меня в кабине, убрал со стула какие-то отчеты и предложил мне сигару. После короткой беседы о моем путешествии он спросил меня, как мне понравилось место.

Я рассказал ему о машине, швейцаре, клерке внизу, номере, посыльном и лифте. Он рассказал мне, как получить машину назад, а остальные происшествия пропустил.

Затем он понизил голос и спросил, не проверю ли я для него ресторан. Он, разумеется, оплатит. Он не был уверен, что менеджер ресторана действительно правильно управляет. Он, кажется, не ладил с другими руководителями и едва разговаривает с Элмером. Что-то странное происходит, думал он. Кроме того количество постояльцев постоянно падает. Он был уверен, что из-за еды.

Затем, затянув галстук, опустив рукава и надев свой любимый старый охотничий сюртук, он повел меня на экскурсию по отелю. Он

собирался показать мне настоящую внутреннюю жизнь.

В комнате для горничных девять или десять женщин были заняты беседой с экономкой об их заданиях. Те, кто работает на нижних этажах, должны были ждать, пока освободятся пылесосы с верхних этажей, поэтому, естественно каждый хотел работать на верхних этажах. Динмор предложил, чтобы они пылесосили в разные дни, так тогда они могли бы пользоваться пылесосами по очереди. Эта идея показалась горничным блестящей, хотя экономка не казалась особенно довольной.

Динмор заметил, что у некоторых людей не хватает способности решать проблемы. Он со вздохом отметил, что ему приходится принимать каждый день все больше и больше решений, потому что его служащие, кажется, неохотно берут инициативу в свои руки.

Мы встретили старшего коридорного и трех коридорных, обсуждающих с метрдотелем процедуру доставки багажа гостей от парадной двери к стойке. Проблема заключалась в дележе чаевых, которых с каждым днем становилось все меньше. Элмер рассудительно слушал, а затем предложил отдавать все чаевые старшему коридорному, который потом будет распределять их, согласно усилиям, которые каждый приложил. Казалось, это никого не осчастливило, кроме старшего, но так как никто из четверых не мог предложить что-то другое, это было сразу же принято.

Мы путешествовали по всем этажам, я упомянул о количестве стоящих в коридоре тележек, на которых подавали пищу в номера. Динмор сказал, что это обычное дело для отеля. Гости не возражают, потому что это напоминает им о доступности обслуживания номеров.

Лоток с сигарами и газетами выглядел, как будто он находился в метро. Старик за стойкой предложил мне какую-то выдохнувшуюся замену сигарам, которые я заказал. Он был этим очень доволен. На обложке единственного журнала были изображены привлекательные девушки на разных стадиях раздевания. "Гости больше не увлекаются книгами высокого класса," – сказал мне Динмор. Он слегка толкнул меня локтем и напомнил, что я не понимаю гостиничный бизнес.

Ресторан, казался принадлежащим к другому миру. Он был полон. Метрдотель бросился к нам, поклонился и нас усадили около окна, и приняли заказ на выпивку. Атмосфера спокойной эффективности, казалось, покрывала комнату. Две рюмки появились перед нами, пока привлекательные меню были положены слева от нас. Элмер не казался счастливым. Ресторан, сказал он мне, был уступкой, доставшейся от предыдущего владельца. Он пытался выкупить аренду, чтобы он смог управлять им, так как это было по настоящему выгодное дело. Сейчас у него только около десяти процентов. Я заметил, что большинство отелей теряет деньги на своих ресторанах. Он противоречил мне,

показывая, как много народу даже в такой дождливый день.

На следующее утро я вернул свою машину, решительно поставил ее в гараже отеля и вернулся на прощальную встречу с Динмором. Он спросил, каково мое мнение касательно его управления. Он комментировал снижающиеся стандарты сегодняшних рабочих, заметил, что у него постоянно возрастающие трудности с людьми, которые хотят сделать качественную работу и оплакивал тот факт, что гранд-отели, как у него, теряются среди мотелей.

Я просто не мог сказать Динмору правду. Он все равно не поверил бы мне.

На прошлой неделе он позвонил снова. Отель был продан и должен был быть снесен, чтобы освободить место для административного здания. Он собирался принять предложение от сети мотелей для управления их сетью на восточном побережье. Он будет отвечать за тридцать четыре гостиницы и хотел, чтобы я был его гостем в одной из них.

Я с трудом мог ждать.

## 5

### Организационный статус качества

Представьте себе, что вы отвечаете за поставку полотенец в вашем клубе. Представьте, что вы обнаруживаете, что некоторые члены клуба использовали по три-четыре полотенца каждый раз, когда мылись в душе. Представьте, что вы решили положить этому конец. Каковы будут ваши действия?

Будете ли вы говорить отдельно с каждым членом клуба, предлагая им не быть столь расточительными? Это будет происходить постоянно; вы не найдете ни одного человека, кто примет это за расточительство; и вы абсолютно точно не приобретете новых друзей; вероятно, вы даже отдадите от себя много старых. Вы, вероятно, прославитесь как тот «надзиратель за полотенцами», вы станете предметом для всеобщих шуток. Жизнь определенно изменится к худшему.

Вы не будете пытаться исправить положение, беседуя лично. Вы, возможно, повесите объявление, предлагая членам клуба не быть столь расточительными, в противном случае, придется ввести обязательную плату за пользование полотенцами; и подпись: «Баннный комитет».

Баннный комитет. Какой прекрасный способ привлечь внимание, не

«засвечиваясь» самому. Люди могут подшучивать над этим баннным комитетом, но кому какое дело? Так как членство этой группы постоянно меняется, никто никогда не сталкивается с обвинениями лично.

От таких рассуждений приходит большинство указаний, которые вы получаете в повседневной жизни. Никаких имен, только названия институтов: Зеленый комитет, Интернациональная таможенная служба, Объединенные авиалинии, финансовый комитет (если вы не платите налоги), Совет директоров и, конечно самая неопределенная из всех – компания. У вас есть свой собственный список таких названий, и вы, возможно, использовали «комитетный» подход в вашей руководящей работе.

Когда надо организовать функциональную дисциплину в компании, особенно, одну с несколькими отделениями или различными процессами, необходимо выпустить инструкции и указания. Весьма важно, что каждая функция должна быть внедрена в каком-то определенном порядке, который можно оценивать и контролировать. С этой целью большинство компаний развили книгу установок и стандартных упражнений.

Заметьте, что я сказал: «Компании развили», и заметьте, что вы это приняли. Теперь вы так же, как и я знаете, что компания – это нечто неодушевленное и неспособное что-либо развивать. Мы знаем, что какая-то *личность* в организации должна будет развить этот подход. Приписывание его «компании» – форма социального общения, которая позволяет отдавать приказы, не вовлекая личность.

Качество – это нечто, что редко определяется и направляется в официальных установках для компаний. Почему-то считают, что такая вещь не требует документирования. Но качество требует и, может, даже в большей степени, чем другие функции, потому что в противном случае люди будут чувствовать, что они могут создавать свои собственные правила. Многих проблем можно будет избежать, если вы определите ясную политику относительно полного процесса качества.

Я рекомендую некую политику. Вы смогли бы добавить немного к этому, но, пожалуйста, удержитесь от искушения обратить ее в проповедь. Сделайте ее простой, и вы резонно сможете ожидать, что кто-то прочтет ее. Но удостоверьтесь, что она полная. В конце концов, установки используются, чтобы регулировать дискуссии.

## Политика

### Функция менеджмента качества

Эта политика основывается на том, что в каждом процессе должна существовать функция менеджмента качества, чтобы убедить, что:

1. Со стандартами нашей продукции и услуг познакомились.
2. Цена целей качества для каждого процесса достигнута.

Генеральный менеджер компании отвечает за достижение соглашения с директором корпорации по качеству. Генеральный менеджер должен выпустить политику качества для процесса, котировку этого документа и должен предпринять положительные шаги, чтобы убедиться, что служащие понимают, что политика компании в области качества должна выполняться точно в соответствии с требованиями или требования должны быть официально изменены в соответствии с нашими нуждами или нуждами наших клиентов. Чтобы убедиться в ее эффективности, функция качества должна быть отработана в объективной и беспристрастной манере. В связи с этим глава функции качества в каждом отделении должен докладывать прямо генеральному менеджеру. Он же представляет компанию в Советах качества.

Функция качества должна быть укомплектована профессионально обученным персоналом, а их обязанности должны включать:

- Приемку продукции на всех уровнях;
- Качество поставщика;
- Инжиниринг качества;  
Анализ данных;  
Коррективные действия;  
Планирование;  
Аудит;  
Обучение;
- Улучшение качества;
- Дела клиента;
- Надежность продукции.

## Некоторые мысли о качестве

Многие думают, что первым специалистом в области качества был Бог и что те, кто следовал за Ним в деле суда, что хорошо и что нехорошо, определяют это божественным правом. Они знают, что есть два типа людей: хорошие и плохие; и хорошие решают, что есть что, и кто есть кто. Цель организации независимого объективного отдела качества состоит в том, чтобы избавиться от такого рода мыслей и ограничить выбор теми, кто ничего не выигрывает от решения.

Организация качества не так запутана, но внедрение хорошего процесса качества может быть сложным делом. Если что-то легко понимается, но не всегда делается, то этому должна быть причина.

Существует две возможности: (1) Управление не доверяет никому принимать решения по качеству. (2) Управление не понимает ценности процесса хорошего качества.

Я предпочитаю думать, что обычно главенствует второй вариант. Конечно, компании, которые немного подумали над вопросом, хорошо продвигаются вперед в деле организации отделов качества.

Говоря о размышлениях по поводу «качественного» бизнеса, я чувствую, что пора отбросить многие бесполезные приложения, которые сделали трудным для понимания менеджмент качества. Слово «качество» достаточно хорошо, чтобы поддержать себя самостоятельно. Мы должны ликвидировать «контроль», «уверенность» и другие определения, которые слишком часто сопровождают его.

Термин «уверенность качества» возник во время первых безумных реактивных лет, так что немногие проницательные личности могли продвинуться в группы с более высоким заработком, и в то же время были бы вовлечены в более достойную работу. Они скорее выглядывали через плечо, чем осуществляли качество. Конечно, я не возражаю против слегка украшенного перьями гнезда, но можно сделать жизнь отличной действительно делая работу качественной, чем просто проверяя, чтобы найти, почему она не была сделана.

Нет абсолютно никаких причин для ошибок или дефектов в любой продукции или услуге. Концепции менеджмента качества, прослеживающиеся в этой книге, плюс некоторая упорная преданная работа плюс постоянные упражнения личной честности сделают предотвращение ошибки реальной возможностью. Это, в свою очередь, откроет возможность тому, кто предотвращает ошибку, стать одним из самых ценных управляющих в любой компании. Вы можете разбогатеть, предотвращая дефекты. Вы никогда не сможете сделать многого, просто «уверяя» и «проверяя». Офицеры полиции пытаются держать все под контролем. Юристы часто работают над предотвращением. Вы никогда не встретите богатого офицера полиции. Богатых юристов очень много. Подумайте об этом.

## **Организация**

Процессы качества должны всегда докладываться на том же уровне, что и те отделы, оценивать которые они назначены. Таким образом, они не могут быть в подчинении у инженерной, маркетинговой, административной или любой другой службы. Более того, менеджер по качеству должен иметь доступ к идейным руководителям компании. Он должен принадлежать к такому типу личности, который может приспосабливаться к деловым кругам. Самые ценные действия, которые может предпринять менеджер по качеству, связаны с предотвращением

проблем. Невозможно поставить на карту организации такого рода вещь и, фактически, невозможно направлять ее. Вот почему в конце первой части есть глава, посвященная стилю управления. Во главе каждой успешной программы качества, которую я когда-либо встречал, стоял человек, который знал, как общаться с руководством и даже дисциплинировать его, не вступая с ним в противоречие. Преуспевающие менеджеры по качеству знают, что чтобы сделать людей сознательными в вопросах качества, нужно сделать так, чтобы они чувствовали себя удобно с концепциями качества и показать им, как осознать, что они смогут получить от приверженности идее. Такое искусство должно практиковаться во многих функциях. Но уникальность качества в том, что и успех, и провал обеспечивается людьми из других процессов, и менеджеры по качеству должны быть в состоянии работать с этими людьми, чтобы правильно управлять функцией.

Трудности, обычно, бывают у тех, кто ответственен за прибыль или ее отсутствие. Охотники за головами ищут людей, которые «поворачивают компании» и делают прибыли максимальными. И, конечно, есть люди, которые эти вещи делают. Есть также люди, которые делают наоборот.

Чего не понимают охотники за головами, так это то, что все эти вещи обеспечивают или не обеспечивают функциональные работы. Функциональное управление намного труднее, чем процессы. Процессы – это дело упорядочивания функциональных людей. Через двадцать пять лет функционального управления я могу посчитать полезные направления, которые я получал от процесса. Как это для положительного отношения?

## **Функции отдела качества**

### **Приемка продукции**

*Инспекция.* Основа каждой программы качества – данные, собранные визуальной и механической инспекцией, которая определяет ценность статуса продукции или услуги. Данные могут быть результатом оценки экономки в гостиничных номерах, проверка припоя, инспекция частей или любая из тысячи проверок. Каждое оценивание имеет три общие вещи. Во-первых, все проверки плановые, проводятся в запланированной манере и по запланированным причинам; во-вторых, они проводятся профессиональным персоналом; и в-третьих, персонал организационно отделен от процессов, которые он инспектирует. Неуверенность и Пробуждение расскажут вам, что инспекторы должны докладывать производственникам, тогда у них будет инструмент для

дальнейшей работы. В действительности, это только даст им инструмент для контроля процесса *приемки продукции*. Инспекторы, которые докладывают администраторам не получают профессиональной тренировки. Они служат в качестве сортировщиков. В результате многие инспекционные процессы создают отдельную группу контроля для проверки результатов. Эта группа обнаруживает десять процентов дефектов, которые пропустили инспекторы, потому что не были должным образом обучены и проинформированы. Инспектор не инспектор, пока инспекция не будет независимой и самой совершенной.

*Тестирование.* Часть функции приемки выполняется с использованием электронного и механического тестирующего оборудования для определения функциональной целостности продукции. Эта функция оценивает продукцию на всех уровнях. В дополнение к персоналу, проводящему тесты, есть тестирующие инженеры, которые ассистируют в развитии концепций тестирующего оборудования и установления процедуры тестирования. Единственная цель тестирования – определить, соответствует ли продукция техническому описанию.

Так как тестирование включает намного больше процедур чем инспектирование, то это дело создает большее давление. Например, если руководитель тестирования говорит менеджеру проекта, что система прошла тестирование, менеджер скажет: «Великолепно. Отправляйте». А если отчет будет отрицательный, он скажет: «Протестируйте снова». Когда продукция проходит, она принята. С этой целью инженеры по тестированию должны писать программы тестирования, которые требуют точных результатов тестирования.

Самая большая проблема с тестированием в электронике – программное обеспечение. Компьютеризированное тестирующее оборудование требует компьютерных программ, которые в большей части проводят тест. Тестирующее оборудование и программы обеспечения требуют сейчас много финансовых инвестиций, иногда даже больше, чем сама продукция. Мудро удостовериться, что эта важная функция хорошо контролируется.

Сами тесты никогда не должны проводиться инженерами. Одно время я отвечал за тесты системы оружия, которые включали проверку реактивного снаряда, наземного оборудования и технического обеспечения. Единственное, что было общего во всех трех проверках – постоянное зашкаливание. В конце концов, мы удалили всех инженеров, приняли проверяющих с почасовой оплатой и проинструктировали, чтобы они точно следовали процедуре тестирования, пока не загорится красный свет. Затем они звали инженеров, чтобы определить, была ли это неисправность продукции,

тестирующего оборудования или процедуры. Медленно мы прокладывали себе путь через всю систему и получили приемлемые процедуры и оборудование, принимая хорошую продукцию и забравшая несоответствия.

### **Качество поставщика.**

Практически каждая компания покупает товары или услуги в количестве приблизительно равном пятидесяти процентам продаж. Эти материалы и услуги, постоянно поступающие в компанию, подвергаются обязательной приемке, важность которой, обычно, недооценивается. Невероятно мало выполняется за исключением компаний, получивших контракт от государства.

Если люди хотят тратить деньги на кирпич и раствор, они должны пройти через административную машину. Деньги – то же самое. Это просто концепция, которая отличается.

Обсуждая процесс качества поставщика, я сконцентрируюсь, в основном, на контроле продукции или материала. Но нужно напомнить, что самый крупный поставщик вашей компании, автомат, которому вы платите большую часть денег, – страховая компания. Когда мы говорим о процедурном контроле, надо подумать о контрактах, которые продолжают долгое время и производят вещи, которые не подвергаются инспектированию в получающем процессе.

*Инжиниринг качества поставщика.* Я всегда считал, что покупка – это слишком узкое понятие. Традиционно считается, что совершить покупку – значит принять заказ, сделанный кем-то другим, и разместить его. В этой операции обычно не проявлялась заинтересованность в том, предлагает ли указанное изделие наилучшую покупательскую способность, и такие, пост-факт, дилеммы встают перед операциями по качеству в обычной ситуации, когда покупка имеет место. Самая малая часть времени в операции отводится на поиск наилучшего поставщика, что касается качества, стоимости и поставки. Большинство времени отводится на совершенствование изделия или на его концептуальный дизайн. Отделы по закупке имеют возможность производить работу по выбору, а отдел качества не знает, как помочь им. Команда потенциальных поставщиков, проводящая «аудиты качества», почти бесполезна. До тех пор, пока продавец полностью не потерпит крах, невозможно узнать, обеспечит ли их система качества хорошее управление или нет. Вы можете знать это, находясь внутри компании продавца. Таблица зрелости менеджмента качества может быть закончена только теми, кто знает компанию, и кто какое-то время находился там. Та же самая ситуация существует и у поставщиков.

Так же как при покупке необходимо время для того, чтобы найти,

проверить и развить поставщиков, то для качества также нужно время, чтобы участвовать в этом процессе. Я имел дело с сотнями заводов по проведению аудитов поставщиков, внимательно вглядываясь в объявления по проверке, задавая вопросы об управлении материалами несоответствия и выполняя все условности. Все время я знал, что настоящий ответ был вне поля зрения генерального директора и что я этого никогда не пойму из того, что увижу во время моего краткосрочного визита. Чтобы получить мое благословение, генеральный директор будет давать мне клятвы или устраивать церемонии. Но, однажды получив благословение, будет ли директор правдив? И будет ли он дальше работать? Кто может это знать?

Единственный ответ для сотрудников отдела качества поставщика – это помочь их друзьям-покупателям на ранней стадии произвести оценку ключевых предметов, предназначенных для покупки. Так как понятие качества стоит гораздо ближе к процессу изготовления и технической стороне дела, чем покупка, то сотрудники отдела качества могут действовать как катализатор начала этого процесса. Мне хотелось, чтобы кто-то, занимающийся закупками, составил бы таблицу зрелости менеджмента качества.

*Приемка купленных товаров.* Приемочная проверка и испытание купленных изделий может проходить везде. Они могут проходить не всегда в помещении приемки, расположенном рядом с грузовыми помещениями. При хорошем планировании приемка может проходить на заводе поставщика даже во время прохождения процесса. Это может происходить на вашем собственном заводе при окончательной сборке. Она может осуществляться и на каких-то промежуточных операциях. Все это – дело планирования и исполнения. Неуверенность делает маленькую, но наиболее очевидную проверку по приемке; Пробуждение много не делает; Просвещение устанавливает проверки образцов и дает серьезное рассмотрение большего усилия инженерных служб по качеству в этой области; Мудрость – обеспечивает запланированную работу по приемке, но еще и верит в мечту – выбрать поставщика аудитом качества.

Очевидно, что все приемочные операции проводятся той же организацией, что и осуществляет все остальные функции по приемке отделом качества. Каждая проверка или испытание должны планироваться с той же самой технической целостностью, как и проверка на линии сборки. Наиболее важное рассмотрение – это быть уверенным, что проверка проводится в соответствии с условиями заказа на покупку, а не по условиям незаконченных планов. Это важно, так как вы обнаруживаете, что половина окончательного брака произошла по вине покупателя – вас. Либо изделие не было точно описано в заказе, либо были указаны неправильные требования, либо были предложены

неправильные требования, либо не было достаточно хорошо скоординировано оборудование для испытания.

### **Инжиниринг качества.**

Когда я начинал работать в бизнесе по качеству, то было легко определить инженеров по качеству. Они были в рубашках и галстуках. Теперь все по-другому. Но я помню, что меня просили носить белую рубашку и галстук, когда я первый раз был на заводе. В течение недели я избегал встречи с моими бывшими коллегами, пока не преодолел застенчивость. Действительно я не уверен, какое это имеет отношение к нашему обсуждению о технике качества, но мне пришло в голову, что это очевидный путь, и он отличается от приемки изделия.

В широком смысле техника обеспечения качества предполагает ответственность за определение и планирование работы остального отдела. Они должны осознавать всю ответственность за компанию в условиях производства этих изделий здесь, а тех – там, чтобы во всем деле были достигнуты предполагаемые результаты. Это означает, что они должны решить, кто что проверяет и испытывает, кто собирает данные и какую информацию надо сообщить системе, чтобы она оставалась подвижной.

Инженеры по качеству должны сотрудничать друг с другом, что касается характеристик работоспособности изделия, и встречаться с инженерами по изготовлению изделий для решения вопросов по методам их изготовления. Таким способом инженеры по качеству могут определить, как проверять изделие, как его испытывать и осуществлять контроль в течение его срока службы как в компании, так и за ее пределами. Техника обеспечения качества включает в себя подробное изложение этих требований, обучение людей осуществлению этих требований и проведение оценки результатов.

*Анализ данных и отчет о состоянии дел.* Каждая проверка или испытание дает два результата. Первый: изделие либо принимается, либо идет в окончательный брак. Второй: сама оценка должна быть зарегистрирована. Собирая эти результаты и анализируя их, инженер по качеству может определить точное и продолжающееся положение дел. Инженер по качеству собирает данные, затем делает отчет в такой форме, которая будет практически использована всеми, кто вовлечен в этот процесс.

На рабочих площадках должны висеть хорошо видимые карты. Если вы выберете время, чтобы объяснить, что содержится на картах тем сотрудникам, кто вовлечен в работу, то они будут пользоваться ими, и им понравится, что карты висят. Люди любят, когда им дается оценка, и когда эта оценка честная и открытая.

Карты достижений и отчеты позволяют руководству на уровне рабочих знать, контролируются ли их достижения. Они предоставляют информацию, где отражено, какие рабочие имеют проблемы, а какие хорошо работают. Главному руководству нужны точные данные, чтобы знать, когда надо действовать. Если инженерные службы по качеству не предоставляют эти данные, то это не является бизнесом. Главное руководство разрешит проводить работу по качеству на будущее, если она помогает выдержать настоящее.

*Корректирующее действие.* Это не то, что вы обнаруживаете, а это то, что вы делаете по поводу того, что вы обнаруживаете. Все планирование, проверка, испытание, оценка и другая деятельность, которая проводится в отделе качества, – это потеря времени, если это не ведет к предотвращению проблемы. Настоящая сила, ценность техники обеспечения качества в извлечении уроков из прошлого, чтобы сделать ровным будущее. (Это будет большой политический лозунг). К сожалению, большинство людей извлекают уроки из прошлого, чтобы повторить их снова.

Предположим, что у вас сердечный приступ, и вы остались в живых. Врач говорит, что приступ может повториться, если вы не устранили основные причины, которые привели к первому приступу. Особенно вас просят снизить свой вес, чтобы он стал таким, как когда вы окончили высшую школу; бросить курить; изменить диету, чтобы снизить содержание холестерина и триглицеридов, и сделать так, чтобы в вашей личной жизни было меньше стрессовых ситуаций. Если вы сделали выводы из того, что с вами произошло, то вы предпримите это предупредительное действие. Если вы не сделали никаких выводов, то вы ничего не измените. И в этом случае вы заслуживаете того, что случается с вами.

Сегодня большинство болезней, возможно за исключением рака, можно предотвратить или в значительной степени облегчить. Все, что для этого требуется, – это немного дисциплины пациента и рекомендации профессионала.

Сегодня большинство проблем несоответствия, кроме неизвестных явлений можно предотвратить. Все, что для этого требуется, – это немного дисциплины в организации дела и рекомендации профессионала.

Самый лучший источник информации о ситуациях, требующих корректирующих действий, – это наблюдение действительных отклонений и анализ тенденций. Действительные отклонения – самые легкие для нахождения, потому что они очевидны. Вы забираете дефектную деталь и прекращаете иметь дело с людьми. Тенденции менее очевидны, надо провести работу, чтобы обнаружить их с помощью лабораторных анализов и других видов исследования.

Детально опыт корректирующих действий описан в части П. Но я предупреждаю вас, что люди расскажут вам о бедах, которые им причинили другие. Они не откроют вам того, чему они сами явились причиной. И также я верю, что как только вы надели костюм, никто вам больше не скажет правды.

*Планирование.* Современный отдел по качеству в процессе изготовления изделия платит за себя, но это очень дорого. По этой причине разумно, чтобы планирование было ключевой частью техники обеспечения качества. Все, что происходит в системе качества, должно быть результатом, а не реакцией. Многие из нас сидят в ожидании телефонного звонка или получения почты перед тем, как действовать. Даже самые серьезные руководители бывают пассивными в ожидании информации.

Большинство отделов по качеству проводят очевидную деятельность по планированию для поддержания таких видов деятельности, как приемка, анализ данных, квалификация изделия и др. Часто они игнорируют программу улучшения качества, даже если общий эффект от таких дополнительных функций гораздо более важен для достижения успеха отделом, чем другая деятельность, связанная с изготовлением изделия. Ничего не является случайным. Например, одна деятельность, которая должна осуществляться в каждой компании – это ориентация на качество у каждого нового работника.

Каждое задание должно быть внесено в список, и ему должно быть сделано назначение исполнения, даже если его, скажем, не будут выполнять. Иначе вся политика, стандартная практика и философия превратятся в ничто. Хорошее происходит только тогда, когда оно запланировано; плохое происходит само по себе.

*Оценка изделий, процесс и процедуры.* Каждая новая вещь перед тем, как ее использовать, должна быть проверена и испытана. Это включает процедуру перевода заказов отдела сбыта в формат, который может использоваться в магазине; он включает новый метод программирования компьютерных лент; он включает новый процесс для покрытия пластика хромом; он включает новые изделия, и он включает изделия, конструкция которых была изменена. Очень мало проблем бывает в какой-либо организации, и которые не появляются в результате внедрения новой и не испытанной замены при выполнении этой операции. Испытание и исправление всегда происходят случайно, если неизбежно возникают проблемы по корректировке, а не по другим причинам. Но это дорого стоит, и здесь существуют ограничения. Лучше сделать так, чтобы изменение было проверено раньше, чем потом тратить на это средства.

Изделия должны быть сделаны так, чтобы они работали в действительных условиях окружающей среды, для которых они были



сконструированы; процессы должны быть определены для демонстрации путем проведения испытаний, и результаты этих испытаний должны находиться в соответствии с требованиями; процедуры должны быть проверены на их точность, понимание и эффективность. Во всех случаях эти доказательства должны быть продемонстрированы сотрудниками отдела качества. Я думаю, что они не проводят действительных испытаний, так как это потребует от них сильного вовлечения в результаты. Здесь ничего нет похожего на малую родительскую опеку, как бы чего не вышло.

И, наконец, запомните, что реальность – это основной критерий. Одно дело наблюдать, как директор по планированию вводит новую процедуру по резервированию отдела, а другое – быть свидетелем, как выполняется действительная процедура резервирования соответствующими лицами.

*Аудит.* Одна из нескольких функций, о которой говорят много, а понимают ее мало, – это аудит. Часто это последнее убежище тех, кто действительно не знает, как проводить политику с ориентацией на предупреждающие действия. Аудит – это Бэт Мэстерсон бизнеса. Когда вы попадаете в беду, только позовите старого Бэта. Он отыщет всех подонков и призовет их к ответу. И если даже ему не удастся найти всех главарей, то вы все равно будете в выгодном положении. В конце концов, вы ведь призвали на помощь закон, не так ли?

Аудит, если он проведен правильно – очень ценное орудие. Это запланированная проверка функции, выполненная либо определением соответствия процедурам в процессе, или критическим анализом изделия или услуги, который является результатом процесса. Это почти все, что касается аудита. Не существует метода более полезного и тщательно продуманного в отражении показа низкопробного, небрежного или введенного в заблуждение. Мошенники обычно очень много знают, чтобы их кто-то поймал, а не они сами себя или в результате удачи кого-то. Аудиты выводят на чистую воду только незнающих, скучных или небрежных в работе людей.

Чтобы успешно провести аудит, необходимо следовать нескольким основным правилам:

- Будьте внимательны к тому, что вы хотите подвергнуть аудиту и по какому критерию должен аудит осуществляться.
- Выберите такие личности для проведения аудита, которые не будут заинтересованы так или иначе в результатах.
- Осведомите детально команду аудита и предоставьте им время для написания хорошего отчета.
- Не говорите ни коем образом, какие результаты вы ожидаете получить.

- Помните, что находки показывают только то, что видно снаружи. Действительная причина проблем находится внутри.

Самое лучшее – это обучить несколько основных работников отдела по качеству, чтобы работать с командами по аудиту. Выберите персонал команды наугад из утвержденного списка по другим операциям. Не настаивайте, чтобы каждый из команды был специалистом в операциях, подлежащих аудиту. Есть гарантия, что они придут со своим мнением. Один из самых лучших методов аудита – это подготовить «самоаудит», который прилагается к специальной функции такой, как качество окружающей среды. Разрешите организациям проводить периодические аудиты самих организаций, заносить результаты и действовать в соответствии с ними. Все, что вам надо сделать, чтобы проверить их – это сделать несколько ваших собственных оценок, чтобы у вас появилась хорошая идея по их целостности и завершенности. Проверять самоаудиты на хорошей основе, вы можете охватить гораздо больше, чем настаивать на том, чтобы все делать самому.

*Обучение качеству.* Существует теория поведения человека, где говорится, что люди подсознательно замедляют свой собственный интеллектуальный рост. Они полагаются на штампы и привычки. Как только они достигают возраста их личной гармонии с миром, они прекращают учиться и остаток жизни их ум работает вхолостую. Организационно они могут идти вперед, они могут быть честными и энергичными, они даже могут работать день и ночь. Но они больше не учатся. Фанатические, ограниченные, упрямые и постоянно оптимистичные – все прекратили учиться.

Единственная причина, по которой я об этом пишу – это то, что вы должны понять, о чем уже знают все учителя; некоторые люди просто не интересуются, чтобы узнать что-то такое, что заставит их измениться. Таким образом, обучение качеству должно быть, очевидно, ориентировано на изделие, услугу и покупателя. В действительности же оно нацелено непосредственно на личностей, вовлеченных в это обучение, но вам надо решить эту шараду.

Обучение качеству имеет 3 основные формы:

1. Ориентация на понятия и процедуры качества, проблемы, которые плохо влияют на изделие, и ожидания заказчика.
2. Непосредственное улучшение техники исполнения в таких областях, как сварка, компьютерное программирование, обращение с телефоном, процедура написания и т.д.
3. Непрерывное, на низком уровне, но сильное препятствие связующим идеям по качеству, что служит напоминанием того, чтобы качество поселилось в мозгу у каждого человека. Ничего сверх

Сейчас многие самоусовершенствования проходят по этому виду обучения. И если кто-то будет делать комментарии по самоусовершенствованию, то хорошая идея – поддержать эту мысль. Но не вздумайте торговать методами усовершенствования.

### **Улучшение качества.**

Важно определить мероприятия по улучшению качества, так как ни у какой операции не должно быть выбора: иметь или не иметь такую программу. Вы не должны делать точную, включающую 14 пунктов программу, детально описанную в Главе 8, так как будет невозможно осуществить операцию при использовании чего-то лучшего; она также закончится, исходя из этой программы. Какова бы ни была причина для начала, история показывает, что как только люди начинают воплощать программу улучшения качества, они привязываются к ней, так как довольны результатами и вновь обретенными внутренними связями руководства.

### **Связи с заказчиком.**

Иметь связи с заказчиком – это профессиональная забота отдела качества. Распознавание, исследование, резолюция и дальнейшее предотвращение проблем покупателя – это действия, которые требуют профессионального опыта и знаний. Отнести дела покупателя к функции общественных отношений – такой подход обесценит организацию по общественным связям, намекая на ее не очень честную деятельность. Просить кого-то «обласкать» покупателя, чтобы забылась причина жалобы – это не метод управления ситуацией.

Заказчики бывают двух видов: непрофессиональные и профессиональные. Обычная публика в качестве заказчика не организована и действует на индивидуальной основе. Агент по закупке действует в какой-то степени от лица компании, а компания поддерживает его. И оба требуют равной защиты. Оба смогут привлечь кого-то, кто на их стороне.

Покупатель заслуживает получить только то, что мы обещали дать – чистую комнату, чашку горячего кофе, непористую отливку, путешествие на луну на легких крыльях. Что бы то ни было, реальное или предполагаемое, – мы должны изготовить или сделать это хорошо. Иначе наше понятие целостности несовершенно.

В связях с заказчиком существуют три основных фазы действия:

1. *Предупреждение.* Это включает контроль претензий в рекламе, предпринимая положительные действия по обеспечению заказчика

информацией и, обучая его пользоваться изделием или услугой; установление на ранних стадиях предупреждающих систем по обнаружению любых возможных неисправностей и, конечно, работать по независимой и компетентной системе менеджмента качества.

2. *Осведомленность.* Создайте «посты связи» для того, чтобы покупатели смогли связаться с вами, чтобы сообщить о возникшей проблеме телефонным звонком, открыткой с обратным адресом или как-то еще. Обратная связь должна осуществляться в течение 24-х часов – так начинается коммуникация. Для ответа на жалобы нужен всего один контакт, если вы прислушаетесь к ним с первого раза. Знайте законодательство и инструкции покупателя, чтобы убедиться, что ваша компания не нарушает закон. За небольшую плату вы будете иметь информацию. Промышленные организации и организации по вопросам качества будут самыми лучшими источниками информации. Посещайте собрания, участвуйте в работе. Потраченное вами время не пройдет даром. Большинство плохих правительственных инструкций существуют только потому, что люди, вовлеченные в это дело, не удосужились предложить хорошее руководство и дать свои соображения по поводу того, как лучше осуществить всю законодательную власть или провести в жизнь то, что изложено в инструкциях.

3. *Коррекция.* Полностью ответьте требованиям, на которые поступила жалоба, и так быстро, как только возможно. Заказчик не «обдирает» вас, кроме как в отдельных случаях. Я очень редко наблюдал даже намек на такую деятельность. Существуют более легкие пути «ободрать» мир, чем избивать большую компанию из-за нескольких долларов. В действительности ваш юридический отдел должен иметь постоянную, а не периодическую информацию вашей запланированной деятельности. Систему, которая явилась причиной проблемы, надо тоже исправить, иначе вы снова пройдете через все это. Это неизбежно.

Когда вы отвечаете на жалобы, не пользуйтесь письмами-штампами; пишите каждому индивидуально. Обдумывая проблему, представьте себе, что тот, кто написал жалобу, сидит напротив вас. Такая практика требует времени, но скоро это станет привычным. Вы избавитесь от проблем быстрее, когда люди почувствуют искренность ваших посланий. В конце концов, связи с заказчиком – это дело профессионалов управления качеством и этого требует здравый смысл. Каждое лицо, отвечающее за связи с заказчиком, должен в офисе на стене перед письменным столом вывесить это золотое правило, которое постоянно будет перед глазами.

*Сохранность изделия.* Как вы можете содержать свое изделие, не причиняя вреда своему покупателю или другим людям? Предотвращайте появление проблем путем проведения

запланированных обзоров конструкции, оценки изделия и осуществляя управление качеством. Не нервничайте, выслушивая все ужасные истории о несправедливых вердиктах судей и сложности механизмов закона. Едва ли такие ситуации произошли бы из-за первоначального инцидента. Они произошли из-за того, что кто-то, кто способствовал возникновению проблемы, не проявил достаточного разума и смелости обнаружить ее на ранней стадии и разумно разрешить ее.

Я никогда не видел проблему сохранности изделия, реальную или возможную, которая не была бы разрешена при минимальных расходах, если ее рассматривали серьезно. Если вы не правы, признайте это, исправьте и все время улыбайтесь. Не разрешайте ни юристам, ни застенчивости заставить вас паниковать. Запомните одно: существуют миллионы изделий, выпускаемых каждый день, по делу которых не обращаются в суд. Люди соблюдают права до тех пор, пока вы не обратитесь в суд, чтобы «растоптать» их. Потом они захотят отомстить вам. И им, может быть, удастся это.

Словом, эта книга – о сохранности изделий. Понятие о целостности системы означает создание организации, которая при обеспечении хорошего оборота на инвестиции, не создает проблем ни себе, ни другим.

Говоря о целостности, разрешите мне сделать очень точное утверждение. Я не знаю ни одной проблемы по сохранности изделия, где основной причиной было что-то другое, а не отсутствие целостности суждения со стороны какой-либо личности по менеджменту. Обычно была задача – достигнуть цели коротким путем, срезая углы. В результате – длинный путь и головная боль, не дающие прибыли.

Сохранность изделия – это не юридическая проблема, а этическая.

## 6

### Регулирование проблем.

В понедельник утром собрание сотрудников началось немного позже обычного, но тон настроения сотрудников, несмотря на потерю времени, был очень хороший. Оуэн Бладди, главный инженер, начал свою речь, не ожидая, когда всех призовут к порядку. Как только некоторые сотрудники уселись на свои места, Оуэн постучал пальцем по столу.

– Я знаю, что это *ваше* собрание, Джейн, – сказал он генеральному директору, но перед тем, как мы начнем его, я хочу высказаться. Прошлой ночью я вернулся из Эвансвилля, и я не могу высказать, как я огорчен тем, что мы там имеем очень много проблем по качеству. Никто ничего не делает, но переделывает и ремонтирует все оборудование, которое мы им отгрузили. Что мы сделали, чтобы до отгрузки оборудования проверить хоть что-то на заводе? Мы должны лучше работать в области управления качеством или мы не сможем делать бизнес. Я вам говорю, что это позор.

Он повернулся к менеджеру по качеству.

– Джордж, я знаю, что до всего у вас не доходят руки, но как вы допустили это? Это просто ужасно. Все эти люди со сварными железками, чертежами и проволокой на месте. Вы никогда ничего похожего не видели.

Джордж не проронил ни слова. Он только посмотрел на Оуэн. Оуэн немного подождал и остановился. Он оглядел комнату, ожидая какой-то реакции. Через некоторое время слово взяла генеральный директор.

– Оуэн, вы помните, что около девяти месяцев тому назад Джордж поднял оборудование на новый уровень конструкторских разработок? И изготовители хотели сделать изделие показательным и поставить его. Помните ли вы, что не считали это нужным и убеждали меня, что эти изменения не дадут большого эффекта, и мы можем сделать их по месту. Помните, как я отклонила предложение, мы продолжили работу и произвели отгрузку?

Оуэн кивнул.

– Да, я все это помню. Но какое это имеет отношение к несовершенному аппаратному обеспечению, находящемуся там?

Генеральный директор наклонилась вперед.

– Аппаратное обеспечение не является несовершенным, Оуэн. Кажется, что это такая конструкция. Вся работа, которая делается здесь – это вносить изменения в конструкцию, о которых вы сказали, что они представляют большого интереса. Каждый раз этот беспорядок происходит потому, что ни вы, ни я не даем заводу дополнительного времени, чтобы работа была сделана хорошо. И здесь большая проблема качества – проблема инженерных разработок. Это наша птица, которая вернулась на насест, Оуэн. Я сомневаюсь, интересно ли это Джорджу.

Воцарилось глубокое молчание. Генеральный директор повернулась к инспектору и сказала: «Давайте посмотрим на цифры».

\* \* \*

Ни один человек не раскрывается как тогда, когда он начинает «утрясать» проблемы. Именно здесь, а не в других ситуациях исчезают мягкие цивилизованные манеры и проявляется истинное лицо человека. Я часто думаю так о людях, которые пьют. Сразу же после того, как «стукнет в голову», проявляется сущность человека.

Многие люди проявляются наилучшим образом, когда они переживают трудности. Многие становятся более хладнокровными, более спокойными и просветленными по мере того, как проблемы усугубляются. Многие светятся только тогда, когда есть проблема; многие – скучные и без проблем. Могут и не засветиться.

Я думаю, что все мы должны что-то делать, за что мы будем испытывать гордость, если сами преодолеем неприятности, не вовлекая свои семьи, или если нашей стране потребуются какая-то очевидная жертва. Но ситуации не всегда такие прямолинейные. Чем менее ясны претензии и менее ясен результат, тем более сложным является ответ.

Предположим, например, что вы находитесь на 5-й Авеню в Нью-Йорке и смотрите парад. Предположим, что в этом параде марширует знаменитая личность нации, кто-то такой, кем вы лично восхищаетесь и кого уважаете. Кто-то, кого вы считаете ценной личностью в мире. А сейчас предположите, что вы услышали, как два человека разговаривают, как они собираются убить вашего героя, когда окончится парад. Вы посмотрели на них и... о, Боже, у них действительно было оружие.

Вы скажете об этом полицейскому, который находится здесь? Вы скажете агенту секретной службы, нервно стоящему с переносной рацией в нескольких шагах от вас? Конечно. Конечно, вы не захотите быть втянутым в это дело, но, в конце концов, ваша позиция четко обозначится.

А сейчас предположите, что вы не знали, что они собирались сделать, а потом вы заметили, что один из них поднимает оружие и целится. Предположим, что потенциальный убийца стоит рядом с вами. Вы толкнете его, чтобы сбить его с цели? Будете вы кричать, чтобы предупредить всех об опасности? Конечно или, по меньшей мере, возможно, вы это сделаете. Это будет вполне естественной реакцией.

Сейчас предположите, что вы знаете абсолютно точно, что если бы вы вмешались, то он бы вас ранил. Вы стали бы делать это? Предположим, что вы знали, что будете убиты, но ваш кумир будет спасен. Далее предположим, что вы знали, что будете национальным героем, оплакиваемым миллионами? И, в конце концов, когда-нибудь вы должны сделать выбор. Каков он будет?

Давайте еще пофантазируем. Предположим, вы знали, что вы спасете жизнь этому знаменитому человеку, но вас обвинят в попытке убийства. Ваше имя будет стоять рядом с такими именами, как Бут и Освальд. Вы сможете решить проблему убийства (по политическим мотивам), но как личность вы будете сломлены.

Что вы будете делать?

Большинство проблем компании не требуют их специального разрешения: или жизнь, или смерть. По крайней мере, физического. Но в результате каждого человеческого конфликта бывают победители или побежденные и сторонние наблюдатели. И никто после вовлечения в проблему не остается таким же. Каждое умственное или физическое действие, которое мы предпринимаем, расширяет наше знание и изменяет наше отношение. Говорят, что в возрасте 50 лет люди должны иметь то, что они заработали. Ваша реакция на проблемы – это примерно то же, как если бы вы получили то же, что заработали.

Когда возникает проблема в результате неопределенности, то атака неминуема. Проблемы ассоциируются с врагами. Их надо сбросить с лестницы, а лестницу спустить вниз и уложить ее сверху. Трудное дыхание и дискуссии являются частью урегулирования проблем этого типа. Если нет ничего другого, то действия должны осветить путь для решения следующей проблемы, которая в этот момент существует в виде лестницы где-нибудь в лесах.

Люди, которые живут какое-то время в таком окружении, начинают верить, что крики и визги – это то, что нужно. Если их положение не слишком высокое, чтобы они сами кричали, то они учатся избегать заседаний – и проблем. Они учатся искусству находить предлоги, чтобы оправдать себя.

В отделах, которые управляют процессами и которые управляют проблемами с целью их решения, должно быть создано открытое общество в своих стенах с впитанными основными понятиями целостности и объективности. Целостность в этом случае означает общее отношение, а именно: «Мы делаем качественные изделия прямо здесь, так как это является нашей политикой и то, что мы делаем, правильно». Это исключают возможность отнести к неискренности или ниспровергнуть любые добродетели. Открытый и прямой путь – это дорога вперед.

Объективность получается тогда, когда вина за проблемы не возлагается на личность. Нацельтесь на вопросы и исследуйте работу. Не личность, а работа может не оправдать ожидания. Может случиться, что работа и личность не являются собой совершенную комбинацию, и вы должны применить использовать или то, или другое. Но в любом случае личность имеет шанс в какое-то время и в различных условиях

меняться.

Если, исходя из вышеизложенного считать, что работа – это задание, то мы можем иметь дело с проблемами в системе напрямую. О проблемах сообщают, их обсуждают и определяют причины. Это определение предполагает ответственность за правдивое отражение ситуации, за связь с теми, кто вовлечен и кто вынашивает план действия по специальному расписанию.

Более 85% всех проблем можно решить в самом начале – на первом уровне их контроля. Из остальных 15% приблизительно 13% можно решить на двух уровнях контроля или двумя разными отделами, соглашаясь изменить что-то или действовать вместе в каком-то направлении. Оставшиеся 2% можно решить тремя операциями или на трех уровнях организации. Но их можно решить.

Периодически вы достигаете чего-то, что вы не можете решить. Вы выносите суждение по поводу этого, принимаете ситуацию, как она есть – и жизнь продолжается. Рассчитывайте, что за карьеру у вас будет два или три таких случая.

Когда перед графом Маунтбэттенем была поставлена задача поделить Индию, то было абсолютно невозможно разделить Кашмир между новыми государствами Пакистана и Индии. При согласии обеих сторон английское правительство выбрало великолепного юриста сэра Кирилла Рэдклиффа, чтобы он выбрал курс. Главное о сэре Кирилле было не только то, что он никогда не был в Индии, но и то, что он почти ничего не знал об этой стране. Не имея предвзятого мнения, он разрешил этот вопрос, как и многие другие: это вызвало раскол и головную боль. Но это было сделано, раны зажили, и не было обвинений в адрес самого курса.

### ***Истории некоторых дел***

Специфичные проблемы требуют специфичных решений. У одной компании были трудности с решением проблем, оценкой работы и среди прочих проблем – отсутствие на заседаниях. Реальная ситуация была та, когда инспекторы не участвовали в программе нулевых дефектов. Чтобы помочь этой компании решить ее проблемы, я разработал специальный набор историй дел и специальных лекций для того, чтобы их проводили в жизнь инспекторы на следующем уровне проверки, который будет выше, чем у инспекторов, вовлеченных в текущие проблемы. Сначала руководство хотело, чтобы этим занялся отдел обучения и стал очевиден источник всех трудностей. Мне удалось всех убедить, и с моим предложением согласились. Результаты оказались сенсационными. Наступило улучшение, и за программу нулевых дефектов «ухватились».

Хотя в делах отражается в основном процесс изготовления, мыслительный процесс, применяемый в любой компании и на всех уровнях управления, бесспорен. В качестве примера можно привести то, что и студент, и преподаватель могут получить знания, присутствуя на одном и том же собрании.

## ***Лекция 1:***

### **Решение проблем контроля**

Одна большая претензия к индивидуальным инспекторам – это распределение времени. Они должны оправдать ответственность, возложенную на них компаниями, подчиненными и, конечно, они должны чувствовать свою личную ответственность. Требования проявлять внимание кажутся бесконечными: графики проведения проверки, управление делами работников, обучение, обеспечение наличия запчастей, решение проблем из-за отсутствия на заседаниях, собрания, качество, бюджеты и т.д. Иногда кажется, что день уже окончен, а еще не рассмотрена и половина проблем.

Большинство из нас неожиданно сталкиваются с этой проблемой и предпринимают шаги для ее устранения или исправления. К сожалению, наши лучшие намерения часто бесполезны из-за проблем, возникающих «ниоткуда». Как только вы хотите выкроить момент, чтобы сделать современный отчет о нехватке чего-то, как вдруг кто-то приносит новость, что на станции X прорвался воздухопровод. В течение 25 минут у всех шок. Пока вы думаете, что у вас будет время дополнительно обучить нового работника, вас уведомляют, что вы должны присутствовать на заседании и выступить по вопросу улучшения операции, которой вы занимаетесь и, возможно, даже о более правильном распределении времени. И до сих пор единственное, что происходит, это то, что вы потеряли время.

Как опытный контролер вы знаете, что опасно применять одно правило распределения времени для каждой ситуации. Мы все сталкиваемся с ситуациями, которые немного отличны от других или, по крайней мере, мы так думаем. Первичная функция инспектора – направить работу персонала, предписанную для проведения его или ее операции. Но эта первичная функция иногда становится вторичной из-за нашей тенденции концентрироваться на «сегодняшних проблемах». Такие проблемы не только жизненны, они также обычно интереснее, чем вся система.

Таким образом, мы не собираемся повторять, что инспектор должен быть посвящен в то, чтобы проводить больше времени с каждым человеком. Мы все пытались использовать этот подход и

неоднократно. Но одного посвящения недостаточно. Давайте лучше решим, как мы можем наилучшим образом использовать время, которое мы имеем. Если мы собираемся делать это, то мы должны определить, что мы хотим осуществить в течение назначенного времени. Какие цели мы должны попытаться осуществить в течение тех промежутков времени, которые у нас отведены для людей и проблем?

#### *Обсуждение в классе.*

Попытайтесь достичь консенсус по не менее, чем 8 целям, и запишите их на доске. Воодушевите обсуждение, помолчав минуту или две. Некоторые цели, которые могут быть обозначены, следующие:

- Сделайте так, чтобы они лучше поняли свою работу.
- Попытайтесь изучить их интересы.
- Улучшите обучение.
- Узнайте, какие у них есть проблемы.
- Посмотрите, как мы можем помочь им в усовершенствовании.
- Сделайте так, чтобы они отвечали за свою часть.

(Для проверки инспекторам может быть представлено много изделий. Сделайте для них заголовки: улучшение качества, оценка работы, идентификация работника и выполняемой им работы).

### ***Лекция – резюме.***

Сейчас мы можем рассмотреть изделия – одно за один раз. Давайте начнем с улучшения качества. Что это значит? Качество означает соответствие. Когда мы говорим о качестве, мы действительно ссылаемся на соответствие изделия. Оно выглядит как реклама. Оно соответствует требованиям? Будет ли оно таким, каким его хотят видеть заказчики? Все усилия, приложенные инспектором для контроля графика и бюджета, могут быстро стать напрасными, если изделие произведено неправильно. Жизненно важным является то, что мы в качестве инспекторов понимаем это и что более важно, – наши люди понимают это.

Мы все понимаем, что нам нужно улучшать работу в области качества. К сожалению, мы можем и не определить шагов, требуемых для достижения этого улучшения. Это цель нашей сегодняшней дискуссии. При сборке несоответствие происходит по 3-м причинам:

1. Материалы и изделия, поставленные на сборку, не соответствуют их требованиям.

2. Персонал и/или инструменты, требуемые для выполнения работы, не соответствуют требованиям.

3. Инспектор не установил достаточно высокий уровень стандартов для работников.

Нет необходимости определить порядок, при котором эти причины влияют на сферу вашей деятельности. Все, что требуется – это внимательно рассмотреть полученные дефекты и решить, в чем их причина.

Давайте рассмотрим пример:

#### ***История дела 1***

– Сборка, – подумал Чарли Гордон, – это когда делают что-то большое из чего-то маленького. Почему вы думаете, что у нас такие трудности, чтобы содержать хорошую площадку, где проходит сборка?

Чарли бормотал что-то про себя, пока он стоял с блокнотом в руке возле станции доработки, служащей местом окончательной сборки. Он наблюдал, как узлы быстро проходили процесс ремонта. Казалось, что большинство из них прибывало сюда каждый день. Вся линия уже вышла из графика, оплата сверхурочного времени разоряла бюджет, а мастера по ремонту зывали еще о помощи. Сотрудники отдела контроля качества ходили вокруг и качали головами.

Жизнь не была очень приятной для Чарли Гордона. Вчера управляющий позвал его на беседу. Вскоре Чарли понял, что цель этой беседы была в том, чтобы дать ему понять, что проблему переделок лучше решить и как можно скорее. Цены сильно выросли. Имел ли на этот счет Чарли какие-то идеи?

У Чарли не было идей, но он пообещал продумать этот вопрос и придти с каким-то решением. И вот он был там – с длинным списком проблем и несоответствий, опустошенным взглядом уставясь в пространство.

– Да, это приведет нас в никуда, мальчик Чарли, – подумал он. Ты лучше сядь и хорошенько взвесь все.

Он вернулся в свой офис.

Цифры были очень четко обозначены: 100 узлов в час сошли с линии; 14 из них требовали доработки на ремонтной станции, 6-и нужна была незначительная корректировка на линии. Степень отказа была 20%, а каждый ремонт включал два или три узла на изделие.

Сделав вывод, что начальное место имело дефекты, Чарли начал анализировать список, который был перед ним.

Наименование	Причина	Дефекты на 100 узлов
Пропущенная операция	Качество работы	13
Царапины на окрашенных деталях	Качество работы	9
Неправильная деталь	Контроль продукции	12
Выход из строя детали	Продавец	2
Зазоры	Качество работы	11
Несоосность	Качество работы	6

Было в списке и много других дефектов, но они случались не часто, чтобы в это время считаться важными. Чарли подумал, что основной пункт, на который надо обратить внимание – это качество работы. Прежде, чем оседлать этого белого коня, Чарли должен был убедиться, что обозначенные им причины дефектов правильны.

Он подошел к Энн Коллинз, начальнику линии с вопросом о пропущенных операциях. «Как это происходит, Энн, что мы пропускаем это много раз? Неужели люди не сосредоточены на работе?»

Энн ответила: «Сосредотачиваться на работе – это еще не все. Вы должны вникать во все, что входит в понятие пропущенной операции. Предположим, что есть нехватка чего-то при продвижении узла по линии. Вместо того, чтобы узел убрать с линии, мы делаем отметку и отправляем его на ремонт, потом деталь «догоняет» его. Почему они вводят это в раздел «качество работы» – я не знаю. У нас было два случая, когда кто-то действительно пропустил операцию, но часто такое не происходит.

Чарли чувствовал, что он начал что-то понимать, и поторопился поговорить с инспектором управления производством.

– Ну, Чарли, – сказал Элвин Уолкер, тебя «достали». Нехватка чего-то бывает часто, но не в объеме 13% от количества узлов. В действительности это менее одного из ста и, конечно, это не относится к разделу о качестве работы. Я боюсь, что те ребята на линии не хотят откровенно признаться, что у них есть проблемы.

Чарли смутился, как никогда, и он решил исследовать другой вид дефекта и посмотреть, сможет ли он более глубоко рассмотреть этот вопрос. Следующий самый большой показатель в списке относился к зазорам, но он временно отложил разбор этого вопроса, так как сюда было вовлечено много отделов, и он уже мог представить себе, какую историю ему расскажут про это. Лучше выбрать что-то менее сложное,

например, царапины на окрашенных деталях.

– Царапины на окрашенных деталях, – сказала Энн Коллинз, – случаются по одной причине: продавец оставляет заусенцы на формованных изделиях. Когда мы делаем приспособления, то заусенец режет краску и получается царапина. Нужно убрать заусенцы – сразу исчезнут царапины.

Когда Чарли подошел к агенту по закупкам и к аналитику по качеству от поставщика, то они не согласились с тем, что сказала Энн.

– Конечно, у нас всегда есть заусенцы, но продавцы прилагают много дополнительных усилий, чтобы от них избавиться. Посмотрите на эту партию, которую мы только что получили. Я угощу вас обедом, если вы обнаружите хотя бы один заусенец на какой-либо детали. Почему вы не скажете тем парням на линии, чтобы они прекратили портить краску своими формовочными изделиями и своими инструментами? Это то, что является причиной царапин.

Чарли вернулся на место ремонта, чтобы убедиться, что ремонт проходит. Единственное, о чем он узнал сегодня, – это то, что не выявили никого, кто был бы причиной возникновения проблем. Если никто не виновен, то почему территория, отведенная для ремонта, полна деталей и все продолжает заполняться?

Пока Чарли ищет какой-то ответ, давайте рассмотрим ситуацию, в которой он оказался. Очевидно, что никто не несет ответственность за имеющиеся дефекты. Все работники заявили, что лично они не виноваты. По их мнению, задача Чарльза состоит в том, чтобы другие смогли увидеть ошибку в своей работе и чтобы они стали хорошо выполнять данные им задания.

Но если никто не виновен, то кого же убеждать делать это? Детали создаются работниками, и каждый несет за это ответственность. Как их заставить увидеть это? Конечно, улучшение качества не произойдет до тех пор, пока работники не осознают необходимость этого улучшения.

Чарли собрал всех инспекторов: по линии сборки, управлению производством, качеству, закупкам и промышленной техники.

– Все, что я узнал из моих исследований, – заявил он, – это то, что я не понимаю причины возникновения этих дефектов. Каждый из нас считает, что мы лично не несем за это ответственности. Таким образом, я бы хотел сказать, что я возлагаю на себя ответственность за дефекты, потому что я назначен устранять их. Мне нужна ваша помощь в этой работе. Итак, перед нами встает вопрос: как мы можем остановить меня, чтобы я не являлся причиной проводимых ремонтных работ?

Он дал им копии данных и подождал немного, пока они ответят.

Энн Коллинз заговорила первой.

— Я думаю, что мы указываем на дефекты из-за качества работы очень свободно. Если хотите, то вы можете классифицировать все по этому принципу, но это очень широкое понятие. Мы должны более точно определять дефекты, получившиеся в результате работы с «плохим инструментом», из-за «ошибки рабочего», «отсутствия детали», из-за «выпуска не той детали», из-за «отсутствия обучения» и т.д. Потом каждую категорию надо проанализировать отдельно и определить действительную причину ее существования.

Тим Эбонс – инженер по управлению качеством – согласился.

— Мы можем это сделать, но для этого потребуется помощь всех. Очень трудно заставить людей согласиться, что сейчас зона ответственности лежит на них.

Работники отдела по закупкам предложили поговорить с работниками службы ремонта.

— Они должны хорошо знать, что является причиной дефектов.

Они провели собрание у ремонтников. Чарли объяснил цель встречи и руководитель ремонтной службы был доволен, что они оказались вовлеченными в такое важное дело. Чарли попросил их, чтобы они начали анализировать дефекты, классифицированные как «пропущенные операции». Некоторые из пунктов, обозначенные в этой категории, были следующие:

- Две детали установлены сзади.
- Одна деталь не установлена, потому что ее не было в наличии.
- Шесть деталей, у которых не было одного шурупа или другого устройства крепления.
- Четыре детали со всеми установленными частями, но не соединенные проволокой.

Энн Коллинз сказала, что сейчас ей кажется все не таким четким, как раньше. Она также предположила, что, кажется, она никогда раньше не понимала, что означало понятие «пропущенная операция».

Они несколько раз вывели другие дефекты и определили, что в каждом случае группа не имела четкого и единодушного понимания того, что означали различные классификации.

— Очевидно, – сказал Чарли, – что мы должны улучшить метод связи в этой области.

Команда согласилась. В течение следующих нескольких дней каждый человек предоставил данные Тиму Эбонсу, кто отвечал за составление общего списка результатов анализа. В результате этого была разработана новая процедура.

Каждый дефект, который случался более одного раза,

рассматривался двумя членами команды, чтобы определить его точную причину возникновения и метод, который надо использовать, чтобы предотвратить его повторение. Как только сборщики почувствовали, что команда имела серьезные намерения устранить ошибки, то они начали делать практические предложения. Вскоре решения вопросов по идентификации, анализу и коррекции стали обычным делом. Ремонтные службы стали менее занятыми, график стал восстанавливаться, и операция стала на пути возврата к нормальному бюджету.

Ни один из предпринятых шагов не был знаменателен сам по себе: они были основаны на здравом смысле. Знаменательным было то, что усилия быстро увенчались успехом, как только все начали работать без боязни быть подвергнутыми сразу критике за допущенный дефект.

Некоторые действия, предпринятые для устранения дефектов, были следующие:

**Деталь, установленная с обратной стороны.** Было обнаружено, что происходила установка детали с обратной стороны, пока на линии работал помощник.

(Данная деталь спереди и сзади одинакова, и только опытный сборщик может их отличить. Это случается очень часто в электронике с диодами).

**Решение:** Инженерные службы попросили добавить стрелку на корпусе детали, указывающую направление. Пока проходило изменение, агент по закупке заставил поставщика сделать небольшую кодовую цветную черточку на переднем конце детали.

**Результат:** Дефекта больше не было.

**Отсутствие шурупа или другого крепежа.** Путем исследования было установлено, что это бывает в последние минуты рабочей смены. Службы производственного контроля засыпают точное количество крепежа в корзины сборщиков. Но рабочие или нечаянно роняют шурупы, или они бывают с дефектами. Таким образом, сборщику может не хватить шурупов или он может не располагать временем, чтобы заменить их.

**Решение:** На линии были установлены резервные упаковки с дополнительными крепежными деталями. Когда сборщикам нужны были дополнительные шурупы, они разрывали упаковку и брали оттуда шурупы. Работа конвейера продолжалась, но разорванная упаковка была сигналом для служб производственного контроля и промышленных инженеров сделать переоценку методов работы.

**Результат:** Дефекта больше не было.



**Царапины на окрашенных деталях.** Выходило так, что продавцы поставляли детали без заусенцев, но никто не говорил сборщикам о замене. Они мало надеялись на формованные изделия и ожидали увидеть царапины. Они не проявляли осторожность при установке.

**Решение:** Руководство линии сборки приложило много усилий, чтобы выявить сборщиков, которые работали с деталью так, что если появлялись царапины, то эти детали возвращались к ним опять и их инструктировали, как лучше проводить монтаж.

**Результат:** Сразу же исчезли царапины. Но самый большой результат был тот, что продавцы, когда им рассказали о процедуре, стали еще больше внимания уделять заусенцам.

**Нет соединения проволокой.** Трудно в это поверить, но в рабочих инструкциях совсем никому не предписано соединять что-то проволокой. В основном они дают детальное описание того, как производить сборку узлов. Рабочие, которые проводили подсоединение, делали так только потому, что они знали, что это надо сделать.

**Решение:** Были уточнены рабочие инструкции.

**Результат:** Неисправность случалась менее одного раза в день.

**Неправильная деталь.** Деталь, вовлеченная в процесс, оказалась не та, какая нужна. Специально сконструированные узлы требуют окраски, отличной от той, которой красят обычно используемые детали. Сборщик, который сделал ошибку, был дальтонику и не мог различить разницу в окраске деталей.

**Решение.** Сборщик был переведен для выполнения другой операции.

**Результат.** Случается установка не той детали 1—2 раза в день, потому что частота выполнения операции недостаточно развивает привычку.

**Зазоры и несоосность.** Анализ промышленной техники показал, что половина дефектов произошла из-за накопления непредвиденных допусков в инструменте. Другая половина не подвергалась анализу до тех пор, один из инспекторов не замечал, что сборщики на операции подгонки использовали прошлогоднюю технику расположения модели вместо рекомендованной техники. В результате опроса было выявлено, что эти сборщики не посещали занятия по обучению применительно к этой операции.

**Решение.** Сборщики были переобучены. Промышленных

инженеров попросили переписать руководство по допускам.

**Результат.** Несоосность стала очень редким явлением. Тем не менее зазоры еще существуют в пределах допусков первоначальных деталей, сделанных из тонкого листового металла. Предпринято корректировочное действие при штамповке.

### Вопросы по истории дела

1. Почему вы чувствуете, что инспекторы, работающие в одиночку, были всецело убеждены, что дефекты – не их вина.  
\_\_\_\_\_
2. Какие произошли изменения, как только несколько инспекторов были вовлечены в общее дело? \_\_\_\_\_
3. Думаете ли вы, что инспекторы предоставили работникам доходчиво изложенные стандарты по работе? (Обсудите)  
\_\_\_\_\_
4. Как идентифицировать реальную причину проблемы, чтобы ее легко можно было разрешить? \_\_\_\_\_
5. Что по вашему мнению будет делать Чарли, чтобы получить уверенность в том, что эти проблемы больше не появятся?  
\_\_\_\_\_
6. Какие действия должны быть предприняты, чтобы обеспечить постоянное улучшение качества? \_\_\_\_\_

### Самооценка по улучшению качества

Инспектор, который хочет узнать, как повлиять на улучшение качества в той или иной области, должен задать следующие вопросы:

- Какие дефекты в моей сфере деятельности встречаются наиболее часто? \_\_\_\_\_
- Какие дефекты, имеющие место, самые дорогостоящие для устранения? \_\_\_\_\_
- Чувствую ли я, что некоторые неисправности произошли по вине моих сотрудников или по моей вине? \_\_\_\_\_
- Если так, то какие? \_\_\_\_\_
- Если нет, то кто, по моему мнению, несет ответственность?

\_\_\_\_\_

— Разговаривал ли я с другими отделами, вовлеченными в дело, о дефектах, которые касаются моей сферы деятельности?

\_\_\_\_\_

— Какова была их реакция? \_\_\_\_\_

— Если бы я мог решить три проблемы, то какие это были бы проблемы? \_\_\_\_\_

— Чувствую ли я, что я лично несу ответственность, что появилась любая из этих проблем? \_\_\_\_\_

### **Предположение:**

*Выберите одну из трех указанных проблем и сделайте ее глубокий анализ. Наводящие вопросы.*

— Почему я знаю, что проблема существует? \_\_\_\_\_

— Какая явная причина проблемы? \_\_\_\_\_

— Что, по мнению других людей, вовлеченных в дело, является явной причиной? (Это сходится с вашим мнением?) \_\_\_\_\_

— Просил ли я кого-то, косвенно вовлеченного в дело, рассмотреть эту причину? Что этот человек ответил? \_\_\_\_\_

## **Лекция 2: Оценка работы**

Инспекторы, как и исследователи, должны помнить, где они были, увязать это с настоящим и выработать курс на то, куда они хотят дальше двигаться. По-другому можно сказать так: до тех пор, пока вы не знаете, какой у вас потенциал, пока вы продвигаетесь вперед, вы никогда не будете знать, что вы сделали для этого и достигли ли вы успеха. Должна приниматься во внимание каждая характеристика, которая является составляющей вашего проекта.

Главные характеристики, интересующие инспектора – это график, стоимость и качество. Конечно, каждый из этих аспектов может быть в дальнейшем сведен на нет, так как это только конечные результаты общих усилий. Мы должны уметь идентифицировать эти части компонента, оценить их перед тем, как мы узнаем, в каком состоянии находится наш график, наша стоимость и наше качество.

Например, на график влияют такие вещи, как нехватка деталей. На качество будет влиять проводимое обучение и отношение людей к

работе. На стоимость повлияет зарплата и проводимые ремонтные работы. Давайте рассмотрим другие аспекты, которые влияют на каждую из этих характеристик.

### **Обсуждение в классе.**

Здесь следуйте той же самой процедуре, которая описана в Лекции 1. Найдите консенсус и напишите на доске пункты под заголовками *график, стоимость и качество*.

Сколько из этих позиций имеют двойное или тройное действие? Отсутствие чего-то, например, влияет на график, уменьшая объем работы, которую надо сделать; это влияет также и на стоимость, требуя дополнительного сверхурочного времени; качество подвергается риску из-за вероятности попадания на специальные виды работ необученного персонала. Есть и несколько других позиций с многочисленными результатами.

Как узнать, в каком месте получают дополнительные нагрузки? Как вы видите из указанной истории случая, инспектор может научиться предсказывать, что будет с установленными методами управления, понимая отношения, обозначенные в тенденциях. Ни одна из оценок недостаточна, чтобы узнать это. Эта информация является для инспектора частью техники по правильному распределению времени. Если вы знаете потенциально слабые места, то вы можете сосредоточиться на них. Если вы будете ждать, когда вода начнет протекать сквозь крышу вместо того, чтобы предпринимать меры при появлении первых утечек воды – то может быть слишком поздно. Все происходит так быстро. Люди думают, что они влияют на события, но в реальности происходит совсем по-другому.

Правильное использование нашего времени зависит от того, как правильно мы способны понять происходящие события и как мы пытаемся сформировать эти знания, чтобы удовлетворить свои желания.

### **История случая 2**

— Мне кажется, – сказал Чарли про себя, что единственное, когда старик приглашает меня на «дружескую» беседу – это когда он хочет возложить на меня трудную задачу. На этот раз я думаю, что он переборщил немного с «дружеским». Все, что я должен сделать – это показать Джорджу Томасу, почему работа на его производственной линии не укладывается в график. Когда я пришел сюда, Джордж был моим первым начальником, сейчас он у нас – старший инспектор. Джорджу это не понравится. Но мы предоставим ему эту попытку.

Интересно, одену ли я мой костюм с доспехами?

— К своему большому удивлению Чарли тепло встретили, когда он вошел в маленький офис Джорджа.

— Я рад, что старик (который был на 10 лет моложе Джорджа) прислал вас сюда, Чарли. Может быть, вы поможете мне поправить его дело.

Чарли хотел броситься в словестную атаку, но Джордж не хотел, чтобы ему мешали. Он подал ему знак замолчать и начал делать анализ ситуации.

— Моя линия срывается на восемь единиц в час — это восемьдесят в день. Мои расходы сильно увеличиваются, так как в выходные мы работаем сверхурочно, чтобы выправить положение дел. Кроме того, что увеличилось число неисправностей, я должен был расширить площади для осуществления ремонта. И все это свалилось нам, как снег на голову.

— Теперь я знаю, что не так, но я не смог заставить старика понять это. Вот почему я попросил вас придти сюда. Я составил список того, что надо сделать, чтобы определить проблему. Посмотрите его, а потом поговорим, как наилучшим образом представить этот список руководству. Если мы здесь собираемся иметь нулевые дефекты, мы все должны помогать.

Джордж откинулся назад, чтобы зажечь трубку, пока Чарли брал отпечатанный лист. Там было четыре рекомендации.

1. Снизить требования графика работы линии на 15 %. (Обоснование: Люди, которые могут выполнить работу в настоящее время, не заинтересованы в том, чтобы хорошо ее делать). Они просто не в состоянии выдерживать скорость работы на производственной линии.

2. Вновь проводить обучение инспекторов, чтобы они лучше разбирались в критериях оценки. (Обоснование: Инспекторы имеют дело только с небольшими дефектами на значительно крупных деталях. Они расписывают почти невидимые метки и зазоры).

3. Реорганизовать управление производством. (Обоснование: Нехватка деталей — постоянная головная боль. Мы бы хотели, чтобы деталей хватало не менее, чем еще на два часа работы по сравнению с требованием, а сейчас практика такова, что деталей не хватает на час).

4. Претензии к продавцам. (Обоснование: За последние несколько недель у нас несколько раз была нехватка деталей, и мы стали хранить узлы до тех пор, пока не будет поступления деталей. Качество узлов продавца также не всегда было хорошим).

Чарли посмотрел на лист и, вздохнув, положил его назад на стол.

Джордж опустил трубку.

— Хорошо, Чарли. Давайте подумаем, как убедить старика предпринять эти действия. Если он действительно поймет это, то мы снова будем работать по графику — вы и глазом не моргнете.

— Я не думал, что он согласится, Джордж, — сказал Чарли. Я думаю, что он чувствует, что мы должны были бы знать ситуацию и предотвратить ее прежде, чем она произошла, и я абсолютно уверен, что он не примет первые три рекомендации. Он работает над четвертой, но наши исследования показали, что это не очень большая проблема. Может быть, нам надо просмотреть таблицы, чтобы определить, как мы оказались в такой ситуации. Возможно, нам удастся вычислить, как выбраться из нее, если мы обнаружим, как мы туда попали.

Джордж не очень заинтересовался этим предложением. Он стукнул кулаком по столу.

— Таблицы! Таблицы! Что вы из них узнаете? Мне они не нужны. Я могу стоять у производственной линии и сказать вам, какая будет производительность, только вслушиваясь в процесс. Я привык контролировать производство и знаю, когда инспекторы занимаются «ловлей блох». Я знаю все их трюки. И о чем эти таблицы расскажут мне?

Сейчас Чарли захотелось, чтобы он принял предложенный перевод в Европу.

— Но нам же не повредит взглянуть на них, так, Джордж, — спросил он.

— Когда мы пойдем к старику, то он точно захочет знать, что мы думаем о современных тенденциях. С трудом можно сказать, что мы их даже и не просмотрели.

Джордж нехотя согласился, и спустя некоторое время его секретарь нашла таблицы, преданные забвению. Чарли выбрал те, в которых был представлен график работы, количество дефектов на узел, прогулы в работе и недостающие детали.

— Таблицы расходов будут нам нужны позднее, но давайте начнем с этих. Если мы разместим их одну над другой, то мы увидим, что происходит в какое-то определенное время.

Оба мужчины повернулись к круглому столу и начали изучать бумаги.

— Давайте сначала посмотрим на график работы. Вы сделали более 100 деталей за пять недель.

— Правильно, — сказал Джордж. Я всегда люблю идти немного вперед.

— Хорошо, но посмотрите, что после этого произошло с нехваткой деталей и дефектами. Вы знаете, что запрограммирован выпуск деталей в количестве 100 штук в час. Когда вы превышаете эту цифру, то вас просят сделать детали, выпуск которых намечен на следующий день и которые закуплены для этой цели.

— Эти новые системы не очень хорошие. Но что вы хотите сказать?

— Так, вы заметите, что пики отсутствия следуют за пиками графика? А пики дефектов на узел идут раньше, чем точки внизу графика?

— Итак, — сказал Джордж .....

— Не показывает ли это, что основная причина преступности вашего графика — это степень дефекта? Когда у вас неисправности, вы должны осуществлять ремонт. При ремонте у вас меньше людей работают на линии, что вызывает напряженность у людей, работающих там. Они устают, раздражаются и иногда остаются дома, чтобы отдохнуть. А ваши общие прогулы? Здесь тенденция к увеличению. Исходя из данных этой таблицы, по прошествии десяти недель я останусь здесь в одиночестве.

— Я думаю, что вы непредусмотрительно пытаетесь убедить меня в чем-то. Каждый может сказать, что было причиной случившегося, когда это уже произошло. Посмотрите на биржевых маклеров. Я никогда не думал, что вы будете как те, кто дает руководящие указания по понедельникам, Чарли.

— Я не притворяюсь, когда говорю, что вы можете предсказать будущее, исходя из прошлого, Джордж. Но вы должны отметить, что некоторые тенденции повторяются. Я думаю, что это чистейший пример причины и следствия. Давайте рассмотрим наш статус сегодня и подумаем, можем ли мы определить, что может произойти у нас на следующей неделе. Если мы сможем предсказать это, то можно будет сказать, что таблицы тенденций представляют для инспектора ценность, и что он сможет сказать, что надо предпринять, чтобы предотвратить проблемы.

— А сейчас спортивное предложение. Я скажу, в чем оно заключается. Вы описываете три случая, которые, по вашему мнению, произойдут в течение следующих шести рабочих дней, и мы запечатаем это в конверт. По истечении шести дней мы посмотрим, что действительно произошло, и потом откроем ваш конверт. Если в двух случаях вы будете правы, я закажу нам обоим обед. Если не правы, тогда вы поможете мне убедить старика быть немного практичнее.

Чарли начал рисовать себе картины, как он окажется безработным, но останавливаться ему было нельзя.

— Хорошо, сказал он. Каждую неделю вы будете получать новую

копию этих таблиц. Я возьму этот комплект и использую его для предсказания того, что произойдет на следующей неделе. Мы вложим таблицы в конверт.

Соглашение состоялось, и Чарли сделал пометки на таблицах. Потом их закрыли в шкафы с файлами, соблюдая соответствующие правила. В конце следующей недели Чарли и Джордж встретились. Джордж прижимал к груди его новые таблицы.

— Откройте файл и давайте сравним. У нас будет время встать и увидеть этим утром старика.

После детального сравнения Джордж опустил в кресло и выразил удивление. «Вы ответили на три вопроса из четырех и затронули четвертый. Как вам это удалось? Что, существует ли какая-нибудь техника, о которой я не знаю?

— Никакой новой техники, Джордж. Все то же самое. Вы это можете сделать так же, как и я, даже еще лучше. Единственное. Это вы не выделили время, чтобы изучить таблицы для того, чтобы получить полный обзор. Я думаю, что умом вы их просто не принимаете. Все, что вам надо сделать — это признать, что прошли те дни, когда один человек может держать в уме все данные. Фактически я уверен, что вы можете разработать какую-то новую систему оценок и научить нас, как пользоваться этими оценками. Вот почему наша программа о нулевых дефектах — об их предупреждении. Если мы будем знать, как проблемы появились в прошлом, то потом мы сможем узнать, как предотвратить их в будущем. Я взял ваши таблицы, нарушил их порядок, чтобы сравнить, что произошло за двадцать недель. Я отметил графу «предпринять действие» звездочкой.

Чарли и Джордж посмотрели на цифры. (Смотри прилагаемую таблицу).

### Данные издержек производства для истории случая 2.

Неделя	Производительность	Невыход на работу, %	Дефицит	Дефекты на узел
5	96	0,5	Нет	3
6	104	0,5	Нет	2
7	106	0,4	Нет	2
8	103	0,4	Нет	6*
9	97	1,5	0,2	5
10	97	2,0	0,8	4
11	93	0,4	Нет	4
12	104	0,4	0,4	10*
13	104	1,0	0,6	8
14	97	2,0	0,2	11*
15	93	1,4	0,6	15*
16	87	3,0	0,8	7
17	87	3,0	0,4	5
18	87	1,0	Нет	8*
19	92	1,4	Нет	12*
20	92	2,4	Нет	15*
Предсказания Чарли:				
21	84	3,0	2	17
В действительности:				
21	84	2,8	2	17

— Сейчас, — сказал Чарли, важно то, что в пределах промежутков времени, когда осуществляется контроль, график — это результат других трех оценок. Иногда число невыхода на работу увеличивается или уменьшается само по себе, но можно проследить в вашей сфере количество дефектов на узел. Дефекты замедляют выполнение работы, являются причиной срыва плана, принуждают людей заниматься ремонтом и работать сверхурочно. Если вы заметили, — увеличение невыходов на работу ведет к увеличению дефектов (как и дефицит деталей). Вам надо принимать решительные меры каждый раз, когда число дефектов начинает расти. И если вы действительно выполните программу нулевых дефектов, то может, вы сможете совсем избавиться от них или, по крайней мере, свести их к минимуму.

Джордж решил сделать попытку. Через несколько дней Чарли с

радостью доложил боссу, что ситуация намного улучшилась, Тем не менее, босс дал ему новое задание. Кажется, что плановики пришли в ярость от всех данных, которые запрашивали инспекторы по производственной линии после того, как Джордж поговорил с ними. Сможет ли Чарли что-либо сделать здесь?

#### Вопросы для обсуждения

1. Как вы относитесь к данным по критериям оценки работоспособности при осуществлении вашей работы?
2. Можете ли вы предугадать тенденции?
3. Какие дополнительные данные вы хотели бы иметь? Кто должен это обеспечить?
4. Какие ваши любимые показатели?
5. Какие специальные действия вы предпринимаете, когда вы обнаруживаете неблагоприятное направление в каком-либо из показателей?

### Лекция 3:

#### Идентификация работника и выполняемой им работы

Это старое выражение, но оно верно: «Инспектор — это человек, который получает вещи, сделанные другими». И никакого другого пути нет. Если мы рассмотрим, как распределено наше время, то мы легко можем увидеть, что первое, что мы должны рассматривать — это связь с теми, кто зависит от нас по части направления, руководства и поддержки. На этой стадии технологии машиностроения связь **инспектор — работник** даже более важная. По мере того, как виды работ людей становятся более специализированными, то становится все труднее их заменить или обучить. Прошли дни, когда можно было дать инструмент в руку рабочего и указать ему на его работу. Сейчас слишком много зависит от внутренней взаимосвязи между отдельной работой и отдельным человеком.

Многие современные инспекторы чувствуют, что их люди заинтересованы в работе только, как в источнике дохода. Они могут найти «доказательство» всего этого, если того пожелают. Такое доказательство легко найти, если будете проводить его поиск, если вы перед тем, как начать, решили, что вы найдете это доказательство. Если вы начнете с более объективной точки зрения, то вы не обнаружите свидетельство в поддержку того мнения, что рабочих заботит только зарплата. Давайте рассмотрим один момент. Для чего лично вы работаете?

### **Обсуждение в классе:**

Назовите некоторые причины, по которым инспекторы работают, принимая во внимание то, что они прикладывают гораздо больше усилий, как на работе, так и вне ее, чем требуется по их специальным рабочим инструкциям. В список, кроме безошибочного обозначения «деньги» должно быть включено: чувство ответственности за выполнение работы, признание, достижения, личное удовлетворение и безопасность. Выделите некоторые вещи, которые люди не будут делать за деньги, например: ударить друга, прыгнуть на один метр двадцать два сантиметра в воздух, предать свои семьи и т.д. Деньги – это механизм, удерживающий счет, который показывает, как вы достигаете личные цели. Это не оказалось очень успешной мотивацией в промышленности. (Аристотель сказал, что цель работы – обеспечить досуг).

И сейчас, если это те причины, по которым мы заинтересованы в работе, то почему мы должны утверждать, что наши работники намного отличаются? Я видел, как многие часы инспекторы работали без оплаты, чтобы закончить работу вовремя. Я видел, как они работают сверх нормы, возвращаются на завод, чтобы лично убедиться, что все идет нормально. Почему они так делают?

### **Обсуждение в классе:**

Спросите о причинах и, возможно, напишите их на доске. Здесь ответы будут о преданности работе, желании закончить то, за что они несут ответственность, обещании, которое они дали своим начальникам, и просто, вообще – преданность работе.

Если все работники имели преданность на том уровне, который мы только что обсудили, то мы бы избавились от таких проблем, как невыход на работу, отсутствие внимания, уделяемого детали, отсутствие интереса к работе. Возможно, мы обсудим такие причины, как, например: почему часто работники не имеют такого же интереса к работе, как их инспекторы?

### **Обсуждение в классе:**

Спросите о причинах. Если группа реагирует на это, то они должны предложить такие моменты, как: – они не чувствуют, что это важно; – их работа изо дня в день одна и та же; – у них нет той же возможности, как у нас, чтобы знать, что происходит; – у них нет той связи с высшим руководством, что и у нас; – у них нет той же самой преданности компании. Если вы получаете такие ответы, как «Они не заинтересованы в том, чтобы совершенствоваться или делать хорошо свою работу», спросите их, откуда они это знают.

Невыход на работу, например, обычно не является хорошим показателем того, есть ли заинтересованность в работе или нет. На

инспектора ложится ответственность помочь работникам ассоциироваться с выполняемой ими работой. Может быть, существует что-то, что должно осуществляться руководством на всех уровнях, чтобы сделать идентификацию работника с его работой. Что здесь должно рассматриваться?

### **Обсуждение в классе:**

Пункты, на которые обращается внимание, могут идти в категории под заголовком **связи работника**. Когда будет обозначен их список, то попытайтесь выбрать те, за которые отвечают сами инспекторы. Возможно, их будет мало в этой категории. Обсудите это и попытайтесь выделить другие специфичные пункты, которые могут находиться в сфере деятельности инспекторов. Например, инспектор может найти пути, чтобы показать работникам, как они работают; дать им понять, в каком месте работа, которую они делают, начинается, и куда она идет, когда заканчивают ее делать. Инспекторы могут воодушевить работников, чтобы те рассказали инспектору о своих проблемах, чтобы можно было найти пути решения этих проблем.

И последнее, это то, что инспектор – это человек, которого работник ассоциирует с «компанией». Сделанная работа и присутствие работников – это очень хорошие показатели их связи с инспекторами. Поэтому в некоторых сферах высокий процент невыхода на работу, а в других – этот процент меньше. Инспектору нужна поддержка в осуществлении этой связи, и он заслуживает эту поддержку, и компания должна утвердить методы этой поддержки. Но, в конечном счете, сам инспектор должен помогать работнику в усовершенствовании распознавания работы и это, может быть, самая большая и важная работа инспектора.

### Самооценка инспекторов в вопросе об идентификации работников и их работы

1. Знаете ли вы имя и фамилии людей, с кем вы работаете?  
ДА НЕТ
2. Процент невыхода на работу в этом месяце ниже, чем в прошлом?  
ДА НЕТ
3. Вы можете составить список людей в порядке их мастерства?  
ДА НЕТ
4. Вы можете составить список людей относительно их заинтересованности в работе?  
ДА НЕТ
5. В программе по подаче предложений участвовало более 10% ваших людей?  
ДА НЕТ
6. Ваши люди когда-нибудь задавали четко обозначенные вопросы о росте компании или ее целях?  
ДА НЕТ
7. Если да, то получили они четкие ответы?  
ДА НЕТ
8. Чувствуете ли вы, что вы дали им стандарты по работе, которые они понимают?  
ДА НЕТ
9. Показываете ли вы новым работникам конечные результаты их работы (например, экскурсия туда, куда идет продукция, когда ее выпуск закончен)?  
ДА НЕТ
10. Чувствуете ли вы, что у вас такие же хорошие отношения с вашими людьми, как и у вас с вашим начальником?  
ДА НЕТ

Подсчет (число ответов с «Да»)

- 10 – должны претендовать на должность президента
- 9 – можете быть Государственным Секретарем
- 8 – будете хорошим посланцем
- 7 – должны претендовать на должность вице-президента

### История случая 3

Взгляд Эммера Карэнта скользил поверх его чашки с кофе. Его дочь после завтрака быстро делала какие-то заметки.

— Сегодня у тебя отчет по историям, папа, — сказала она, тем самым, ответив на немой вопрос отца. Я забыла сделать конспект, но у меня будет время, так что все будет нормально.

Она залпом выпила молока, послала воздушные поцелуи членам семьи и скрылась за дверью.

— Я не знаю, — сказал Элмер своей жене. Сейчас дети, кажется, не интересуются своей работой. Они делают все в последнюю минуту, и поэтому их работу нельзя считать хорошей.

Это похоже на большинство людей, которые сейчас работают на заводе. Они делают то, что должны делать и, кажется, совсем не заинтересованы в качественном выполнении работы. Это, как и я должен заставлять свою группу работать все больше, чтобы получить минимальный результат. А это не то, что нужно. И дела не такие, какими они должны быть.

Жена поставила перед Элмером блины и колбасу, и улыбнулась: «Я уже слышала это раньше».

Между приемами пищи Элмер продолжал анализировать.

— Когда я начал работать на линии, то у нас было чувство, что мы работаем в команде. Мы знали, что если не выполним свою работу, то пострадают другие люди. И поэтому все старались производить продукцию. У нас была команда. Сейчас работает каждый за себя. Почему, когда недавно деталь упала на пол, два парня час крутились возле нее без малейшего желания поднять ее. Когда я спросил их, почему они ее не подняли, они мне ответили, что они ее не роняли. Когда я работал на конвейере, мы так не делали.

— Это, как и наша дочь. Когда мне надо было сделать отчет с описанием прошлых событий, то я не ждал до последней минуты. Преподаватель убил бы меня. Мы должны были больше работать, и мы делали это.

Мерилин внимательно посмотрела на мужа.

— Элмер Кэрэнт, — сказала она. Я училась с тобой в школе восемь лет. Я знаю, какой твой средний уровень, и я знаю, чего достигла твоя дочь. Она учится почти всегда на «отлично» и никогда на «удовлетворительно». Каждый вечер она делает домашнюю работу не менее двух часов плюс уроки по музыке, плюс игра в оркестре, плюс участие в группе девочек-скаутов, плюс членство в научном обществе молодежи. Как ты можешь говорить, что она плохо работает. Я не помню, чтобы ты делал все это.

— Да, может, я слишком требователен к ней. Но ты должна знать, что на заводе все по-другому. Я вспоминаю моего первого начальника: мы все очень много работали на него и на компанию. Мы были всегда впереди всех. Сейчас никто об этом не заботится. Посмотри наши списки по невыходам на работу. Почему тогда никто не пропустил и дня, если этому не была причиной сломанная рука или что-то еще серьезное. Я помню, как Ив Браун пытался однажды придти на работу на костылях, когда было горячее время.

— А что сейчас изменилось, Элмер? – спросила Мерилин.

— Я не уверен. Они, кажется, не думают, что работа и дела компании – это что-то важное. Как недавно на занятиях по обучению менеджмента один парень сказал: «Они не имеют отношения к работе». Я полагаю, что это то время, когда все дается легко.

Он откинул кресло и взял пальто. Когда он направлялся к двери, его жена спросила:

— А как звали твоего первого начальника?

— Поль Террис. Зачем тебе это?

— Где он сейчас?

— Он на пенсии. Уехал в провинцию после того, как два года тому назад ушел из компании. Он был директором производства, когда уходил. Почему ты об этом спрашиваешь?

— Мне интересно, будет ли он думать, что все изменилось? Ты знаешь, интересно, будет ли он думать, что люди больше не имеют отношения к работе?

— Я могу ответить, – улыбнулся Элмер.

— Ужин, который он дал по поводу своего ухода на пенсию, был самый колоссальный из всех когда-либо даваемых здесь. Люди пришли отовсюду, большинство из них работали на него в разное время. Когда он произнес свою короткую речь, он добавил, что люди никогда не меняются – меняются ситуации. Он сказал, что люди всегда хотят делать свою работу хорошо, и что главная задача руководства – заниматься отношениями, а не процессами.

Он насупил брови. «Я помню, что говорил тебе это сразу же после того ужина».

— Я знаю, – сказала она. Мне было интересно, забыл ли ты об этом.

— Пока Элмер ехал на завод, он думал о своей жене.

— Я догадываюсь, зачем она мне прочитала лекцию, – подумал он.

— Может быть, я забыл. Но даже если это и так, что я могу сделать?

Первая задача, с которой Элмер столкнулся этим утром, была

выработать план сверхурочной работы на следующую неделю. Чтобы сделать это, ему нужно было определить часы по графику, часы работы и производство узлов, требующих сверхурочного времени. Он все еще не забыл полемику с женой, пока не закончил работу. Вдруг он вспомнил имя Джейн Хэмпшайа, и все остальное как бы прекратило существовать для него. Хэмпшайа, отметил он, на предыдущей неделе отсутствовала два дня и один день на этой неделе. Беспokoило его то, что Хэмпшайа была одной из тех, о ком он думал как о перспективном работнике. Она очень много работала, всегда была занята и, казалось, всегда интересовалась работой. Почему она отсутствовала?

Элмер встал из-за стола и подошел к ее месту.

— Доброе утро, Джейн, – улыбнулся он. Как идут дела?

— Сегодня утром дела идут хорошо, господин Карэнт. Пару раз у нас не хватило деталей, но только что они подроспели, нам их удалось получить и поставить. По крайней мере, в двух случаях их не надо отправлять в ремонт.

Хэмпшайа вернулась выполнять задание, а Элмер все еще стоял и смотрел на нее.

— Как, – подумал он, – человек, интересующийся работой, может не быть на работе три дня из восьми?

— Джейн, – позвал он, похлопав ее по плечу, – вы можете найти мужчину, с которым несколько минут можно отдохнуть, как насчет того, чтобы отойти в сторонку? Я хочу с вами поговорить.

Когда Джейн подошла, Элмер спросил ее об отсутствии и в то же самое время заметил, что не понимает, как человек, который проявляет такой интерес к работе, может так часто отсутствовать.

Джейн улыбнулась.

— Я думаю, что я должна была обсудить это с вами раньше, но такой возможности никогда не предоставлялось.

Видите ли, я ночами изучала материалы о лицензии на недвижимость. Государственная экзаменационная комиссия собиралась на прошлой неделе, и мне нужно было два дня для сдачи экзаменов. На этой неделе я взяла день для сдачи устных экзаменов. Конечно, я за несколько дней не узнаю результатов, но я думаю, что прошла.

— Значит, вы уйдете от нас?

— Не сразу, но я думаю делать свою карьеру на недвижимости, и если у меня появится хорошая возможность, я уйду. Я хочу сказать, что мне нравится здесь, но я должна думать о своем будущем.

— Когда Джейн вернулась на работу, Элмер почувствовал, что он стал что-то понимать. Люди ждали удобного случая, и это был их



— Возможно, надо здесь иметь людей по недвижимости, — подумал он.

Вооруженный этим новым знанием, он повторил интервью со следующим человеком в его списке — Джо Томпсоном. Он спросил о причине отсутствия шести раз за четыре недели. Томпсон ответил:

— Мне нужен был отдых, поэтому я поехал на рыбалку. Мне не хотелось пропускать рабочий день, но мы должны быть там в день клева.

Следующая девушка сказала: «Мой друг вернулся домой из колледжа, и мы поехали к нам домой, чтобы он познакомился с моей семьей. Мы думаем пожениться.

Элмер уже был смущен такими ответами, но они продолжались:

— У меня был грипп.

— Я должен был вести детей к врачу. Моя жена работает и не может отпроситься.

— Вся эта сверхурочная работа вымотала меня. Я должен был отдохнуть.

— Я был на профсоюзном собрании. А вас разве не уведомили?

— Моя бабушка сильно заболела.

— Я был в колледже на собеседовании, чтобы в следующем году вернуться туда.

Элмер прекратил брать интервью и вернулся к работе с бумагами. Быстрым подсчетом он определил, что большинство невыходов на работу было в пятницу и понедельник. Он понял, что таким образом люди продляли себе выходные. Но он отметил, что очень мало людей пропускали две субботы подряд.

— Это должно быть, из-за сверхурочного времени, — подумал он.

Все еще надеясь получить ответы на волнующие его вопросы, Элмер ходил по рабочей территории, разговаривая с людьми. Он увидел несколько новых работников, чьи имена не помнил, и снова представился им. Но его основная задача была — сбор информации. Он задавал им вопросы с целью определения их знания о предполагаемом темпе работы по графику; он хотел узнать их мнение о важности обеспечения качества и хотел увидеть, как они идентифицировались с компанией.

Сделав вывод, что все эти вопросы не сильно интересовали их, он вызвал работников вычислительного центра и спросил, могут ли они на

этом месте вывесить таблицы с данными о настоящем положении дел. Их надо было еще убедить, но уже днем таблицы были вывешены, и Элмер убедился, что все их поняли.

— Это только начало, — подумал он, — но я очень хочу узнать, как «достучаться» до этих людей.

Хотя Элмер и был разочарован отсутствием реакции людей, он все равно продолжал обсуждения в течение следующих десяти дней. Никаких значительных изменений не произошло, но улучшилось положение с программами. Однажды начальник цеха подошел к Элмеру и сказал, что только за одну неделю в его цехе невыходы на работу с цифры 10 снизились до цифры 5. Он хотел узнать причину такого улучшения. Элмер не мог сказать ему. Начальник цеха попросил предоставить ему такую информацию, если он выяснит, в чем дело.

Немного воодушевленный, но все еще поставленный в тупик, Элмер решил сделать новый шаг. Он связался с инспектором цеха рядом с его линией и предложил обменяться на несколько дней людьми.

— Я дам вам три моих работника на неделю, а вы мне — три своих. Потом они вернуться на свои места. Может быть, это поможет им лучше и всесторонне узнать работу.

Другой инспектор не проявил энтузиазма по поводу обмена, но согласился сделать это, если начальник цеха будет непротив. Начальник цеха начал задавать вопросы Элмеру, но потом передумал и разрешил обмен.

Операция проходила благополучно. Работники, с одной стороны, имели лучшее представление о результатах своей работы, а с другой стороны, поняли. В чем трудности общей сборки. Они захотели проводить такие обмены в дальнейшем.

Невыходы на работу у Элмера продолжали снижаться и, что примечательно, сильно снизилось количество бракованных изделий. Стали исчезать нарушения графика.

Элмер также увидел, что рабочие стали его искать, рассказывать о своих проблемах, высказывать пожелания. Некоторые рабочие, которые раньше были равнодушны, теперь выражали желание обучаться на инспекторов, нескольких других он хотел послать на комиссию по повышению квалификации.

Когда начальник цеха пригласил Элмера в свой офис, чтобы тот объяснил другим менеджерам об изменениях в цехе, то Элмеру трудно было объяснить им, что произошло. Он рассказал, на какую деятельность он побудил работников, и какие получил результаты. Но он не мог выделить что-то одно, что повлияло на работу.

— Это было все сразу, Элмер, – сказал начальник цеха. – Я думаю, что работники ответили на внимание и необыкновенный интерес, который вы к ним проявили. Мы вам еще окажем здесь поддержку. Я думаю, что мы так заняты работой, что забыли установить хорошие отношения с нашими людьми.

### **Вопросы по истории случая**

1. Считаете ли вы, что анализ руководства об успехе Элмера был правильным?
2. Какие действия поддержки можно предпринять?
3. Чувствуете ли вы, что такие отношения важны?
4. Почему операция обмена работниками вызвала улучшение работы?
5. Почему действия, которые предпринял Элмер, заставили людей почувствовать свою необходимость?
6. Какие другие действия, по вашему мнению, может предпринять инспектор?

## **7**

### **Стоимость качества**

Давайте послушаем ежемесячный отчет руководства о статусе нашей любимой компании. Инспектор делает сообщение:

— По описи выпуск продукции увеличился в этом месяце на 270.358 долларов и составил 21.978.375.18 долларов. Это все еще ниже бюджета на 9981 доллар, и я думаю, что на это надо обратить внимание, так как скорость увеличения возрастает.

— Хорошо, – сказал босс, – но кто потом отдает команды отделу закупок, если они приобретают материал быстрее, чем это необходимо, и просят материальный отдел давать им детальный отчет по протекаемым процессам по описи изготовленной продукции.

— Отдел сбыта укладывается в бюджет, кроме операций с гостиницами, где плата за аренду уменьшается. За неделю аренда была 98%, но к концу недели она снизилась на 35%.

— Да-а, – сказал босс. – Отделу маркетинга лучше позаботиться о совместном проживании нескольких специалистов, которые работают в

выходные. Исключите из расходов услуги женщины, которая о них заботится. Дайте определенную сумму на расходы и бутылку шампанского – им будет этого достаточно.

— Компенсация для работников – сверх бюджета. Мы очень много потратили на оплату простоев в литейном цехе и на операциях по проверке электроники. Это явилось причиной нарушения графика в сборочном цехе. В прошлом месяце они опоздали на два дня и не могли догнать.

— Производственный отдел, – нахмурился босс, – не уделил достаточного внимания графику. Я думаю, что это из-за нового и дорогостоящего компьютера. Дайте команду для выяснения, где ошибка и ежедневно предоставляйте мне отчет

— Наше качество снижается: у нас уже несколько жалоб покупателей.

— Нет оправдания низкому качеству продукции. Отдел по качеству должен быть расторопным, – проворчал босс. – Может быть, нужен новый директор по качеству. Мне нужно высокое качество продукции. Совещание откладывается.

Вы заметили, что в вышеуказанном отчете указано очень точно, даже до последних восемнадцати центов в описи. Все выверено, спокойно оценено и правильно разложено. Все, кроме качества, которое «просто снижается». Как случилось, что по такому важному разделу компании не предоставили отчета? Почему он витает в воздухе? Почему директора по качеству признали не соответствующим своей должности, когда о других директорах, у которых проблемы, так не думали? Почему его не было здесь?

И как случилось, что не было отчета по *качеству*? Ну, например, такого: «За последний месяц при проверке инспекторами процент полного брака возрос с 2.5 до 4%. Это происходит из-за того, что заказы на закупку стандартного аппаратного обеспечения не учли точные требования на листовую обшивку. Брак на печатные платы увеличился с 4 до 6% из-за того, что на линии работали необученные сборщики. Производственный отдел направил их на обучение. Возвраты от заказчика снизились с 3 до 1.2%, но это стоило нам 35.491 доллар за сверхурочные, так как требовалась дополнительная проверка. Вся ответственность за дефект легла на конструкторов. Были оформлены извещения на изменения, и к 18 числу следующего месяца ошибка будет исправлена. Стоимость качества составляет 6.1% от стоимости продаж, и к концу года мы планируем выйти на цифру 5.9%».

— Великолепно, – просиял босс. Все время, пока мы сможем видеть эти ситуации на ранней стадии и предпринимать действия, мы будем в состоянии иметь уверенность в нашем успехе. Качество делает

великолепную работу.

Качество бесплатно, но никто не узнает этого, если не будет существовать какой-то системы согласованной оценки. Качество всегда страдало из-за отсутствия очевидного метода оценки, несмотря на то, что такой метод был разработан в 50-е годы компанией Джeneral Электрик как орудие для определения необходимости корректирующих действий на специфической производственной линии. Я помню, когда на курсе, который я вел, сравнивались две линии производства с использованием стоимости качества как основы при сравнении.

Качество в профессии, тем не менее, идет рядом с понятиями самого руководства, которые позволяют им быть несоответствующими, поэтому оценка стоимости качества никогда реально не была внедрена, кроме как радикально – здесь и там. Впервые использовали широко применяемую в компании оценку качества, когда все было просчитано, и по всему был сделан отчет, – это было в программе ИТТ, появившейся в середине 60-х годов.

Сведя вместе легко подсчитываемые затраты на переделку работы, металлический лом, обеспечение гарантии, проверку и испытание мы смогли показать увеличение расходов, что заставило прислушаться к нам руководство производственной линии. Это заставило нас установить более глубокие программы менеджмента качества, которые раскрывали картину затрат в цехах, таких как оформление разрешений на изменения, установку и внутризаводские операции поставщика. В настоящее время мы учимся, как измерить «сервисную» стоимость качества. Это относится не только к таким операциям, как бронирование гостиниц, где нет фрезерных станков или секций по сборке печатных плат, но и к самим заводам-изготовителям. Потребовалось длительное время, чтобы понять, что половина людей на большинстве заводов-изготовителей никогда и не дотрагивалась до изделия. И, конечно, как индивидуалы, мы все – люди сервиса. До тех пор, пока мы не являемся донорами крови – тогда мы заводы-изготовители.

Детальное объяснение того, как использовать стоимость качества, чтобы команда по улучшению качества продвигалась, описано в Главе 10 и 11. Здесь я даю несколько общих понятий вещей, которые входят в стоимость качества (в дальнейшем обозначается СК).

Все, что вам действительно нужно – это информация, достаточная для того, чтобы показать вашему руководству, что снижение СК – это в действительности возможность увеличить прибыль без увеличения продаж, покупая новое оборудование или нанимая на работу новых людей. Первый шаг – это суммировать полные затраты на следующее: (1) на все виды деятельности по выполнению работы, включая канцелярскую работу; (2) на весь металлический лом; (3)

гарантии (включая внутризаводское управление оборотом прибыли); (4) гарантии после сервисного обслуживания; (5) удовлетворение жалоб; (6) проверку и испытание; (7) другие затраты на исправление таких ошибок, как внесение изменений, изменение заказов на закупку и т.д. Это нормально выйти на цифру одной трети реальных затрат, если вы пытаетесь сделать это впервые.

Многие работники отдела менеджмента качества в начале думают, что лично для них хорошо, когда компания имеет низкие показатели по стоимости качества. Они имеют тенденцию приходить с показателем примерно 1.3% от продаж. Потом они бегут к боссу, чтобы он их похвалил. Через несколько лет их последователь выясняет, что эта цифра составляет в действительности 12.6% от продаж и проводит кампанию, которая хорошо оплачивается, снизить этот ненужный балласт. Только первый человек отказался понять, что стоимость качества имеет совсем мало общего с работой отдела качества.

Чтобы сделать общий расчет более понятным другому руководству, хорошо бы подвести это под значительную базу. Многие используют процент от продаж. Но если вы работаете в компании, где необычно высокие затраты на распределение, такие как в пищевой промышленности, то вы можете подсчитать стоимость качества (СК) как процент стоимости от продаж или просто стоимость изготовления. В страховых компаниях, банках, отделах и подобных учреждениях стоимость работ составляет хорошую сумму. Что действительно важно – это число должно быть таким, что руководство по качеству может использовать его для связи важных понятий. А это как раз то, что составляет сущность всего бизнеса по стоимости качества.

Многие менеджеры ждут, обманывают и никогда в действительности не получают работоспособную установленную систему СК. Они составляют бесконечные списки и делают классификацию того, что должно быть утверждено. Они очень озабочены тем, что пытаются получить точную цифру стоимости и действительно не понимают того, что сначала надо произвести расчеты.

Все это только задерживает их остальную программу. Как я сказал, реальная цель расчета СК – привлечь внимание руководства и обеспечить оценочную базу, чтобы увидеть, как идут дела по улучшению качества. Если менеджеры будут проводить все их время в подготовке и посещать бесконечные конференции в поисках секрета, то они будут разочарованы.

Как только СК известна для какой-то операции или ее приблизительные расходы, то могут уже быть установлены цели по снижению этой стоимости. 10% в год – хорошая и вполне достижимая цель, к которой могут стремиться люди. При вашем продвижении вперед, и когда вы станете знатоком по определению того, что входит в

понятие СК, то вы обнаружите, что их базовое число растет. Это означает, что вы должны вернуться и применить эту информацию к числам, полученным в прошлом, если вы хотите, чтобы все выглядело так, как должно быть.

Все расчеты должны быть сделаны бухгалтерским отделом; это обеспечит целостность операции. Конечно, они попросят вас предоставить им список затрат, которые должны быть включены. Вам в помощь дается нижеследующий список, хотя вы должны добавить туда пункты, которые характерны для вашего бизнеса. Для начала эти три категории будут достаточны; не ищите дополнительные детали до тех пор, пока это не будет крайне необходимо. Это то, что создает бюрократию.

### **Стоимость предупредительных действий**

Стоимость предупредительных действий – это стоимость всей деятельности, предпринимаемой для предупреждения неисправностей конструкции, разработки, покупки, ручного труда и других аспектов начала и создания изделия или услуги. Также включены те предупредительные действия и оценка во время цикла бизнеса.

Вот специфичные пункты:

- Обзоры конструкции
- Квалификация изделия
- Проверка чертежей
- Ориентация на качество инженеров
- Программа уверенности в качестве
- Оценка поставщика
- Семинары по качеству у поставщика
- Обзор технических характеристик
- Изучение возможности процесса
- Контроль инструмента
- Обучение операциям
- Ориентация на качество
- Планирование приемки
- Программа нулевых дефектов
- Аудиты качества
- Предупреждающее техническое обслуживание

### **Стоимость оценок**

Это стоимость работ при проведении проверок, испытаний и других запланированных оценок, используемых для определения соответствия требованиям производимых аппаратных средств, программного обеспечения или услуг. Требования включают технические характеристики, полученные из отдела маркетинга, а также инженерную документацию, относящуюся к процедурам и процессам. Все документы, описывающие соответствие изделия или услуги – относительные. Специфичные пункты следующие:

- Проверка и испытание образца
- Анализ соответствия технических характеристик продукции
- Надзор за поставщиком
- Проверка и испытание при приемке
- Приемка изделия
- Приемка при контроле процесса
- Проверка упаковки
- Оценка состояния дел и отчет

### **Стоимость дефектов**

Стоимость дефектов ассоциируется с тем, что не соответствует требованиям, или что работает, но не в соответствии с требованиями, а также, что входит в такие аспекты неисправностей, как оценки, состояние дел потребителя. Может быть включена дополнительная цифра по вероятности потери заказчика. Специфические аспекты следующие:

- Дела потребителя
- Переделка конструкции
- Порядок проведения документов на закупку
- Стоимость корректировочных мер
- Переделка работы
- Металлический лом
- Гарантия
- После сервисное обслуживание
- Ответственность за изделия

Как только вы и инспектор просчитали стоимость качества (СК) для вашей операции, то следующий шаг – это вычислить, что с этим делать. Этот расчет – только ключ, который поможет вашей компании четко внедрить систему менеджмента качества. Ухватитесь за эту

возможность и произнесите речь, ну, например, такую:

«Благоразумная компания уверена, что ее изделия и услуги поставляются заказчику по системе менеджмента качества, которая не прощает переделки работы, отступления и любого рода несоответствия. Это дорогостоящие ошибки. Их не только надо обнаружить и устранить на самой ранней стадии, надо предотвратить их появление. Чтобы дать вам представление о том, какие они дорогостоящие, даю вам пример действительных затрат, которые мы имеем на данный момент (здесь вы показываете данные).

Чтобы избежать этих расходов и доказать, что качество – бесплатное, мы полностью должны внедрить систему менеджмента качества. Этим путем мы можем избежать того, что иногда считается неизбежным злом – потерю прибыли. Наша стоимость качества сейчас – X % от стоимости продаж. Надо, чтобы она стала Y % от стоимости продаж. Разница – это прибыль на предварительный налог.

Благодарю.

Стоимость качества, используемая в качестве главного инструмента с целью привлечения внимания руководства, – это положительное благословение и служит уникальной цели. Если оно используется как бухгалтерская оценка, такая, как расчет запасов гаек и болтов, то она становится ненужной болью. Когда заботой становится то, какая операция имеет наиболее точные показатели, то цель приведенных цифр теряется. Это, как кто-то, имеющий скудный бюджет, делает частые записи о дополнительных расходах. Убедитесь, что вы хотите видеть действительную картину расчетов. Не утоните в статистическом болоте.

## 8

### Программа улучшения качества

Наиболее трудный урок для участника общественной компании в том, что реальное улучшение требует немного времени для его выполнения. Срочная необходимость, очевидность причины и ясность решения имеет мало общего с исправлением ситуации.

Вот почему правительственные программы почти всегда проваливаются и их игнорируют, когда приходит новая администрация. Разочарование, разрушение иллюзий по поводу работы предыдущей администрации весьма очевидны. Администратор упрекает за

отсутствие фондов, кооперации, ритма работы и всего того, что ведет к отказам в работе. Даже неважно, что это была за программа, и как хорошо ее направляли: ее успех зависел от событий, к которым руководители не имели никакого отношения.

У программы улучшения качества похожие проблемы. Так как улучшение качества считается великолепной идеей и так как обычно она очень необходима, то менеджеры часто чувствуют, что даже объявление идей по улучшению качества – это сигнал для того, чтобы организовать ужин в честь победы.

Я еще должен посетить собрание по вопросам качества, так как никто из этих людей не сказал мне, что они будут в состоянии «реально достичь необходимого уровня руководства» или «заставить людей иметь мотивацию», чтобы улучшение качества достигло вершины. Они говорят, что предприняли действия, которые ожидают от них хорошо разбирающиеся в этом деле профессионалы, но, тем не менее, они разочарованы. Те коллеги, которые честно внедрили 14и – ступенчатую программу улучшения качества беспокоятся о неминуемом «спаде» энтузиазма и поиске новых средств, чтобы поддержать интенсивную программу на высоком уровне.

Всякий раз, когда я слышу об этом, у меня шок. Я всегда удивляюсь тому, что они удивляются. Почему качество должно отличаться от реального мира? Ведь метод профилактики оспы был открыт и испытан многими годами раньше, чем прекратилась опустошительная болезнь. Почему люди не сделают необходимый шаг, чтобы защитить себя от такой тяжелой и страшной болезни? Почему они игнорируют такую простую и недорогую прививку от оспы, так как абсолютно очевидно, что будет эффект? Почему люди продолжают курить табак даже тогда, когда компании по его производству говорят об опасности его применения? Я курил тридцать лет, наслаждаясь каждой затяжкой, пока меня не заставили бросить. Теперь я могу признать, что курение – это совершенно бесполезное дело, и я к нему не собираюсь возвращаться. Но это я понимаю задним умом. В основном, мы медленно идем к переменам, так как отвергаем новшества. Мир сложен и в нем много неопределенностей. Каждый человек ценит несколько вещей, от которых он может зависеть. «Может, мне повезет и я не заболею оспой, зачем мне идти к этим странным людям, чтобы они царапали меня, делая прививку? Если вы думаете, что это устарело, то посмотрите, сколько трудностей у правительства, чтобы заставить людей сделать противогриппозную прививку? Почему? Одно, что мы знаем и это факт – это то, что от укола от гриппа мы будем перебалывать. Возможно мы и не заболеем гриппом, если мы и не сделаем укол ( а особенно, если все другие это делают).

А вот другой пример: реконструкция городов. Это стоило гораздо

больше, чем внутренняя проблема в истории США, кроме обороны. Тем не менее, вы могли бы сказать, что эти две операции имеют похожие эффекты: покорение городов и их населения. Разница только в расположении городов.

Очевидно, что цели реконструкции города не поддаются укоризне. Уберите старое и неэффективное и замените это новым и разнообразным. Создайте рабочие места на производстве и улучшите нашу жизнь. Это случалось очень редко. Бедных людей насильно выселили с места жительства, люди среднего класса покинули города и городские поселки, возводимые веками, когда были медленные темпы развития и настоящая жизнь, были за несколько лет разрушены. Чья это была вина? Не политиков – у них действительно не было времени строить по всем правилам, так как им надо было или переизбираться, или их задача была потратить этот годовой бюджет именно в этот год.

Всегда есть причина неисправности, но она редко бывает действительной. Действительная причина – это когда вы должны мягко вести людей в направлении, которое, как они думают, верное. По-другому они и не будут сотрудничать. Если у вас по этому поводу какие-то сомнения, то спросите тех, кто пытался искоренить «развлечения для взрослых» в городах, заявляя, что население против этих вещей. Но это притворство. В действительности население не против таких развлечений для взрослых. Оно не хочет, чтобы это было где-то рядом. Но ничто не способно жить, пока люди не поддержат это. Это не «чудаки», которые поддерживают такие предприятия, а реальные люди с реальными деньгами.

Наиболее практичный путь достижения вашей цели, когда вы начнете программу улучшения – это сделать ее очень личной. Представьте, что вы – фирма. Вы хорошо знаете себя и знаете, как будете действовать в определенных обстоятельствах. Потом вы говорите себе, что для вашего блага вам надо выбрать новый вид спорта. Предположим, вы выбрали гольф. Миллионы людей играют в эту игру, везде существуют курсы по обучению этой игре и, возможно, об этой игре гораздо больше информации, чем о какой-либо еще. Возможно, кто-то даже написал книгу о четырнадцати ступенях по улучшению игры в гольф путем предотвращения ошибок. В этом случае необходимо провозгласить ваше обязательство, согласиться насчет критериев оценки и идти вперед к достижению целей. Может быть, вам надо сделать даже стяги, чтобы показать свою целенаправленность.

Вы можете поставить цели, основанные на улучшении, и можете наградить себя за достижения. Но для этого требуется время. Для гольфа нужно всего намного больше, чем просто иметь оборудование и намерение. Надо много работать и длительное время, если вы хотите научиться хорошо играть в гольф.

Усилия компании по улучшению качества содержит такие же элементы. Улучшение качества должно быть хорошо продумано и внедрено в соответствии с планом и рассчитано на длительный период времени. Оно требует также изменения уровня культуры; оно должно стать стилем вашей жизни. И оно требует, что вы никогда не будете отвлекаться от него. Вы должны быть сосредоточены на нем постоянно.

В ваши обязанности как менеджера входит, чтобы вы требовали постоянного улучшения качества вашей операции, неважно, в какой сфере вы работаете: в бухгалтерии или в металлообрабатывающем цехе. Вы как менеджер должны обеспечить продуманное и перспективное руководство. Что вы выдадите, то к вам и вернется.

Невозможно идти коротким путем, пытаясь ни во что не вовлекаться. Каждый скажет, искренни ли ваши намерения. Эксперименты, типа «богатство в работе» это ясно показали. Техника использования одной группы индивидуумов, которые полностью собирают машину, чтобы полностью показать свою гордость за сделанную работу, значительно не улучшило качество, не усилило интерес к работе и не увеличило производительность. Люди знали, что их просто использовали.

Люди, которые должны внедрять любые программы по улучшению качества в их компании, всегда чувствуют, что другие не ратуют за это. Это нормально и показывает естественную осторожность организации. Нам действительно не нравится выходить намного вперед до тех пор, пока не будем абсолютно уверены в том, что нас поняли. Но мой опыт показал, что усилия по улучшению, хорошо объясненные, всегда правильно понимаются слушателями. Что требует усилия – это хорошее объяснение». Итак. В поиске пути, чтобы убедить менеджера по качеству на фирме ИТТ в необходимости улучшения качества продукции, я столкнулся с таблицей зрелости менеджмента качества. Таблица имеет свои собственные цели, описанные в предыдущих главах. Но в программе улучшения качества это даже более важно само по себе. Вопрос, который вы должны задать себе, следующий: «Что должен сделать босс или другие руководители, которые отчитываются перед ним или ней, чтобы убедить вас, что они действительно хотят внедрить программу улучшения качества»? Ответ, конечно, будет тот, что они должны будут убеждать вас, что они лично чувствуют необходимость улучшения операции. И для этого вы должны пользоваться таблицей. Вышлите им копию, попросите их прочитать ее, а потом приходите к ним для обсуждения. Пусть каждый из них даст оценку компании в соответствии с таблицей. Не «давите» на них. Если они думают, что что-то есть Мудрость, а вы считаете, что это только Пробуждение – сильно не спорьте с ними. Пусть ничто не повлияет на улучшение.

Как только вы обсудите все вопросы с каждым лично, то можно

собрать их вместе и обсудить всю программу (которая описана в историях случаев в Главе 10 и 11 и которые широко охватывают внедрение программы по улучшению качества). И если кто-то не хочет присутствовать, то вы можете отметить, что их личная оценка показала необходимость улучшения.

В это время хорошо рассмотреть основы качества. Помогите им понять, что означает реальное качество, выделяя абсолютные положения менеджмента качества.

- Качество означает соответствие, не утонченность.
- Нет ничего более значительного, чем проблема по качеству.
- Нет ничего более значительного, чем экономические показатели по качеству.
- Всегда дешевле сделать работу хорошо с первого раза.
- Единственная оценка работы – стоимость качества.
- Единственный стандарт работы – нулевые дефекты.

Объясните понятие о нулевых дефектах (см. Главу 10). Пусть они пройдут тест, включите туда все. Ответьте на все их вопросы, отвечайте просто, не вдаваясь в технические подробности. Еще раз скажите им, что качество – бесплатно.

Они действительно хотят верить, и они действительно хотят, чтобы это произошло. Перед ними проходит сплошная вереница людей, которая приносит им планы и схемы, которые помогут им добиться успеха, снизят затраты, они обещают им полет на Луну и делают тысячи других обещаний. Как и вы, они знают, что большинство таких обещаний не выполняются, как это должно быть в жизни.

В такой ключевой момент основная ваша задача – это показать им, что программа хорошо показала себя в других компаниях, и хорошо будет работать у вас, если все примут участие в ее внедрении. Вы также должны помочь им понять, что хотя и будет немедленное улучшение, как только будут приложены усилия, но все же потребуется время прежде, чем улучшение будет постоянным. Все они должны это осознать.

Что касается вас, то запомните, что изделие, которое вы продаете, а они покупают – это уже улучшение качества. Результат улучшения качества – это улучшение всего другого: от продаж до невыходов на работу. Но это все же результат. Итак, не обращайтесь к мотивации деятельности по маркетингу, не связывайтесь с дешевыми банками, с компанией по долговым обязательствам по вкладам или годными приемами гостей с непременными шашлыками. Всегда держите в уме и имейте на переднем плане вопросы улучшения качества всякий раз, когда надо принять решение.

## Четырнадцать шагов

### **ШАГ ПЕРВЫЙ. Обязательства руководства**

**Действие.** Обсудите необходимость улучшения качества с руководителями, выделяя необходимость предотвращения дефектов. Существует много фильмов, других визуальных средств и материалов, чтобы поддержать эту связь. (Не путайте «связь» и «мотивацию»). Результаты связи реальны и существуют долго; результаты мотивации неглубокие, и они существуют недолго). Разработайте политику качества, где будет сказано, что каждая личность должна «действовать точно в соответствии с требованиями или сделайте так, чтобы требования были официально изменены на те, которые действительно нужны нам и заказчику». Согласитесь, что улучшение качества – это практический путь увеличения прибыли.

**Выполнение.** Помогая руководителям признать, что они обязаны лично участвовать в программе, тем самым поднимается уровень обзора качества и обеспечивается уверенность каждого в кооперации на такой срок, пока будет прогресс.

### **ШАГ ВТОРОЙ. Команда по улучшению качества**

**Действие.** Соберите вместе представителей каждого отдела для того, чтобы создать команду по улучшению качества. Это должны быть люди, которые могут говорить от имени своих отделов, чтобы привести операцию в действие. (Предпочтительно, чтобы начальники отделов принимали участие хотя бы на первых заседаниях). Члены команды должны быть сориентированы на содержание и цель программы. Объясните их роль предпринять необходимые действия в отделе и компании.

**Выполнение.** Весь инструмент, необходимый для выполнения программы, собран в одну команду. Хороший результат дает назначение в этот период одного из членов команды президентом.

### **ШАГ ТРЕТИЙ. Оценка качества**

**Действие.** Необходимо определить статус качества компании. Надо внедрить оценки качества для каждой сферы деятельности там, где их нет, и сделать их обзор там, где они есть. Статус качества записывается для того, чтобы показать, где возможно улучшение, где необходимы корректирующие действия и позже обозначить в документах действительное улучшение.

Иногда трудно дать оценку тому, почему не изготовили продукцию.

Это может включать следующее.

Бухгалтерское дело:

- Процент запоздавших отчетов.
- Неправильный ввод данных в компьютер.
- Ошибка в специальных отчетах по аудиту.

Обработка данных:

- Ошибки в перфокартах.
- Простои компьютера из-за неисправности.
- Повторное время выполнения.

Инжиниринг:

- Изменение заказов из-за ошибок.
- Ошибки в чертежах, найденные при проверке.
- Запоздавший выпуск чертежей.

Финансовые службы:

- Ошибки в счетах (счета получены с просрочкой).
- Ошибки в платежной ведомости.
- Отсутствие вычетов в оплачиваемых счетах.

Гостиницы:

- Поселение гостей в неподготовленные комнаты.
- Несоблюдение бронирования мест.

Производство изготовления:

- Изменение процесса из-за ошибок.
- Переделка инструмента с учетом правильной конструкции.
- Методы улучшения.

Маркетинг:

- Ошибки в контрактах.
- Ошибки в описаниях заказов.

Инженерные службы по установкам:

- Потеря времени из-за выхода из строя оборудования.
- Отзывы работников для ремонта.

Службы по закупкам:

- Изменения заказов на покупку из-за ошибок.
- Позднее получение материала.
- Полный брак из-за неправильного описания.

Существует множество путей для оценки любой процедуры. Люди,

которые делают работу с удовольствием, используют возможность дать оценку им. Если начальник говорит, что работу в его или ее цехе невозможно оценить, то можно задать вопрос о том, как она знает, на кого можно положиться, а кого заменить.

**Выполнение.** Придание определенной формы системе оценок в компании укрепляет функции проверки и испытания и обеспечивает правильную оценку. При получении документов и сервисной поддержки происходит эффективное предотвращение дефектов там, где они бывают. Вывешивая результаты оценок работы на хорошо видимых всем таблиц, тем самым обеспечивается фундамент всей программы по улучшению качества.

#### **ШАГ ЧЕТВЕРТЫЙ. Стоимость оценки качества**

**Действие.** Первоначальные оценки могут быть непостоянными (хотя и низкими) и поэтому необходимо получить более точные цифры. Это должно делаться в офисе инспекторов. Им необходимо предоставлять детальную информацию по тому, что составляет стоимость качества. Стоимость качества не является абсолютной оценкой работы – это показатель того, где надо предпринимать методы коррекции, которые дадут прибыль компании. Чем выше стоимость, тем надо предпринимать больше корректирующих действий.

**Выполнение.** Определение инспектором стоимости качества снимает всякое подозрение с расчетов. Что более важно – это чтобы оценка работы компании была внедрена в систему работы компании.

#### **ШАГ ПЯТЫЙ. Осознание необходимости качества**

**Действие.** Сейчас время довести до работников, во что обходится выпуск некачественной продукции. Для этого контролеров обучают тому, чтобы они ориентировали работников на качество, предоставляя им визуальные средства по улучшению качества и такие материалы, как брошюры, фильмы, плакаты. Не путайте это с некоторыми схемами, которые сразу побуждают работников к мотивации. Это процесс взаимодействия, и в нем нет призыва к тому, чтобы людьми манипулировали. Это важный шаг. И, может быть, самый важный из всех. Работники администрации и сервисного обслуживания должны быть включены сюда, как и все другие.

**Выполнение.** Реальное преимущество связи – это то, что и контролеры, и работники привыкают положительно говорить о качестве. Оно углубляет процесс изменения или разъяснения существующего отношения к качеству. И оно создает базис для принятия корректирующих мер по возникновению неисправностей и их устранению.



### **ШАГ ШЕСТОЙ. Корректирующее действие**

**Действие.** Так как людей направляют к тому, чтобы они говорили о своих проблемах, то появляется возможность для принятия корректирующих действий по исправлению ошибок, обнаруженных не только при проведении инспекции, аудита или самооценки, но также и менее очевидные проблемы – как сами рабочие их видят – и это требует внимания. Эти проблемы должны обсуждаться на собрании инспекторов на каждом уровне. Те проблемы, по которым не может быть принято решение, формально переходят на следующий уровень контроля с тем, чтобы инспекторы сделали обзор на их следующих заседаниях. Если в каких-то функциональных группах такие собрания не проводятся, то команда должна предпринять действия, чтобы утвердить проведение таких собраний в отделе.

**Выполнение.** Люди скоро увидят, что выявленные неисправности действительно существуют, и они регулярно устраняются. Привычка нахождения неисправностей и их исправление – это только начало.

### **ШАГ СЕДЬМОЙ. Создание специального комитета для выполнения программы нулевых дефектов**

**Действие.** Выбираются три-четыре члена из команды для исследования понятия нулевых дефектов и путей улучшения программ. Менеджер по качеству должен ясно и с самого начала дать понять, что нулевые дефекты – это не программа мотивации. Ее цель – довести до всех работников литературное значение слов “нулевые дефекты” и утвердить их в мысли, что каждый обязан хорошо выполнять свою работу с самого начала. Это должно быть передано каждому члену команды. В частности, такая специальная группа должна искать пути, чтобы эта программа подходила личным свойствам компании.

**Выполнение.** С каждым шагом выполнения программы наступает улучшение. К тому времени, когда будет достигнут нулевой дефект, может пройти год, и тогда будет улучшение. На этой точке намечаются новые цели, и снова начинается улучшение. Организация специального комитета для изучения и подготовки внедрения программ обеспечивает то, что цели программы будут твердо поддерживаться лидерами компании.

### **ШАГ ВОСЬМОЙ. Обучение инспекторов**

**Действие.** Перед внедрением всех шагов надо провести формальную ориентацию на всех уровнях руководства. Все руководители должны хорошо понимать каждый шаг, чтобы объяснить

это своим работникам. Доказательство того, что они понимают это – способность объяснить.

**Выполнение.** В конечном счете, вся инспекторская служба будет вовлечена в программу и сама поймет ее ценность. Потом они сконцентрируют свое внимание на программе.

### **ШАГ ДЕВЯТЫЙ. День нулевых дефектов**

**Действие.** На один день надо сделать стандартом работы компании – установление нулевого дефекта. Каждый работник должен понимать это одинаково. Инспекторы должны объяснить программу своим работникам и сделать что-то такое, что каждый поймет, что это – день “нового отношения” к делу.

**Выполнение.** Установление “дня” нулевых дефектов особенно подчеркивает важность этого мероприятия и надолго останется в памяти людей.

### **ШАГ ДЕСЯТЫЙ. Постановка цели**

**Действие.** Во время встреч с работниками каждый инспектор просит их установить цели, которые они хотят добиться. Обычно это цели, рассчитанные на 30, 60 и 90 дней. Все должно быть специфичным, и всему можно будет дать оценку.

**Выполнение.** На этой стадии люди учатся думать в рамках обозначенных на собрании целей и выполнять специальные задания командой.

### **ШАГ ОДИННАДЦАТЫЙ. Устранение причин возникновения дефектов**

**Действие.** Людей просят описать на простом листе бумаги любую неисправность, которая не дает им работать без ошибок. Это не система предложений. Все, что они должны описать – это проблему; соответствующая промышленная группа (например, промышленные инженеры) дадут более полный ответ. Важно то, что любые обозначенные неисправности будут быстро подтверждены в течение 24-х часов. Типичный ввод информации может быть такой:

- Этот инструмент не имеет достаточной длины, чтобы подходить для работы со всеми деталями.
- Отдел продаж делает очень много ошибок на формах при оформлении входных данных на заказ.
- Мы делаем много изменений в ответ на телефонные звонки, и многое из этого заканчивается тем, что все снова переделывается.

# 9

## Стиль управления

— У меня нет места, куда бы я положил мою записную книжку.

**Выполнение.** Люди сейчас знают, что их проблемы могут быть услышаны, и по ним примется решение. Как только работники научатся доверять этой связи, то программа будет существовать вечно.

### **ШАГ ДВЕНАДЦАТЫЙ. Признание**

**Действие.** Установлены программы награждения с целью признания тех работников, кто выполнил намеченные цели или сделал что-то выдающееся. Разумно не прилагать относительные ценности к идентификации проблем. Проблемы, обнаруженные в период, когда находится причина дефекта, а потом его устранение, должны решаться таким же путем, так как они не являются предложениями. Призы или награды не должны иметь денежное выражение. Что важно – это признание.

**Выполнение.** Настоящее признание работы – это то, что люди это действительно ценят. Они продолжают поддерживать программу, неважно получают ли они награду или нет.

### **ШАГ ТРИНАДЦАТЫЙ. Совещание по качеству**

**Действие.** Профессиональные работники по качеству и команда руководителей должны регулярно собираться вместе для связи друг с другом и для определения действий, необходимых для усовершенствования и улучшения внедряемой программы по качеству.

**Выполнение.** Такие совещания – наилучший источник информации по статусу программ и идей, и их осуществлению. Профессионалы регулярно собираются вместе.

### **ШАГ ЧЕТЫРНАДЦАТЫЙ. Делайте это снова**

**Действие.** Для выполнения типичной программы требуется 12 – 18 месяцев. К этому времени оборот и меняющаяся ситуация заставят забыть многое из того, чему обучали. Таким образом, необходимо создать новую команду представителей и начинать снова. Например, день нулевых дефектов надо отмечать, как годовщину. Здесь ничего больше не будет нужно, кроме уведомления. Или можно будет дать специальный обед для всех работников. Смысл здесь тот, что программа никогда не заканчивается.

**Выполнение.** Повторение делает программу вечной и таким образом, частью бесконечной работы. Если качество не укоренится в организации, то его никогда не будет.

«Стиль управления» – может быть, неправильное название того, что я собираюсь обсудить в этой главе. Но, тем не менее, его нужно употребить, потому что «стиль» – слово, которое часто используется в нашей культуре для описания определенных субъективных оценок работы.

Понятие о том, что руководителям должны чувствовать ситуацию, высветилось тогда, когда Кларк Гейбл за последние двадцать долларов купил галстук, чтобы произвести впечатление на Сидни Гринстрит в давнем фильме о рекламе, который назывался «Составители рекламы». Так как жизнь действительно имитирует искусство, то все жестокие действия в том фильме сейчас представляют собой обычную процедуру. Гейбл получил работу, а мы – информацию о том, что нужен стиль.

Я не думаю относиться с пренебрежением к этому понятию. Существует определенное преимущество в том, что вы знаете, что делать и делаете стремительно. Это есть преимущество, ну, скажем, как сохранять равновесие под «огнем», при получении язвительных замечаний, сохранять спокойствие, когда все вокруг теряют головы и сваливают все на вас. Все, что вам нужно – это понять ситуацию, в которой мы как менеджеры находимся, – и понять себя, проверяя свои действия по проверочному листу, который я вскоре представлю. В понимание ситуации входит понимание времени, в котором мы живем, и ответственности руководства.

До недавних пор история карьеры, которую успешно сделали некоторые руководители, была предсказуема. Первые двенадцать лет они проводят, изучая бизнес с самого начала. Потом пять или десять лет они занимаются работами, изучая более широкие и более сложные аспекты промышленности. Последние пятнадцать лет они делают дело, при этом, развивая лучшие и более эффективные пути отхода назад. Они уходят на пенсию, и у их преемников от их работы – головная боль.

И все это было из-за небольших фундаментальных изменений в течение многих лет в области рынка, продукции, методов или понятий. Конечно, технология продвинулась с огромной скоростью, конечно, союзы ловко отделили руководство от предоставления им альтернативного выбора; возможности причудливой экономики – ограничены, происходит наполнение за счет денег. Были эти и другие

проблемы – о них везде писали. Все было испытано ранее в той или иной форме. Проект для копирования был занесен в файл. По крайней мере, руководители знали, что не будет работать, а что не сработало.

Каждое поколение смотрит на своих предшественников и отмечает, что сегодня все, конечно, изменилось. Это поколение может посмотреть на реальность и сделать то же заключение, что и десять лет назад. Рынок для американской компании был такой: США, Европа и незначительная часть Латинской Америки. Никто и не думал о Среднем Востоке. Никто не думал об Африке. У экономистов были три таблицы: США; Западная Европа; Другие.

Сегодня богатство мира медленно стекает в ту часть, которая названа «Другие» – это богатый нефтью Средний Восток. Компании США должны продавать, как сумасшедшие, чтобы получить прибыль. Новые инвесторы – это люди, чью чуждую культуру быстро узнают те, у кого есть, что продавать. Действительно большие дома в Беверли Хиллз, новые большие отели с международным контингентом, малые интересы в основных промышленных фирмах – все покупается за эти новые деньги. И что должно делать современное руководство в таком случае?

10 лет тому назад кто, когда слышал о переводе валюты? Многие люди и сейчас не знают, что это такое. Но если вы работаете с компанией, которая выходит на международный уровень, вы будете это знать. Это – бухгалтерское дело и требует ежеквартального перевода некоторого имущества (долги, полученные счета и т.д.) в местную валюту.

Нет необходимости действительно продавать имущество или что-то делать с реальными деньгами; вы только должны взять эту цифру местной валюты перевести ее в валюту США в соответствии с курсом. Потом эту цифру надо спустить вниз. Если она больше, чем была в прошлом квартале, то вы должны объявить разницу доходом. Если меньше, то убытком. Если в течение квартала доллар США стал неустойчив по сравнению с местной валютой, то вы потеряли прибыль. И нет никакого пути проконтролировать это. Вы и не можете планировать, кроме как созданием резервов. Говоря другими словами, вы не имеете голоса в финансовом контроле своей компании.

Работа или простой труд значительно изменились и продолжают меняться. В конце 40-х начале 50-х годов большой заботой рабочих лидеров было то, что «автоматизация» должна была разрушить ручной труд, заменив его искусственными руками и колесами. Этого не произошло. Механизация сборочных линий снизила затраты и увеличила сбыт. Труд возрос наряду с продажами.

Сейчас начало нового процесса: применить немного труда, чтобы

получить много продукции. При сооружении и подключении телефонного оборудования было привлечено к работе тысячи людей, которые собирали механические реле. Сейчас оборудование – устоявшееся. Реле могут создаваться химическим путем. Создание изделия требует меньше ручного труда. Трудозатраты проверяются, отбираются, и многое из этого становится автоматическим.

Из-за социальных расходов (дополнительные льготы, планы раннего выхода на пенсию и т. д.) территории, которые первоначально были источником дешевой рабочей силы, такие как Европа и Япония, сейчас обеспечивают только дорогостоящий рабочий труд. Многие компании, которые производят продукцию во всем мире, начинают к их удивлению понимать, что США – их наименее дорогостоящий производитель.

Африканские и средне восточные страны нанимают западные компании для «создания» мгновенных экономик. Заключаются контракты там, где компания будет строить завод, город и создавать промышленность для страны с низким уровнем развития. Местных граждан будут переманивать из сельской местности, из заброшенных мест, чтобы они учились работать на фабриках, жить в городах и вращаться в новый век (быть может, они смогут скопить денег достаточно для того, чтобы уйти на пенсию на необитаемые места и делать там то, что они делают сейчас).

Это интересные эксперименты. Они предлагают хорошую возможность для «улучшения» стиля жизни, и это не менялось сотни лет. Я не уверен, что они обеспечат счастье на более высоком уровне. По крайней мере, много людей ушли с ферм в промышленность, и эта перемена не дала удовольствия. Я рос в Западной Виргинии, где «фабричный город» – это стиль жизни. Сейчас этого нет.

Проблема руководителя состоит в понимании и использовании рабочей силы и усложняется тем, что люди не заинтересованы в том, чтобы делать что-то, потому что им сказали делать это. Должна быть установлена связь, и эта связь должна постоянно усиливаться, чтобы работники получали информацию и участвовали в деле.

Некоторые большие корпорации к своему удивлению обнаружили, что практика предоставления множества заказов не оправдала себя с молодыми и образованными рабочими. Недостаточно разработать чудодейственную операцию по сборке; вы должны настроить людей, чтобы они хотели делать ее.

Нет четко обозначенных различий на различных уровнях организации, когда нужно понять цель и работу компании. Никто не должен быть забыт. Заказы, высланные для выполнения, можно вернуть с вопросами, на которые необходимо ответить. И то, как даются эти

ответы, является ответственностью руководителя. Профессионалы отдела кадров – наименее желаемая категория, чтобы дать хорошие ответы людям, интересующихся программой по качеству. По своему мышлению обычно они отстают на одно поколение. Тем не менее, он еще не менее чем на одно поколение идет вперед большинства главных людей.

Другое главное изменение, которое требует внимания руководства – это энергия. Наше современное промышленное общество было построено на энергии, полученной первично от допотопного топлива. Эмбарго на нефть, увеличенные цены и проблемы транспортировки заставили нас, в конечном счете, признать, что этим поставкам есть конец. Когда-нибудь их запас иссякнет. Тем временем наша полная зависимость от этих источников сделала больше всего для изменения экономики мира со времен Всемирного Потопа. Лично я думаю, что должны заплатить цену, чтобы купить их нефть, а нашу оставить в земле до тех пор, пока она нам не потребуется. Только так мы сможем последними зажечь свет.

Существуют другие источники топлива. Каждый день солнце свободно отдает тепло и в гораздо большем количестве, чем мы можем использовать. Существует и подземный пар. Я могу представить себе мысленно день, когда индивидуальные источники топлива будут доступны индивидуалам. Это будет как начало компьютерного века.

Когда компьютеры можно было купить, то каждая компания, университет и правительство должны были его иметь. И чем больше, тем лучше. Идея была такова, что каждая организация должна была иметь одну из этих огромных машин, которые смогут сделать все. Потом они смогут предоставлять другим людям время на этой машине за плату. Это была информационная революция, которая еще не прошла.

Сейчас новой технологией освоены миникомпьютеры, которые делают такие работы, какие раньше делали огромные компьютеры. Отдел труда и заработной платы может иметь свой компьютер. Исследователи тоже. Наличие компьютеров в отделах исключает ожидание очереди, графики и полное владение компьютером теми людьми, кто делит неясный язык программного обеспечения. И цена снижается. Скоро в каждом доме будут компьютеры, связанные с телефонной сетью и экранами телевизоров. Мгновенная информация и связь. Оплата ваших счетов – по телефону. Пусть ваши глаза совершают прогулку.

Тот же самый образец может проникнуть и в сферу энергетики. Каждый дом или общественный центр может иметь дома источник энергии, взятой от солнца и распределяемой для использования как электричество. Это означает, что автомобили могут совершать местное

передвижение на батареях; бензин будет нужен при передвижении только на длинные дистанции. Мы можем выжить и даже войти в мир таким образом, но только если у нас будут новые понятия о менеджменте.

Если вы соберете вместе эти изменения, то у вас появится головная боль, потому что этому вас не учили в школе бизнеса. У вас встречаются беспрецедентные ситуации, их может урегулировать только тот человек, у которого есть богатый опыт по стилю менеджмента. Нам нужны люди, которые полностью контролируют себя, которые имеют созидательное мышление, и в то же самое время они могут воплотить в жизнь свои идеи; они должны оставаться свободными и избегать всего, что может скрываться от них за следующим холмом.

Некоторые понятия этого стиля – это свойство определенного количества калия, сконцентрированного в смежных мозговых клетках, и это то, с чем вы ничего не можете поделать. Но многое из этого можно узнать. Вы можете использовать проверочный лист из десяти пунктов, чтобы дать себе оценку, какой вы человек: обычный, супермен или просто эффективный. Решайте сами, что вам подходит.

*Умение слушать*

*Сотрудничество*

*Помощь*

*Способы передачи информации*

*Созидание*

*Внедрение*

*Обучение*

*Лидерство*

*Умение быть последователем*

*Умение притворяться*

Есть и другие важные характеристики, такие как честность и сострадание. Это жизненно важные и фундаментальные аспекты характера – о них нельзя узнать или повлиять на них извне, но вы не можете преуспеть в бизнесе менеджмента без них. Тем не менее, трудно подумать о любой профессии, с которой вы захотели бы себя соотнести, что она не потребует честности и сострадания. Тем не менее, они не являют собой стиль.

Цель проверки любого аспекта вашего стиля руководства – определить, как заставить его работать на вас. Если вы хотите осуществить что-то стоящее в этом мире, то вам надо быть более бодрым, чем следующий за вами человек.

Вы не должны быть нечестным или «ничем». Но вы должны воспользоваться имуществом, которым вы владеете.

## **Умение слушать.**

Когда я совершал турне с целью распространения своей книги «Искусство нахождения собственного радостного пути» (Макгро-Хилл, 1972), то большинство интервьюируемых журналистов интересовали десять заповедей по руководству ситуацией. Список умещался в формате, который точно подходил ко времени, отведенному для интервью. Это хорошо срабатывало. Заповедь под номером десять нравилась всем. Никто в действительности не слушает. У нас у всех есть, что сказать. И мы ищем кого-то, кто нас выслушает. Ведь если жемчужина мудрости сорвется с ваших уст, когда рядом никого не будет, и потеряется, то она не будет иметь ценности.

Вы можете и не отплачивать людям, а честно внимать содержанию их рассказов и намеренно слушать их речи. И это не только поверхностное нанизывание слов. Большинство из нас способно делать это. Нет, вы должны концентрировать свое внимание на том, что остается за словами. Надо реально вслушиваться в датчик. Человек попал в беду? Ему нужна помощь? Он говорит одно, а думает о другом? Что в действительности происходит?

Большинство из нас терпеливо ожидает, пока оратор закончит речь, а в это время мы можем поболтать. Если вы сомневаетесь в этом, – подойдите к игроку в гольф и скажите: «На прошлой неделе я попал по пальцу и сломал его». Он скажет: «Однажды я почти раздробил колено». Позже он спросит о пальце, если вообще спросит. Расскажите страшную историю о чем-нибудь, что с вами случилось на фондовой бирже или даже на месте стоянки автомобилей. Ваш слушатель расскажет вам другую и, возможно, более грандиозную историю.

Несмотря на это, вы должны слушать и задавать вопросы, пока вы не будете уверены, что вы понимаете, о чем вам говорят. Честно говоря, я должен предупредить вас, что вы откроете для себя новый, интересный мир. Как только люди обнаружат, что вы охотно тратите время, чтобы их понять, то они потратят свое время, чтобы сделать легкими для понимания свои мысли. Вы даже можете создать своих слушателей. А потом достичь такого состояния, когда может осуществляться реальная связь. Вы действительно передаете и получаете реальные значения.

Как только у вас появляется базис для устранения или предотвращения непонимания – успех обеспечен. Ничего нет более важного, чем правильное понимание, и нет ничего более трудного, чем пройти мимо этого.

## **Сотрудничество.**

Быть частью команды не является врожденным качеством для человека; этому учатся. Участники в контактных видах спорта таких, как футбол, быстро узнают, что остальные члены команды дают оценку личности, оценивая то, как этот член команды сотрудничает с остальными игроками команды. Игрок должен не только добиваться исполнения приемов игры, но также защищать других.

Во время II Мировой Войны бомбардировщики знали, что надо летать близко друг от друга, чтобы воспользоваться преимуществом многих систем воздушной обороны. Здесь не было места воздушного театрализованного представления. Баскетболисты, которые делают броски в корзину без разбора, часто не получают мячи. Охотника, который спугнет дичь, не будут больше приглашать на охоту.

Сотрудничество с другими в осуществлении задачи – это одно из замечательных достижений. Это также один из наиболее производительных аспектов руководителя, который имеет стиль. Все в действительности больше, чем сумма, состоящая из частей. Сотрудничество действительно срабатывает, если вы допускаете его. И чем больше будет ваш вклад, тем больше они будут вас ценить.

Кооперация не означает, что вы должны оставить личные убеждения. Вы можете уйти из одной команды и присоединиться к другой, если вы решите совершить налет на казну. Убедитесь, что команда достойна вас также как и вы достойны команды. Ожидайте только самого лучшего. Не соглашайтесь на меньшее. Уверенный путь для успешной кооперации – это помочь сделать успешной команду-победителя из неважной команды. Соберите людей вместе; вернитесь к базовым понятиям; управляйте людьми; ведите их за собой. Те же самые принципы применяются и для отдельных личностей. Те, кто знает, как работать с другими для достижения общей цели, становятся известны как люди, которым можно доверять. Такие люди не приобретают врагов, пока идет работа. Это большое преимущество.

Но, прежде всего, не старайтесь работать без кооперации. Это гарантия того, что вас будут игнорировать. А игнорируемые руководители не могут ни с кем сотрудничать.

## **Помощь.**

Помощь и кооперация – не одно и то же. Помощь означает дар чего-то без непосредственного ожидания быстрого возврата. Это все равно, как разрешить кому-то облокотиться на вас без того, чтобы самому облокотиться на этого человека. А кооперация означает, что вы оба вместе облокачиваетесь на что-то с целью взаимной поддержки.

В корпоративной жизни помощь – это разравнивание дороги для других независимо от того, знают ли они об этом или нет. Помощь бывает тогда, когда кто-то нуждается в ком-то; это – когда кто-то может замолвить словечко за того, кто этого заслуживает; это не помощь – обличить кого-то, кто этого заслуживает. Это – как сказать кому-то ужасную правду, что у него плохое дыхание. Это – как предложение дискретного персонального займа без большой сделки.

Чтобы действительно помочь, вы должны быть всецело заинтересованы в людях и результатах. Вы не сможете подделать это, даже если вы попытаетесь, так как настоящая помощь по-настоящему бескорыстна. И, конечно, вы должны иметь терпение, чтобы подождать, пока человек не осознает, что ему действительно нужна помощь. Иначе вы можете причинить больше вреда, чем пользы. Как помочь человеку – надо тщательно продумать, это как давать субсидии из фонда Рокфеллера. Один интересный пример плохой помощи – это тот, когда в течение многих лет семьи «помогали» алкоголикам. Поддерживая их, тщательно скрывая их проступки, создавая возможности, чтобы быстро «замять» какое-то дело, – семьи вдохновляли жертвы быть более зависимыми от алкоголя и способствовали их падению. В случае алкоголизма и какого-либо другого злоупотребления помощь становится таким действием, которое принуждает личность повернуться к реальности.

В жизни бизнеса трудно показать вашим друзьям, что системы, которые они устанавливают, приводят к обратным результатам. Трудно заставить их признать, что они на ложном пути. Если вы не подготовлены предложить такую помощь должным образом, то вы можете быстро перейти в категорию «надоедливых». Но если вы уверены, что ваши усилия помочь основаны на действительной заинтересованности в личности, а не в своих делах, то ваша помощь будет принята.

### **Способы передачи информации.**

Насколько я знаю, при сравнении с другими индивидуальными функциями многое делается по личной передаче и малое выполняется. Терапия словом, курсы по улучшению личности, трансмедитация, язык тела – эту и другую деятельность люди предпринимают в надежде улучшить путь, на котором происходит передача. Обычно они начинают лучше понимать себя – это то, что составляет сущность такой деятельности, но им не удается улучшить их передачу. Они не понимают и не верят фундаментальной правде: вы должны что-то иметь, чтобы это сказать.

Я сознательно выбрал слово «передача» для этой характеристики,

так как существует много способов передачи мыслей, чем просто словом. Ваша одежда, манеры, ваш вес, опрятность и другие характеристики могут рассказать о вас многое так ясно и так громко, что слова, которые вы выберете, совсем не будут услышаны.

Существуют три основных действия, с помощью которых осуществляется передача: написание, подготовленная речь и разговор.

Написание – это как в игре в гольф толкание мяча по направлению к лунке. Короткий и прямой толчок – наилучший; длинный и неровный – нежелательный. Написание помогает вам собрать мысли так, что другие их поймут. Здесь вы можете использовать звучащие фразы и запоминающееся содержание; достаточно, чтобы послать солдат на марш. Каменщики могут считать вас своим главным человеком, так как они усердно врезают ваши слова в гранитные стены. Это более чем похоже, хотя вы, как и все мы, непрерывно боремся за то, чтобы нас поняли. Если вы в это верите, то вы на пути улучшения. Написание – это самое трудное из искусств коммуникации. Когда вы говорите с аудиторией, то вы по мере углубления в предмет, можете получить обратную связь. Вы можете обнаружить смущение, скуку и сонливость слушателей. Чтение – это частное дело, и вы никогда не узнаете, понимает ли кто-то, что вы написали, до тех пор, пока не станет очевидным – понял ли он вас правильно или неправильно. Сделать так, чтобы вас поняли – трудное дело. Но если вы здесь добьетесь успеха, то вы можете достичь даже больше того, о чем вы мечтали.

Подготовленная речь – это метод вознаграждения и в то же самое время изнуряющий коммуникационный метод. Меня всегда забавляет, что действительно хорошая речь не кажется подготовленной, и, тем не менее, столько времени требуется, чтобы подготовить ее. Самая большая ошибка – формально относиться к подготовке любой речи. Это будет прямым оскорблением вашим слушателям, и они всегда будут знать об этом. Они должны участвовать в работе, а не сосредотачиваться на конфронтации.

Последние пятнадцать лет или где-то в этом пределе, слушатели стали более утонченными и требуют таких лекторов, кто имеет с ними связь. Проведение политических компаний по телевизору, увеличение числа проводимых лекций, обсуждения на ток-шоу на многое открыло им глаза. Только по этой причине необходимо, чтобы в самом начале вашей карьеры спикера вы заняли лидирующее положение. Международная организация Тостмастерз не является профессиональной, но она предлагает самый лучший метод обучения тому, как добиться расположения слушателей. Помощь в освоении профессии рассчитана на обучение методам построения речи, а Тостмастерз лучше всего помогает достичь доверия и дружеских взаимоотношений.

Разговор – это то, что мы можем осуществлять, и в этом мы уверены. Для многих это не лучший предмет, возможно из-за того, что они чувствуют, что для этого требуется немного подготовки и минимум внимания. Приличные руководители прислушиваются к себе и знают, как им улучшить себя. Они изучают такие моменты: как важно посмотреть в глаза другому человеку; когда дотронуться до него, а когда – нет; когда надо быть смешным, а когда – нет; когда надо помолчать.

Все средства передачи информации : написание, говорение и разговор – это проектирование вашего изображения в сознании каждого человека. Что люди там видят, такими вы им кажетесь. Вы можете думать, что вы не такой, и действительно можете быть не таким, как оказываетесь при проектировании вашего изображения. Но обычно есть то, что появляется. Подумайте о людях, которых вы знаете, кто объективно к вам относится. Вы можете подумать, что они делают это с целью. Нет, они так не делают.

### **Созидание.**

Есть люди, которые считают, что способность к созиданию – это заложено генетически. Вы либо способны созидать, либо нет. Я считаю правильным анализом, когда это относится к чистому искусству и даже к спортивной деятельности. Но в мире менеджмента вы можете научиться быть созидательным.

Вы можете найти решение сложной проблемы и будете единственным, кто разрешит ее, и выяснит ее основные причины. Как только эти причины обнаружатся, то появляется созидательное решение, если вы сможете распознать его. К сожалению, большинство людей не может этого сделать.

Решение проблем – приобретаемое со временем искусство; имеется много технических приемов и понятий, и это надо изучать. Самый практический метод – это идти к людям и спрашивать их о проблемах. Не у руководителей, нет, а у рабочих. Многие годы я зарабатывал на жизнь тем, что приходил непосредственно на места, где проводилась проверка и испытание, и интересовался проблемами. Операторы довольны, что кому-то интересно их мнение. Они говорят мне, что число ошибок увеличивается, так как в цехах работают необученные люди; или что новое оборудование для испытания еще не откалибровано; или что люди не довольны руководителем линии. Они говорят то, что есть в действительности и помогают найти решение. Конечно, вы должны дать им понять, что они получают вознаграждение, которое должно быть, и быть готовыми к тому, что можно услышать упреки.

Другой источник созидания – это развить идеи других людей или

взять старые идеи и сделать их современными. Но будьте уверены, что исчезнет доверие и будет много хлопот.

Самый важный момент созидания, характерный для стиля управления – это не привыкать утверждать, что у вас нет способности к созиданию. Кто-то может поверить вам. Возможно, менее 1/10 % из 1 % людей в мире действительно могут созидать, т.е. они имеют способность развить оригинальное понятие, вытекающее из оригинальной мысли. Не чувствуйте себя недостойным, если вы не входите в это число. Их понимают, в большинстве своем, неправильно, их недооценивают и они одиноки.

### **Внедрение.**

Наиболее ценный руководитель – это тот, кто может сначала что-то создать, потом провести это в жизнь. Таких руководителей немного, и если вы знаете кого-то, то держите это в секрете. Большинство тех, кто может претворить в жизнь идеи другого человека или добавить свои собственные улучшения к уже существующим методам. Они достойны того же, что и те, которые знают о правах арабов на нефть. Большинство руководителей следуют тому, на что им указывают (это совсем неплохо, хотя и прозаично). А людей, которые действительно проводят в жизнь идеи, уважают, ценят и им хорошо платят.

Каждый босс мечтает найти подчиненных, которые могут принять задание, продумать его выполнение и явиться с результатом выполненной работы. Босс может давать задания примерно такие: «Приведите данные этой описи к уровню прошлого года» или «Нам нужно проанализировать производство конденсаторов», или «Эти официанты работают медленно, заставьте их работать быстрее».

Итак, путем подходов, узнавания основных проблем, определения практических решений, нацеливая всех на это, мы делаем дело. Это не является большой сделкой, здесь не требуется ни специального авторитета, ни постановки вопросов. Только вступите на этот путь и станьте господином или госпожой Надежность.

Программы улучшения качества похожи на это. Многие работники управления качеством не хотят так работать, потому что они хотят абсолютной власти и подписанных обязательств, что все будут сотрудничать. Возможно, вы уйдете от них. Если они претворят в жизнь свои методы, то вы будете им не нужны.

### **Обучение.**

Я всегда удивляюсь, когда люди спрашивают «Что ты учил в колледже?». А какая разница? Все равно люди зарабатывают на жизнь

не тем, чему их учили. Управление требует скорее просто общих знаний, если только вы не работаете в чисто профессиональной сфере, такой как, например, химия, медицина, металлургия и тому подобное. Чем больше у тебя информации обо всем, особенно о людях и деньгах, тем больше ты можешь сделать.

Поэтому никогда не надо прекращать обучение. Посещение различных курсов при любой возможности – проверенный способ чему-нибудь научиться. Но еще важнее просто читать и слушать. Читайте все. Читайте хотя бы один журнал в день и три – четыре книги в месяц (на любую тему, начиная с истории и заканчивая сексом). Не отказывайте себе в удовольствии хоть раз в неделю поговорить с интересным человеком. И отдыхайте разнообразно. Не запирайтесь в четырех стенах, живите!

Нельзя точно знать, чему надо учиться. Поэтому всегда ищите возможность приобретения нового опыта и новых знакомств. Некоторые новые журналы, или фильмы, или новая культура могут вызвать у вас отвращение. Но они реальные. Надо лишь немного разобраться в них, так, чтобы можно было иметь с ними дело. Вы не можете отгородиться от той части мира, которая вам не по душе. Очень полезно уметь найти связь между прошлым и современностью. Почти ничто в мире не ново, и почти все раньше было еще хуже.

Также очень неплохо каждые пять лет овладевать чем-то новым и значительным. Научитесь играть на органе, займитесь теннисом или лыжами, рисуйте. Все это заводит и стимулирует. Ваши «мускулы обучения» постоянно тренируются. Это сделает вас новым человеком, а не тем, у кого на все есть готовый негативный ответ и навсегда потеря энтузиазм. Тот человек перестал учиться, может, примерно, в вашем возрасте. Но если вы не научились иметь дело с чем-то, то это еще не значит, что этого не произойдет.

### ***Лидерство.***

Часто лидерство заключается в следующем: просто выяснить, куда направляются люди, а потом выскочить вперед и заорать: «Все за мной!». А часто и нет. Лидер должен давать ясные указания и приводить четкие примеры. Лидер должен ставить цели так, чтобы их можно было легко и верно понять. Он должен проследить, чтобы ведомые посвятили себя выполнению этих целей, должен определить методы оценки, должен стимулировать подчиненных к выполнению заданий. Это очень тяжелая и бесконечная работа. Приходится следить за тем, чтобы все были заняты. Лидер, который перелагает свои обязанности на плечи ведомых, очень скоро будет заменен другим, более заинтересованным работой и готовым работать в полную силу.

Вы, конечно, слышали эти разговоры о том, как трудно быть лидером: долгие рабочие часы; волнения по поводу того, все ли бомбардировщики вернутся на базу; проблема выбора между теми, кто поднимается вверх и теми, кто опускается вниз. Но эти проблемы уж можно как-нибудь пережить.

Но есть и то, что нельзя пережить и это губит большинство лидеров. Это постоянно растущая вера в собственную непогрешимость, вера в то, что только они видят то, что скрыто от всех остальных. «Почему только я знаю, что нужно делать?»

Причина этого в том, что лидер постоянно меняет правила игры. Если только лидер знает название и правила игры, то, естественно, только он может победить. Очень мало кто устанавливает правила специально. Их возникновение – естественный результат процесса мышления лидера, когда он выбирает какое-то направление, неизвестное подчиненным. Поскольку они не знают, куда указывает стрелка компаса, они могут действовать в совершенно другом направлении. Когда это выясняется, лидер становится еще более самоуверенным, а у ведомых возникают комплексы со всеми вытекающими отсюда последствиями. Результат – болезнь, вызывающая паралич всей организации.

Открытость ума – подход, при котором возникают идеи и открыто предлагаются методы – единственное лекарство. Замкнутый в себе лидер не растет. И Наполеон, и Гитлер, которые были абсолютными властителями своих политических систем, оставили одинаковое наследие. Абсолютный ноль. Никто не поднял их политическое знамя и не понес его дальше. Они полностью остановили кровообращение. В обоих случаях это было шоу одного актера, и их программы умерли вместе с ними.

### ***Умение быть последователем.***

Не легко быть хорошим последователем. Услужливым – легко. Преданным – тоже. А вот хорошим – это трудно. Хороший последователь должен желать тех же результатов, которых желает руководитель. Последователь не обязан иметь идентичные цели, но желание получить те же результаты должно существовать.

Хороший последователь должен быть уверен, что он понимает не только слова своего начальника, но намерения скрываемые за его указаниями. Хорошие последователи не передают указания начальника другим и всегда придерживаются своей сферы деятельности. Цель всего этого – не ограничение эффективности и не понижение изобретательности; это просто необходимое требование для того чтобы не запутаться.



Хорошие последователи, желающие расширить сферу своего влияния, продвигаются вверх по служебной лестнице. Они не пытаются взять на себя часть обязанностей начальника, а направляют свои усилия туда, где это действительно необходимо, понимая желание своего босса. Междоусобные конфликты обычно не чему не приводят, разве что к замедлению процесса получения делимой между всеми сотрудниками прибыли.

Искусство последовательства не должно рассматриваться как просто промежуточный этап исполнения временных обязанностей на пути к превращению в большого начальника. Вы всегда, всегда останетесь лишь последователем. Конечно, вы можете достигнуть такого уровня, когда вашим непосредственным становится совет директоров. Вы даже можете подняться настолько высоко, что единственным начальником над вами останется «народ». Но, как вы знаете, у народа есть способ напомнить политическим лидерам о том, кто на самом деле управляет вещами.

Изучите последовательство. Лидерство само позаботиться о себе.

### ***Умение притворяться.***

Этот навык лучше в себе не развивать. Обязательно наступит момент, когда вы забудете о том, кем вы притворялись. Хотите быть актером – будьте мастером этого дела. Но притворяться все время – это ужасный стиль управления.

## **Выводы.**

***Умение слушать.*** Ни что не заслуживает большего уважения, чем умение слышать то, что говорят люди.

***Сотрудничество.*** Вы не просто управляете игрой, вы защищаете других в этом процессе.

***Помощь.*** Позвольте человеку опереться на вас, не ожидая, что он позволит вам сделать тоже самое.

***Способы передачи информации.*** Ваши связи с людьми с людьми не должны быть случайными.

***Созидание.*** Оригинальные решения являются результатом тяжелой работы, направленной на раскрытие неоригинальных проблем.

***Внедрение.*** Наступает время, когда кто-то должен просто взять и сделать работу.

***Обучение.*** Когда у вас есть ответы на все вопросы, знайте- вы перестали учиться.

***Лидерство.*** Лидеры начинают проваливаться, когда начинают верить своим собственным материалам.

***Умение быть последователем.*** Вы никогда не достигнете того уровня, при котором вы не будете ни на кого работать, так, что научитесь делать это хорошо.

***Умение притворяться.*** Если вы хотите быть актером – будьте мастером своего дела, но держитесь подальше от управления.

### ***Стиль управления: балет или хоккей?***

Ваш стиль управления должен быть естественным и в тоже время хорошо продуманным. Естественный стиль наиболее желателен и полезен. Однако у вас может быть несколько естественных качеств, которые одновременно нежелательны и бесполезны. Выявите их и избавьтесь от них. Но прежде всего подготовьтесь. Будьте готовы, когда к вам в руки плывут новые возможности. Знайте, что вы скажете, если Уолтер Кронкайт подсунет вам под нос микрофон и спросит: «Что вы собираетесь делать?»

#### ***Рассмотрите разницу между балетом и хоккеем.***

Хоккей – это игра, которая требует мгновенного применения приобретенных и естественных навыков в постоянно меняющейся ситуации. Шайба падает на лед и игра начинается. Действия продолжаются до тех пор, пока не будет открыт счет, не закончиться игра или не прозвучит свисток. Игрок должен знать, когда следует быть

агрессивным, а когда лучше и отступить. Здесь нет заранее написанного сценария, нет времени, чтобы обдумать свои действия, сила и игрок против игрока. Хоккей – захватывающий вид спорта и его стиль тоже захватывающий. Но это не подходящий стиль для управления.

Балетное представление заранее обдумано, сконструировано, распланировано, отрепетировано, выверено и запрограммировано в деталях, а уж потом вынесено на суд зрителям. Место каждого актера, время каждого движения, постепенное раскрытие сюжета, ритм музыки – все это тщательно продумано и запланировано до мельчайших подробностей. И все же, благодаря творческим способностям артистов и восприятию аудитории, каждое представление оригинально. Балет – это средство общения. Это также практичный и эффективный стиль управления.

Представим, что организация обнаружила, что многие из ее текущих проблем возникают по вине новых служащих, которые не были достаточно хорошо обучены, прежде чем приступили к работе. Естественно, организации придется потребовать от соответствующих отделов более внимательно к обучению персонала в будущем. Вооруженные предписанием исправить эту ситуацию, служащие, служащие хоккейного типа направляют на подпись главного управляющего документ, в котором четко и ясно написано, что «в будущем служащие будут допускаться к работе только после того, как их навыки будут подтверждены соответствующим отделом». В результате мы получаем оскорбленные чувства служащих, конфликты, ультиматумы и возможно придется нанять еще несколько человек, чтобы «повысить уровень навыков».

С другой стороны, при управлении Балетного типа, служащие соответствующего отдела соберутся, чтобы обсудить этот вопрос. Предъявляя ясные доказательства без лишних эмоций, балетное управление помогает группе прийти к выводу, что «мы не обучали наших новых служащих должным образом, прежде чем допускали их к работе». После обсуждения все соглашаются, что этот процесс следует лучше контролировать. Отделу по обучению персонала дается задание следить за процессом и возникающими проблемами до их полного решения. Балетное управление доводит таким образом до сведения отделов, что настало время держать ответ; теперь им придется заниматься тем, чем им следовало заниматься в первую очередь. Но это делается без петушиной драки и летающих в воздухе перьев. Получаются просто позитивные и продуктивные результаты.

Если вы способны рассмотреть ситуацию и разработать особый способ решения конкретной проблемы, вас будут уважать. Но если вы пытаетесь раздавить проблему, разрушая бортики и, калеча зрителей, вас скорее сочтут опасным. При хоккейном управлении вы имеете

злобные телефонные звонки, кучу документов, визиты, расследования, взаимные нападки и постоянную бесполезную деятельность. Укороченные отпуска, прерванный отдых и долгие сверхурочные часы являются нормальным явлением для управляющего хоккейного типа. Конечно, можно испытать своеобразное удовлетворение от рассмотрения и решения множества проблем, но большинству из них придется «решать» заново, т.к. они будут возникать снова и снова. При балетной школе управления количество незапланированных трудностей будет невелико. Цели достигаются регулярно, отпуска проходят как запланировано, а слово «овертайм» вообще не является частью балетного словаря. Возникающие проблемы решаются быстро – с компетентностью британской няни.

Хоккей – это выявление проблем; балет – ее предотвращение. Оба стиля применимы в обычной системе управления качеством работы. Но только предотвращение проблем приносит вам награды и удовлетворения, какие вы заслуживаете. Качественное управление хочет, чтобы соответствующие отделы предотвращали проблемы полностью, чтобы ими занимались немедленно, без эмоций, суматохи и дополнительных расходов. Управляющий не заинтересован в том, чтобы ему, как большому начальнику постоянно подсовывали под нос на подпись бумаги на подпись как свидетельство «поддержки». Он хочет, чтобы качество было определенным. Того же следует хотеть и вам.

Качество бесплатно, но никто не преподнесет его в качестве подарка.

### ЧАСТЬ ВТОРАЯ

#### Действие:

#### Программа улучшения качества корпорации НРА

Самая большая проблема, с которой сталкиваются управляющие – это когда от них ожидают выполнения того, о чем они говорили, а это возможно выполнить только в том случае, если все будут прислушиваться к ним. Теперь на смену идеи должно прийти действие. Но все получается как надо, если они учитывают ответ остальных. Из сотен программ повышения качества, свидетелем которых я был в течение многих лет, я не видел ни одной неудачной, при условии, что осуществление программы происходило в 14 этапов- ступеней, хотя бы приблизительно. История НРА предоставляет вам живой пример, показывающий как организовать и осуществить программу повышения качества. Возможно, некоторые типы управления из этой истории покажутся вам знакомыми. Вы наверняка узнаете отношения между людьми. Вам будет приятно узнать, что все закончилось хорошо.

Все это проводилось как программа обучающей помощи, в которой были задействованы самые разные группы менеджеров и профессионалов с самыми разными убеждениями. Разыгрывая роли и обсуждая разные шаги. Они заранее научились управлять ситуацией. В результате они вернулись в свою компанию, применили эту программу и стали большими героями.

В этой истории есть все необходимое – тесты человеческих отношений, обсуждения, деловые встречи. В части III содержится инструкторское руководство. Я предлагаю вам сначала прочесть всю эту историю, изучить руководство, а затем перечитать историю сначала, задавая себе вопросы из руководства.

Думаю, что историю этого дела будет интересно читать и использовать на практике. Закончив чтение, подумайте о своей компании, и вперед! Повышение качества ждет вас.

А теперь – наша история...

Участвующий персонал:

- Хью Гиббон – вице-президент и главный управляющий, филиал НРА по производству электроприборов
- Сэлли Гиббон – его жена (не входит в штат НРА)
- Уилл Эллис – директор, отдел производства
- Отто Мейер – менеджер, отдел закупок
- Гарри Уильямс – директор, технический отдел
- Ральф Лоуэлл – менеджер, сервисное обслуживание
- Катрин Нортон – директор, отдел маркетинга
- Аллен Филдинг – директор, отдел качества
- Доктор Мариан Нельсон – менеджер, кадровые и индустриальные отношения
- Элис Вагнер – контроллер
- Билл Рэнсон – администратор программы
- Шарон Рэнсон – его жена (не входит в штат НРА)
- Джон Халден – инженер по качеству, корпоративная штаб-квартира НРА
- Том Вилсон – президент объединения
- (Различные служащие и члены их семей)

Хью Гиббон, уже три года как вице-президент и главный управляющий Филиала НРА по Производству Электроприборов, пытался сделать прорыв и вывести на новую высоту свой филиал, работавший в сфере, где прибыль всегда была традиционно невысока. Он серьезно относился к современным теориям управления и чувствовал, что филиал вскоре достигнет того уровня, когда можно действительно делать реальные деньги. Но почему-то это все никак не происходило. Обязательно возникала какая-нибудь уникальная проблемка, причем именно там, где ее менее всего ожидали.

Два года назад неожиданно выяснилось, что компоненты, использовавшиеся при производстве телевизоров, оказывается, были «недоусовершенствованными», что вызвало стремительное падение уровня продаж. Вот почему менеджер по сервисному обслуживанию,

Ральф Лоуэлл, ворвался с криком в офис Хью. Ральф только что выбил дополнительно тридцать пять человек для того, чтобы разобраться с проблемой, когда менеджер по маркетингу сумела продвинуть продукцию на внешний рынок. Кэти Нортон обычно вела себя спокойно и с достоинством, но злость заставляет достоинство испаряться. «Дилеры перестают нам доверять, – заявила она, – и нам лучше всерьез заняться качеством, иначе нас ожидают большие-пребольшие неприятности».

Менеджер по качеству, Аллен Филдинг, тут же отозвал детали для конечной сборки со склада готовой продукции и организовал коррективные меры по закупке новых. Он был уверен, что это не случится вновь. Вдобавок, он составил для сервисных рабочих новое руководство по ремонту, что упростило ремонтные работы. Все согласилось, что все могло быть и хуже.

Через шесть или семь месяцев на поверхности выступил еще один пузырь. На этот раз проблема заключалась в неожиданном скоплении на складе готовой продукции тостеров и грилей. Утомительное исследование, проведенное менеджером по производству, Уиллом Эллисом, показало, что две ошибки в программе контроля производства стали причиной брака этих приборов. Отделу маркетинга пришлось все же как-то их сбывать, и они это сделали, естественно, с большими потерями.

Мелкие проблемы возникали то тут то там, наспех замазывались и возникали снова уже в другом месте. Собrania сотрудников превратились в череду взаимных обвинений. Каждый был виноват, но никто не был ответственным.

Продуктивность падала, кривая уровня брака медленно, но верно ползла вверх. Люди, ответственные за сбыт продукции, ушли в работу, что называется, с головой. Эмоциональные создания, они реагировали на проблемы, увеличивая их в уме до невероятных размеров. Было очевидно, что они несчастны. «Не несчастней меня», – думал Хью.

Реакция дилеров тоже была негативной. НРА продавала свою продукцию через склады, находящиеся в частной собственности этих дилеров и поэтому полностью зависела от их доброго к себе расположения. А упомянутое расположение, в свою очередь, вращалось вокруг надежности и качества продукции. Хотя НРА и содержала ремонтные и сервисные службы на основных рынках, недавние проблемы перевесили все их усилия. Таким образом, в соответствии с законами математики, ремонтникам было все труднее справляться со своими обязанностями.

На последнем собрании в офисе Хью, Аллен предоставил отчет о положении дел в отношении коррективных программ и об общем

положении дел по качеству. Кое-где наблюдались улучшения, но в остальном спад продолжался. В целом, ситуация, не становясь хуже, в то же время и не улучшалась. Филдинг высказал мнение, что они начинают контролировать ситуацию и что в ближайшие несколько месяцев следует ожидать перемен к лучшему. Производственники поддержали это заявление и в воздухе повеяло оптимизмом. Хью задал несколько строгих вопросов о предпринимаемых коррективных действиях. Он был удовлетворен тем, что команда Аллена освещала правильные аспекты проблем. У него появилось впечатление, что делалось именно то, что и следовало было делать.

В результате этого анализа, Хью решил, что должен предпринять какие-нибудь положительные шаги. Ежегодное собрание по вопросу продаж было назначено на следующую неделю. В планы Хью входило произнести свою обычную глубокомысленную речь, посвященную будущему индустрии электроприборов в целом и НРА в особенности. Но на этот раз, как он сказал Кейт, он собирался особо выделить вопрос качества и поведать о том, как предпринимаемые меры смогут избавить их от текущих проблем.

Идея была воспринята с энтузиазмом. Аллен собрал какие-то таблицы для презентации; контроллер, Элис Вагнер, начертила несколько ползущих вверх кривых; речь была готова.

Сотрудникам отдела продаж очень понравилась речь Хью. Им нужно было услышать именно это. Кейт была счастлива, Ал был в восторге, Хью приобрел уверенность. Не купился на это только Ральф Лоуэлл.

Отзвав Хью в сторону своим привычным легким жестом, он спросил, что конкретно тот собирался предпринять для решения проблем. Он отметил, что все принимаемые в данный момент меры были призваны решать уже существующие проблемы, подчеркнув, что на самом-то деле их надо не решать, а предотвращать. Менеджер по сервисному обслуживанию признался, что лично он не знал, что именно нужно для этого сделать, но считал, что должен существовать способ действовать на опережение. Нужно сразу не пускать свиней в огород, а не гоняться за ними, когда они уже там.

Все хорошие впечатления от собрания после этого у Хью пропали.

Больше всего его раздражало то, что все сказанное Ральфом было настолько очевидно. Когда обнаруживаешь проблему в ее зародыше, с ней можно справиться практически без усилий и расходов. И все же, еще лучше в первую очередь выяснить саму причину ее возникновения. Тогда вообще не придется заниматься всем этим неприятным делом.

Внезапно Хью осознал, что его «оздоровительная» программа была совершенно неадекватна. Так ему придется до конца своих дней

метаться от одной проблемы к другой. Должен быть способ получше. И он его найдет.

Через несколько дней Хью вызвал к себе менеджера по качеству. Приняв все необходимые меры для того, чтобы им никто не мешал, Хью начал разговор.

Он сказал: «Ал, я думаю, мы с тобой ответственны за ситуацию, которой не вполне правильно управляли. Я хочу, чтобы ты знал – я тебя не виню. Ты исполнял все, о чем я тебя просил, и делал это превосходно. Создаваемые тобой команды успешно справлялись с проблемами. Кроме того, я считаю, что все твои отчеты о положении дел были очень точными и полезными.

Однако у нас есть проблема, решать которую предстоит нам с тобой. Проблема эта, как я ее вижу, состоит из двух вещей. Первое – вся компания ориентирована скорее на устранение неприятностей, нежели на предотвращение их появления. Второе – мы, верхушка правления, неправильно подходим к вопросу качества. Мы стараемся лишь поддерживать компанию на плаву. Разве это правильно?»

Ал не вполне понимал, как ему на это реагировать. Про себя он согласился с Хью, но здравый смысл советовал ему пока не обнаруживать этого. Он не любил мучить самого себя, он предпочел ответить уклончивым кивком. Хью, поглощенный своими мыслями, казалось, не заметил этого. Он продолжал говорить, в тот время как ответственный за качество Аллен, с чувством все нарастающего дискомфорта ерзал в кресле.

«Нам необходимо признать необходимость изменить само отношение наших людей к работе, и сделать так, чтобы эти изменения были положительными. Нужно чтобы каждый был заинтересован в предотвращении дефектов. Так вот, я считаю, что именно менеджер по качеству должен применить, а я начать эти перемены. Что ты об этом думаешь?»

Ал на мгновение задумался и ответил:

«Хью, если ты говоришь о программе по улучшению качества, а я думаю, что ты говоришь именно об этом, то это было бы просто прекрасно для всей компании и для меня в особенности. Ты хочешь, чтобы мы это сделали?»

Хью кивнул: «Именно. Я хочу прежде всего вызвать у людей интерес выполнять работу гораздо лучше, чем мы делали это до сих пор. И я хотел бы, чтобы это было сделано как можно быстрее. Это возможно?»

«Конечно, Хью, конечно. Недавно я прочел о состоящей из четырнадцати шагов программе, направленной на развитие у людей желания предотвращать дефекты. Похоже, эта программа весьма

полезна, если ее правильно применять. Если верить книге, она дает потрясающие результаты».

Хью приподнялся: «Прекрасно! Вот ей то мы и займемся. Давай соберем всех остальных и объявим им об этом. Мы можем начать прямо завтра. Ты будешь за это отвечать. Мы всех на уши поставим».

Ал тоже встал со своего места и поднял руку.

«Подожди-подожди, так начинать не следует. Я думаю, что прежде всего нам нужно самим разобраться с ситуацией, понять суть программы и все что нужно для ее осуществления, а потом уже задействовать остальных. Ты можешь уделить мне еще несколько минут?»

Хью снова сел в кресло и заинтересованно посмотрел на своего менеджера по качеству. Он хитро склонил голову на бок, задумался на мгновение и, улыбаясь, произнес: «У меня начинает появляться ощущение, что ты пытаешься найти способ сказать мне о том, что я сам являюсь частью проблемы. То есть, если поспешу с этим «крестовым походом», то сделаю только хуже. Так?»

Ал, к своему ужасу, немного покраснел и, осознав это, понял, что отвечать уже нет необходимости. Хью выпрямился за своим рабочим столом и швырнул Аллену свой блокнот.

«О'кей, что нам делать? Прежде всего – что тебе нужно от меня? Сориентируй меня и дай мне краткое описание этих четырнадцати шагов. Я ознакомлюсь с ними сегодня вечером. Я ничего не понимаю в улучшении качества и мотивации, это очевидно. Просветите меня, сэр».

После секундного раздумья Ал решил, что лучше всего сразу открыть карты. Он наклонился вперед, чтобы смотреть прямо в глаза своему боссу и сказал: «Итак, Хью, как я уже сказал, я изучал эту программу по улучшению качества. Раз уж мы об этом заговорили, позволь мне еще кое-что прояснить. Вплоть до недавнего времени у меня было совершенно неверное представление о самом подходе к вопросу качества. Возьмем, к примеру, концепцию «Нулевых Дефектов». Я всегда полагал, что эта концепция представляет собой нечто вроде способа заинтересовать людей. Ты раздаешь проспекты, произносишь несколько речей, и они подписывают обязательство добросовестно трудиться. После этого можно сесть в кресло, закинуть ноги на стол и наблюдать за тем, как «все становится лучше». Теперь я вижу – это была глупость и непрофессионализм. И большинство книг о профессиональном подходе к вопросу качества поддерживают это мнение.

Однако, я узнал, что многие компании очень успешно применяли концепцию НД, и этот успех продолжался довольно долго. Я понял, что в этом есть нечто большее, чем я думал раньше. И это так, поверь мне.

НД – это ключ к повышению качества и начинать применение этой концепции следует именно здесь, в этом офисе».

Хью наклонился вперед. Ему действительно было интересно.

«Не хочешь ли ты сказать, что собираешься повысить мою мотивацию к работе с помощью проспектов и речей?»

«Вовсе нет, – улыбнулся Ал, – вовсе нет. Я имею ввиду что нам нужно установить очень четкий стандарт работы для наших людей и сделать это откровенно. Откровенность начинается с нашего серьезного отношения к делу. Мотивация здесь не при чем. Те, кто использовал принцип НД в течение долгого времени, говорят, что никак не могут понять откуда вообще взялась мысль о том, что эта программа как-то связана с мотивацией. Нужно просто установить четкие недвусмысленные стандарты и довести их до сведения всех рабочих и служащих. Как ты уже сказал, мы все добросовестно трудимся не над тем над чем надо. Но мы также могли бы трудиться и в верном направлении». Хью нахмурился.

«Мы не сможем покрыть все позолотой или обеспечить стопроцентный уровень сбыта. Если мы собираемся иметь нулевой показатель по дефектам, нам придется дополнительно нанять 300 инспекторов. И каждый раз, когда люди будут совершать даже незначительную ошибку, у них будет возникать чувство неполноценности. Мне это кажется непрактичным».

Ал постучал пальцем по столу.

«Я говорю вовсе не об этом, Хью. Идея НД представляет собой нечто иное как особое *отношение* к предотвращению дефектов. Это означает: «делайте свою работу так как следует с *первого* раза». Вот и все. Просто выполняйте обещания, которые вы давали, устраиваясь на работу. Если каждый будет это делать, это будет огромный шаг вперед. Большинство проблем возникает просто по причине недостаточной внимательности. Мы, как представители управления, не настаивали на том, чтобы все делалось правильно. Вот у меня тут есть кассета, на которой объясняется идея НД в ее первоначальном понимании. Когда ты ее прослушаешь, я дам тебе перечень тех четырнадцати шагов, которые приведут нас к внедрению и распространению на всю компанию программы НД, и расскажу о том, что нужно делать после этого для поддержания достигнутых результатов. Идет?»

Хью кивнул.

«Звучит как неплохой подход к делу. Но прежде чем я послушаю кассету, позволь мне задать тебе один вопрос. Допустим, я признаю, что все это хорошо. Когда в таком случае мы сможем начать осуществление официальной программы по повышению качества?»

«Босс, – хитро улыбнулся Ал, – мы уже начали». Он помчался по

коридору в свой офис, вернулся с магнитофоном и вставил кассету:

Качество промышленной продукции недостаточно высоко. Жалобы клиентов растут; слишком много потерь. Продукция, не вызывающая жалоб, получается в результате непропорциональных вложений в тестирование, инспекцию и техобслуживание. Многие компании тратят 10, 15, даже 20 процентов полученной прибыли на доработку, переделку, гарантию, техобслуживание, тестирование и инспекцию. В ошибках, вызывающих подобные расходы, следует винить персонал компании – как рабочих, так и управление.

Чтобы покончить с такими расходами, улучшить производительность, повысить свою эффективность, необходимо сконцентрировать усилия на предотвращении преследующих нас дефектов и ошибок. Если дефект предотвращен – нет необходимости в ремонте, проверке, неприятных объяснениях.

Первый шаг – понять и принять за правило новое отношение к предотвращению дефектов. Такое новое отношение символически называется «Нулевые Дефекты». НД – это стандарт для управления. Стандарт, который управление должно передать рабочим, чтобы помочь им принять решение «делать работу как следует с первого раза».

Люди привыкли верить, что ошибки неизбежны. Мы не только принимаем ошибку как должное, мы ожидаем ее. Конструируя электроцепи, программируя компьютер, создавая новый проект, сваривая соединения, печатая письма, заполняя гроссбух, осуществляя конечную сборку – мы не волнуемся по поводу того, что могут быть кое-какие ошибки. Более того, управление ожидает от нас некоторое количество ошибок. У человека как будто есть «встроенный» фактор ошибки.

Однако мы не придерживаемся такого же стандарта, когда дело касается нашей личной жизни. Если бы мы делали это, нам пришлось бы признать, что вполне естественно быть обсчитанным, обналичивая или оплачивая чек. Мы бы ожидали, что акушерки будут «ронять определенный процент новорожденных». Мы бы считали нормальным время от времени приходить после работы по ошибке не в свой дом. Мы не терпим такие вещи, когда это касается нас лично. Таким образом, мы имеем двойной стандарт – один для себя, другой для компании.

Причина этого в том, что от семьи мы требуем большего, нежели от компании.

Короче говоря, мы, как представители управления, должны выяснить, четко ли мы доводим наши желания до сведения тех, кто ждет от нас помощи и указаний. Мы должны обеспечить понятный и постоянный стандарт для качественных показателей.

Рассмотрим три основных критерия, используемых при оценке показателей в любой компании: цена, график и качество. Все они жизненно необходимы для успеха. И для каждого из них должны быть установлены четкие, недвусмысленные стандарты.

Цена. Всем понятно, как выглядят 2 доллара и 35 центов. Можно по-разному использовать деньги, но их сущность понятна каждому. Бюджет установлен, и теперь нужно, чтобы работа и поступающие средства были неразделимы.

График тоже имеет понятную всем основу: время. Все мы используем стандартные календари и часы. Даты завершения работ и поставок оговорены в контракте. Мы либо делаем все в соответствии с графиком, либо нет. Третьего не дано.

Каков же стандарт для качества?

Большинство говорит о так называемом ДУК – допустимом уровне качества. Но ДУК предполагает, что еще не приступив к работе, мы уже допускаем производство «несовершенного» продукта. Вслушайтесь: *ДУК предполагает, что еще не приступив к работе, мы уже допускаем производство «несовершенного» продукта.* Таким образом, ДУК не является стандартом управления. Это определение статуса кво. Здесь стандарты устанавливает не руководство, а сами производственные операции.

Представьте, что вы установили ДУК на продукцию, которую вы покупаете. Купите ли вы автомобиль, заранее зная, что он имеет 15 процентов дефектов? А 5 процентов? А 1 процент? А ½ процента? А как насчет нянечек, которые заботятся о новорожденных? Может, стоит позволить им неправильно обращаться с 3-мя процентами детишек, при условии, что с остальными все будет как надо?

Концепция НД основана на факте, что причиной всех ошибок являются две вещи – недостаток знаний и недостаток внимания.

Недостаток знаний может быть измерен и устранен старыми проверенными способами. Но недостаток внимания – это состояние ума. Это проблема отношения, с которой каждый должен бороться индивидуально.

Если преподнести все это с умом, подбодрить людей, стимулировать их – каждый отнесется к этому с энтузиазмом. Помните, что НД не есть метод мотивации; это стандарт качества. Это относится не только к производственникам, это относится ко всем. Иногда, наилучшие результаты достигаются как раз в непромышленной сфере.

Программа НД должна направляться непосредственно высшим руководством. Рабочие получают свои стандарты от своих лидеров. Их работа зависит от полученных ими указаний. Им должно быть четко

сказано: ваш личный стандарт – Нулевые Дефекты.

Чтобы получить выгоду от Нулевых Дефектов, нужно посвятить себя улучшению качества. Нужно хотеть этого. Первый шаг – сделать НД своим личным стандартом.

Магнитофон замолчал. Какое-то время Хью сидел молча. Потом он повернулся и уставился на Ала. Его голос был спокоен и тих. Он говорил почти шепотом: «Да-а, черт меня возьми. Если проблема заключается в управлении, то вина, или, по крайней мере, большая ее часть, лежит на мне и моих людях. Хорошо, Ал, кажется, до меня дошло. Оставь мне все эти материалы и зайди ко мне завтра в 8:15. Будем встречаться каждое утро в это время и проходить шаг за шагом, пока у нас не сложится вся программа. Увидимся завтра утром».

(Материалы, которые Хью взял домой, назывались «Улучшение Качества путем Предотвращения Дефектов». В программе содержались четырнадцать шагов, которые должны быть уже знакомы вам. Они перечислены в Главе 8).

Разговаривая вечером со своей женой, Хью прокомментировал программу и суть проблемы.

«Последовательность этой программы безусловно выглядит логично, и приведенный здесь же опыт других компаний вполне реалистичен и документально подтвержден. Но все-таки что-то меня беспокоит. Кажется, будто эта программа не...ну, я даже не знаю, но что-то здесь...»

«Я знаю, «что здесь не...», – перебила его жена. Хью удивленно посмотрел на нее.

«Да как же ты можешь знать? Ты ведь ее даже не видела?»

«Я знаю *тебя*. Проблема в том, что программа кажется тебе недостаточно сложной. Кажется, что все это очень просто. Настолько просто, что тебе следовало бы догадаться обо всем этом самому. Разве не так, о мой могущественный промышленный магнат?»

Хью пришлось признаться самому себе и, в конечном итоге, Сэлли, что именно прямота и простота программы его и волновали. Обязуйся придерживаться стандарта, доведи это до сведения остальных, оцени показатели, и начинай новый цикл. И будь честен.

На самом деле его волновало то, что придется брать на себя обязательства. Он чувствовал себя оскорбленным. Как динамичный и ищущий менеджер, он считал, что всегда ставил перед своими людьми задачу делать все как следует с первого раза. Он думал, что всегда требовал самых высоких показателей. Но оглядываясь назад и будучи честным с самим собой, он признал, что в своем стремлении делать все по графику, в соответствии с бюджетом, в стремлении поддерживать

«гладкость» работы предприятия, он позволил ситуации постепенно перейти на не совсем верные рельсы.

Всего шесть месяцев назад он устроил взбучку Каину и его людям, ответственным за конечную проверку. Они, видите ли, задержали конечную приемку каких-то бытовых приборов, так как оборудование проходило калибровку. Тогда ему казалось, что он справедливо наказывает их за недостаток предусмотрительности. Теперь он понял – он просто-напросто говорил им, что проверка не так уж важна.

Как бы то ни было, ему предстояло теперь растолковать людям, что он всерьез решил взяться за качество. Он сделает это, когда программа начнется официально. Вздыхнув, он занялся буклетом, намереваясь рассмотреть эту чертову программу шаг за шагом, раз уж это было необходимо для того, чтобы предприятие снова пошло в гору.

# 11

## **Программа. ШАГ ПЕРВЫЙ: ОБЯЗАТЕЛЬСТВА УПРАВЛЕНИЯ.**

**Цель:** Определение положения управления в борьбе за качество.

Необходимо постоянно производить качественный продукт и оказывать качественные услуги по оптимальной цене. Этого можно достичь, используя технику предотвращения дефектов, причем эта техника должна применяться в каждом отделе: инженерном, производственном, в отделе закупок, продаж, в отделе контроля качества, во всех остальных. Ни для кого не должно быть исключений.

Гораздо дешевле предотвратить дефект, чем заниматься переделыванием, починкой, техобслуживанием. На этом можно потерять от 15 до 25 процентов прибыли с продаж, и в некоторых компаниях именно так и происходит.

Первое, что необходимо сделать для улучшения ситуации – понять, и это задача управления, что именно необходимо предпринять. Управление должно решить для себя, что именно оно хочет исправить. Руководство компании должно сделать психологию предотвращения

дефектов своим личным стандартом.

Всем понятно, что это очень важно, но, тем не менее, об этом нужно постоянно повторять. Это один из признаков политики качества.

Политика качества в любой организации слишком важна и ее нельзя считать головной болью лишь тех, кто ответственен за приемку продукта. Менеджер по качеству, или инспектор, когда его просят оценить продукт, оценивает его исходя лишь из собственного понимания качества.

Что же такое политика качества?

Это «состояние сознания», которым обладает персонал компании, это мнение персонала о том, насколько хорошо они должны делать свою работу. Это политика, официальная или нет, заранее определяющая насколько успешно будет осуществлено следующее задание.

Если политика не установлена руководством организации официально, то персонал разработает ее индивидуально. Эта политика должна быть разработана верхушкой правления организации. Во многом это должно напоминать установление финансовой политики. Опасно перепоручать эту функцию менеджеру по качеству или далее вниз по служебной лестнице.

Для того чтобы определить какой должна быть эта политика, мы должны сначала выяснить какой она не должна быть:

1. Она не должна представлять собой трактат на тему «экономика качества». Качество означает соответствие. А такого понятия как «экономика соответствия» не существует; всегда дешевле выполнять работу как следует. Существуют определенные экономические критерии для инспекции, тестирования, лабораторного оборудования, секретарской работы, сферы обслуживания и т. д., но экономики качества не существует.

2. Политика качества не должна иметь дела с цифрами. Установление допустимого уровня несоответствия не поможет вам добиться того, чего вы хотите. Такой допустимый уровень выражается в цифрах, но ведь никто не принимает цифры всерьез. Люди просто знают, что есть определенный допустимый уровень несоответствий, и значит можно немного расслабиться.

3. Политика качества не должна допускать каких-либо отклонений вправо или влево. Если это случится, на эту тему будет написана куча трудов, начнутся бесконечные совещания, начнется обучение персонала работе в соответствии с процедурой, от чего сильно пострадают первоначальные благие намерения.

4. Не следует возлагать на кого-либо ответственность за оценку



продуктивности этой политики. Это должно быть прерогативой исключительно главного исполнительного директора, даже если он поручает другим сборник информации.

5. Политика не должна быть запрятана в недрах книги, предназначенной только для чтения руководством. О ней должно быть во всеуслышанье заявлено, еще раз заявлено, ее следует рекламировать до тех пор, пока каждый не узнает о ней, не поймет ее, не поверит в нее.

Рекомендуемый девиз политики следующий: *Делайте в точности то, что требуется...или сделайте так, чтобы требования официально изменились в соответствии с тем, что необходимо нам и нашим клиентам.*

Девиз этой политики и объяснение его сути управленческой команде создают благоприятную почву для улучшения качества.

*Комментарий:* Чрезвычайно важно, чтобы начальник каждого отдела понимал политику и соглашался с ней, а еще важнее – применял ее.

Хью сел за стол и записал политику в том виде, в котором она была описана. Он хотел было вставить собственный комментарий, мол «если у вас есть вопросы, обратитесь к своему непосредственному начальнику», но вовремя решил не делать этого – это был бы очередной «допустимый уровень несоответствий». Если хочешь придерживаться установленных требований – придерживайся их. Будет интересно узнать, смогут ли они действительно начать производить такой продукт, который, как он и все остальные считали, им следует производить.

Он все же добавил, что эта политика относится ко всем сотрудникам компании и будет применяться не только при производственных операциях, но вообще везде. Это, подумал он, непременно заставит маркетинг двигаться вперед.

Ровно в 8:15 Ал Филдинг вошел в кабинет главного управляющего. Хью протянул ему девиз новой политики. Ал прочел его несколько раз, улыбнулся, и отдал обратно.

«Кратко и точно в цель, Хью. «Делай то, что тебе следует делать» – да, так и должно быть».

«Хорошо, сегодня я отдам это на распечатку и мы, по крайней мере, преодолеем шаг 1. Однако, думаю, было бы неплохо объяснить персоналу почему мы делаем это. Как насчет того, чтобы назначить собрание сегодня на 15:00. Мы сможем обсудить всю программу?»

«Нет проблем», – ответил Ал.

«Ну а теперь, мой дружелюбный менеджер по качеству, нам надо овладеть всеми остальными пунктами программы. Ты уже приступил к шагу 13, созданию совета по качеству, так что нам пока нет надобности беспокоиться об этом. Как у тебя с этим, кстати?»

«Очень хорошо. Самая крупная проблема в том, что они не вполне уверены в серьезности наших намерений. Думаю, эта политика поможет нам решить эту проблему».

«Ого, неужели мы настолько утратили доверие к себе? Пожалуй, мне стоит встретиться с ними. Мы можем это организовать?»

«У нас собрание в следующую среду, после работы. Что если я организую его в форме ужина? Ты мог бы зайти и сказать пару слов, если ты не против, а потом можем объявить открытую дискуссию, чтобы они задали интересующие их вопросы».

Идея явно понравилась Хью.

«Если это сработает, то мы, возможно, сможем сделать то же самое и с другими отделами. Так, следующий шаг – номер 2: создание команды по улучшению качества. Ты ведь не откажешься быть председателем, а?»

«Я так не думаю, Хью, – ответил Ал, – ты же читал инструкции. Они особенно не рекомендуют на эту должность менеджера по качеству. Я думаю, что если бы именно кандидатура менеджера по качеству лучше всего подходила, то они бы так и сказали. Мне кажется, если ты сделаешь меня ответственным за создание команды, то большинство служащих воспримут это как «просто очередной загон по поводу качества».

«О'кей! Давай-ка подробно прочитаем описание этого шага и посмотрим, сможем ли мы разобраться. Очевидно, что решение за нами. Придется найти человека из нашей организации, который лучше других подходит на эту должность именно с точки зрения улучшения качества».

## **ШАГ ВТОРОЙ: КОМАНДА ПО УЛУЧШЕНИЮ КАЧЕСТВА.**

**Цель:** Осуществление программы по улучшению качества.

Поскольку уровень дефектов зависит от каждой функции операции, в программе по улучшению качества должны участвовать все элементы системы. Степень участия лучше всего определяется конкретной текущей ситуацией. Тем не менее, у каждого есть возможность внести свою лепту.

Работа в команде по улучшению качества ни в коем случае не должна занимать весь рабочий день. Правда, это не относится к председателю, у которого будет достаточно много обязанностей. Поэтому, выбор председателя очень важен. На самом деле существует только два требования:

1. Председатель должен быть опытным членом правления, понимающим необходимость улучшений и соглашающимся с концепцией Нулевых Дефектов и с программой предотвращения дефектов.

2. Главный управляющий и остальные члены правления должны доверять избранному человеку.

Никаких особых навыков не требуется. Некоторые компании избирают в председатели менеджера по качеству, некоторые же доверяют этот пост начальникам промышленных, производственных, инженерных или финансовых отделов.

Председатель должен собрать команду, в которой будут представлены все отделы, а затем они вместе смогут обсудить цель и концепции программы. Затем, команда приступает к непосредственному осуществлению программы.

Обязанности членов следующие:

1. Сделать описание программы по улучшению качества.
2. Представлять в команде свой отдел.
3. Представлять команду в своем отделе.
4. Делать так, чтобы решения команды приводились в исполнение в его отделе.
5. Вносить творческий вклад в осуществление действий по улучшению.

Хотя именно эта команда несет ответственность за создание программы и управление ею, следует подчеркнуть, что и каждый конкретный отдел также должен разрабатывать и осуществлять свою собственную программу.

Члены команды обязаны разработать план и представить его на рассмотрение главного управляющего и других представителей правления, чтобы те приняли и поддержали его. На осуществление каждого очередного шага должны быть отведены четкие и твердые сроки. Достигнутые результаты должны обсуждаться на каждом собрании коллектива. Постоянное заострение внимание на программе обеспечит успех.

*Комментарий:* Создание такой команды и организация программы

по улучшению качества не влекут за собой каких-либо дополнительных расходов. Все что нужно сделать, так это просто собраться всем вместе и привести в порядок все то, что происходит здесь и сейчас. Сделав программу официальной и сконцентрировав усилия, можно избавиться от постоянного повторения ошибок.

«Да, но что касается выбора председателя – вся эта информация нам ни черта не проясняет», – пробормотал Хью.

Ал почесал подбородок.

«Может мы что-то не уловили, но мне кажется, они особенно напирают на *действия*, необходимые для организации проекта. Посмотри, они даже не предлагают никаких таблиц или временных графиков. Отмечают лишь, что первоначальный этап займет где-то год и что переход к каждому последующему шагу следует осуществлять только тогда, когда вы полностью к этому готовы. Так что, похоже, нам самим придется догадаться, кого из наших людей это волнует больше других».

«Клянусь Богом – ты попал в точку», – ответил Хью.

«Что?»

«По кому сильнее всего бьет проблема качества? По мне, конечно, потому что если мы не производим качественный продукт – меня вышвыривают с предприятия. Кстати, и тебя тоже, потому что согласно нашим рабочим спискам, ты, кажется, ответственен за это. Все это так. Но вот кого она просто обивает, так это наш неустрашимый отдел маркетинга. Они сильнее всего беспокоятся по поводу грязного белья, которое мы сейчас развешиваем. У Кейт все больше и больше проблем – и она об этом знает. Вот кто будет председателем, ... или как там...»

«Председательшей?»

«Ну, как она тебе в должности лидера?»

«Лидерши?»

«Серьезно, Кейт – вполне логичный выбор. У нее есть опыт работы в бизнесе, она достаточно твердый человек, и у нее высокие личные стандарты. Вдобавок, все уважают ее как человека и как специалиста».

«Не думаю, что она возьмется за это. По-моему, она думает что единственная проблемы – это само предприятие. Ей не захочется никаких «улучшений качества» в своем отделе маркетинга. Давай-ка займемся всем сами».

«А я уверен, что она за это возьмется. Ты просто не знаешь людей из маркетингового отдела. Она наверняка считает, что ее отдел самый

важный и эффективный во всей компании. Именно поэтому она согласится, хотя бы для того, чтобы заставить всю остальную компанию работать в соответствии с ее стандартами».

«Может ты и прав. В любом случае, я не против того, чтобы попробовать. Как насчет того, чтобы назначить Билла Рэнсона администратором программы? Он молод, умен, умеет обращаться с людьми и, кстати, одно время работал в Тостмастерз. Думаю, он будет рад показать тебе и остальным, на что он способен».

«О'кей. Давай пригласим его на сегодняшнее собрание. Ему тоже следует пройти всю программу с самого начала».

Хью снова вернулся к своей работе, а Ал принялся за организацию собрания коллектива.

Каждому из прибывших на собрание, Ал представлял Билла Рэнсона как администратора новой программы по улучшению качества. Все были настроены дружелюбно, но по их виду нельзя было сказать, что каждый из них лично собирается сделать что-то для этой программы. И Ральф, и Кейт заявили, что Билл может обращаться к ним в любое время, если ему нужна какая-либо информация по проблемам компании.

Хью начал собрание около 3:15.

«Я рад что все вы так быстро отреагировали на нашу просьбу и пришли сюда. То, что я собираюсь сказать, очень важно и связано с новой официальной программой по улучшению качества. Позвольте мне кратко описать ситуацию.

Мы руководим компанией, производящей мелкие бытовые электроприборы для частных магазинов бытовой техники. Мы находимся на рынке, который постоянно расширяется, в то время как наша доля на нем становится все меньше и меньше. Два года назад наши продажи принесли нам 55 миллионов долларов; в прошлом году – 56 миллионов; в этом году ожидается всего 54 360 000. Комментарии излишни. Наша прибыль в этом году составит 815 400 долларов, что означает 1,5 процента дохода с продаж. Доход с ценных бумаг – 1,7 процента. Если изучить возможности инвестиций, то на сегодняшний день можно запросто найти объект для вложений получше чем наша компания НРА.

Совершенно ясно, что мы столкнулись с ситуацией, когда необходимо повысить прибыль, причем не повышая цен. Кроме того, нужно повысить уровень продаж, чтобы у нас было более широкое поле деятельности.

А теперь, давайте посмотрим, как распределяются деньги – те самые 54 360 000, которые мы получаем со всех продаж:

Заработная плата рабочих и служащих	\$26 092 800
Плата поставщикам материалов, за разного рода услуги, и т.д.	\$25 971 800
Федеральные налоги, налоги штата и местные налоги	\$1 480 000
Прибыль	\$815 000
<hr/>	
Итого:	\$54 360 000

Я знаю, что это не совсем привычная для вас финансовая разбивка, но, как мне кажется, она довольно ярко демонстрирует, что нам необходимо реструктуризовать компанию так, чтобы либо иметь 8 процентов после уплаты всех налогов, продавая меньше товара, либо снизить цены и улучшить качество настолько, чтобы получить более высокую валовую прибыль на рынке.

У нас в штате состоит 2718 человек. Я попросил Мариан Нельсон составить для вас разбивку их распределения по компании».

Нельсон встала и раздала всем присутствующим следующие листы со списком обязанностей персонала:

Маркетинг	136
Техобслуживание	281
Руководство	65
Отдел Качества	187
Конструкторский отдел	92
Отдел Закупок	16
Производство	1825
Кадровые и индустриальные отношения	52
Контроллеры	64
<hr/>	
Всего	2718

Хью выждал паузу, чтобы все смогли переварить информацию, и продолжил:

«Хотя мы испытываем множество проблем с самой продукцией, у нас также появилась пугающая тенденция – снова и снова переделывать административную и прочую бумажную работу. Ал

провел для меня кое-какой анализ, и его результаты довольно интересны. Выходит, что примерно 25 процентов наших служащих переделывают работу по два и даже по три раза. Между прочим, в промышленности это не считается необычным явлением».

По кабинету прокатился гул.

Кейт покачала головой.

«Хью, мне трудно в это поверить. Не хочешь ли ты сказать, что мои люди, занимающиеся сбытом, говорят клиентам «не то», принимают «не те» заказы, вообще делают «не то, что надо»? Это серьезное обвинение».

Хью это немного обескуражило.

«Кейт, – произнес он мягким тоном, – это вовсе не «обвинение». Это просто комментарий по той информации, которую мне удалось очень быстро собрать. Но я могу привести пример. У нас есть группа, занимающаяся составлением заказов и состоящая из двух человек. Эти люди относятся к твоему отделу».

«Действительно, – ответила Кейт, – они получают заказы в том виде, в котором им приносят, и обращают их в форму запросов так, чтобы можно было распланировать переучет товара, время и все остальное. Это позволяет сэкономить кучу времени и усилий людям из производственного отдела». Она посмотрела в сторону производственного директора, чтобы он подтвердил ее слова. Тот кивнул.

«Да я понимаю саму систему, – заявил Хью, – но вот мы попросили одного из инженеров по качеству провести день в отделе контроля над производством и понаблюдать за тем, что происходит с этими заказами потом. И он доложил, что из восьмидесяти семи полученных в тот день заказов, шестнадцать пришлось вернуть обратно из-за того, что в них были неверно указаны номера запчастей и из-за других ошибок. Попытавшись определить насколько часто это случается, он выяснил, что в отделе контроля есть человек, у которого полный рабочий день уходит на координирование работы группы, составляющей заказы. И это потому, что в последнее время они допускают слишком много ошибок».

«А почему мне об этом никто не сказал?» – теперь уже раздраженно спросила Кейт.

«Потому что у нас скверная система внутренней коммуникации и коррективных мероприятий, вот почему. И это одна из проблем, которые нам придется решить. Ваш отдел – только часть проблемы, а тенденция общая для всей компании. Например, рабочие из техобслуживания не присылают нам результаты анализа своей работы, а все потому, что они поняли – их рекомендации по изменению конструкции и производственного процесса никто не читает. А у них есть даже

неофициальное руководство по ремонту всех известных неисправностей».

Ральф Лоуэлл вспыхнул.

«Мы пытались разбудить в людях интерес к этим отчетам, но это очень трудно».

Гарри Уильямс, главный инженер, повернулся в кресле.

«Раньше мы просматривали эти отчеты, но большинство из них были четвертой ксерокопией оригинала или чем-то в этом роде. Читать невозможно. Кроме того, у нас действительно нет людей, которые могли бы тщательно их изучать».

Уилл Эллис, производственник, прокашлялся. Когда воцарилась тишина, он начал: «У меня за последние три года постоянно рос уровень отказов. Я считаю, что во многом это происходило из-за сильной текучки кадров и недостатка обучения. Но все же я думаю, что заявление будто 25 процентов работы приходится полностью переделывать несколько преувеличено».

«Все может быть, Уилл, все может быть, – кивнул Хью, – Но мы во всем разберемся и наведем порядок. Но прежде чем начать детальное обсуждение программы, давайте на секунду допустим, что наше предположение верно – четверть наших людей непродуктивны в прямом смысле этого слова. Это означает, что мы в своей же компании тратим 6,5 миллионов баксов на переделку. Думаю, стоит взять быка за рога».

«Знаешь, Хью, – сказал Отто Мейер, менеджер по закупкам, – Если спроектировать это на наших поставщиков, зная что половина того, что мы им платим, это деньги за работу, то мы получим еще 6,5 миллионов. Итого мы могли бы выигрывать 13 миллионов, если бы делали все как надо».

«Это точно, Отто».

«Для меня это все как-то расплывчато, – заметила Кейт, – Как это может помочь мне решить проблему с качеством продукта?»

«Мне кажется, будет лучше, если мы сейчас какое-то время уделим рассмотрению самой предложенной программы по улучшению качества и попросим Ала и Билла прочитать нам получасовую лекцию о качестве. Если мы все поймем, чем *является* и чем *не является* качество, мы будем лучше подкованы для обсуждения наших планов на ближайшие несколько недель. Ал, начинай. Кстати, Кейт, я думаю сейчас ты получишь ответ на свой вопрос».

Было похоже, что Кейт это пока не убедило.

Ал вышел вперед и начал:

«Трудно говорить о качестве, так как у каждого, или у *каждой*, есть

свое представление о качестве. (Тут Кейт наконец улыбнулась). Итак, вместо повестки дня я предложу вам один тест. После этого мы рассмотрим абсолюты качества.

Это поможет нам провести более продуктивное обсуждение. Билл, раздай, пожалуйста, вопросы. На них нужно отвечать только «да» или «нет». Обведите ваши ответы в кружок».

Билл раздал всем тест, состоящий из десяти вопросов.

1. Качество – это средство измерения ценных свойств продукта, которое можно выразить с помощью определений *удовлетворительно*, *хорошо* или *отлично*.

ДА НЕТ

2. Экономика качества требует, чтобы руководство установило допустимые уровни качества, которые станут стандартом показателей.

ДА НЕТ

3. Цена качества – это потери от неправильных действий.

ДА НЕТ

4. Ответственные за инспекцию и тестирование обязаны предоставлять производственным отчеты, чтобы те могли действовать.

ДА НЕТ

5. Ответственность за качество несет отдел по контролю качества.

ДА НЕТ

6. Отношение рабочих есть первейшая причина дефектов.

ДА НЕТ

7. У меня есть графики, показывающие уровень отказов по всем ключевым операциям.

ДА НЕТ

8. У меня есть список десяти основных проблем, связанных с качеством.

ДА НЕТ

9. Нулевые Дефекты – это программа мотивации рабочих.

ДА НЕТ

10. Самая большая проблема заключается в том, что клиенты не понимают наших проблем.

ДА НЕТ

Один за другим, присутствующие обвели в кружок все ответы, и выжидающе уставились на Билла. (Кстати, очень интересно наблюдать за тем, как агрессивно реагируют на подобные тесты преуспевающие менеджеры. Без тени волнения посещают они свои занятия. Привыкшие быть всегда первыми, они ожидают самой высокой оценки и поэтому обычно не боятся тестов. Однако, время от времени они сталкивались с тестами, которые немного «давили» на них, чтобы привлечь их внимание. Анкеты, розданные Биллом, были именно таким типом теста).

Когда стало ясно, что все уже закончили, Ал подошел к доске и написал на ней цифры от 1 до 10 сверху вниз.

Лоуэлл издал некий элегантный звук, похожий на кашель, и спросил:

«Ал, неужели нам действительно необходимо все это? Все мы, слава Богу, не первый год в бизнесе. Нам знакомы все эти штучки. Почему бы нам не обсудить настоящие проблемы?»

Ал на мгновение задумался.

«О'кей, Ральф, давай заключим сделку. Если все ответили правильно на первый вопрос, то мы забудем об остальных девяти. Сколько человек ответило «ДА»?»

Четверо подняли руки. Мариан, тоже поднявшая руку, изобразила на лице скромную улыбку превосходства, но только на мгновение, пока не начала понимать, что «ДА», возможно, вовсе и не правильный ответ.

«Ты что, считаешь нас недоучками? – возмутилась она, – Я всегда использовала слово «качество» для обозначения, как ты выразился, *ценных свойств* продукта. И что тут не так?»

«Ничего. Буквально ничего. Проблема возникает когда вы начинаете измерять качество или посвящать всю свою жизнь контролю качества. Мы начинаем путать качество с красотой, яркостью, весом и другими субъективными вещами. Мы употребляем выражения вроде «хорошее качество», «плохое качество», «высокое качество», «низкое качество» и так далее. Уже сегодня мы произнесли слово «качество» раз двадцать, и каждый раз в разных значениях. Если мы собираемся применить программу улучшения качества, нужно решить, наконец, что же означает это слово. Мы же не хотим получить программу улучшения «красивости», не так ли?»

Пока Ал говорил, Хью раздавал всем конспекты новой составленной им политики.

«Взгляните на конспекты, которые вам раздал Хью. Там говорится, что мы будем *работать точно как требуется*. Это значит, что мы должны соответствовать требованиям. Соответствие – вот что должно означать для всех нас слово «качество». Существует лишь

соответствие и несоответствие. Третьего не дано. Если мы хотим сделать что-то более красивым или менее красивым, более тяжелым или более мощным, да что угодно – нужно иметь четкие спецификации. В нашей компании работают высокообразованные люди. Нужно определить наши требования очень четко, а не просто говорить, что мы, мол, хотим «хорошего» качества».

Кейт навела на менеджера по качеству свой карандаш, как указку.

«А как насчет клиентов? Ты считаешь, что нам и с ними не стоит разговаривать до тех пор, пока они не научатся рассматривать качество как соответствие требованиям? Они постоянно говорят о качестве, но они имеют в виду именно *ценные свойства*».

«Нам не обязательно настаивать на том, чтобы они следовали нашим правилам. Но я думаю, они будут рады узнать, что мы посвящаем себя производству продукта, который точно соответствует тому, что о нем написано в документации. Они безусловно будут этому доверять».

Кроме того, мы можем дать им возможность высказываться по поводу того, что им нравится или не нравится в нашей продукции. И тогда инженеры смогут осуществлять изменения, чтобы улучшить продукт».

Кейт улыбнулась.

«Да, это было бы неплохим поворотом – иметь возможность предоставлять гарантии, что продукт полностью соответствует спецификациям».

«Мы не можем просто взять и начать все это гарантировать, – сказал Уилл Эллис, – Для этого потребуется потратить миллионы долларов на инспекции и тестирования. Представьте, нам придется каждый проданный тостер оборачивать двадцатидолларовой банкнотой».

Хью слегка опешил.

«О чем ты говоришь, Уилл? Я думал, что наше цель – предотвращение дефектов, а не устранение».

«Конечно, ты можешь предотвратить ошибки, Хью, но какой-то процент все равно останется. Как ты сможешь застраховать от этого клиентов?»

«Полностью согласен, – заявил Ральф, – Каждый день мы сталкиваемся с одними и теми же проблемами. И это будет продолжаться до тех пор, пока рак на горе не свистнет».

«Рак, точно соответствующий всем требованиям», – поддакнул Отто Мейер.

Ал сохранял терпение: «Это как раз подводит нас к следующему вопросу. Экономика качества требует, чтобы руководство установило допустимые уровни качества, которые станут стандартом показателей. Ну здесь ответ, конечно, «НЕТ».

Тут впервые подала голос Элис Вагнер, контроллер:

«Я на этот вопрос вообще не отвечала, Ал, потому что я не поняла что такое «допустимый уровень качества». Мы что, говорим о чем-то вроде соглашения по поводу того, насколько хорошим, или, извините, насколько *соответствующим* должно быть качество?»

«Именно об этом мы и говорим, Элис. И именно поэтому правильный ответ «НЕТ». Если ты устанавливаешь такой стандарт, при котором допускается 1,5 процента брака, ты заранее собираешься произвести как минимум 1,5 процента бракованной продукции».

«Но Ал, – сказал Ральф, – все мы знаем, что очень мало вещей в этом мире делается абсолютно правильно с первого раза, так почему не относится к этому практично? Кроме того, дешевле исправить 2 процента, чем сразу идеально сделать 98».

«Ал, я слышал это много раз, – сказал Хью, – Правда ли, что исправления, предпринимаемые на последнем этапе, стоят столько же, сколько весь предшествующий процесс?»

«Думаю, иногда это так, но никто никогда не доказывал мне это на примере предприятия. Вопрос, который мы обсуждаем сейчас, самый важный во всей цепочке. У нас в головах сидит клише: «ничто никогда не получается так, как надо». Таким образом, мы планируем дефекты. Когда мы дойдем до Нулевых Дефектов, вы, я думаю, увидите кое-какую логику, которая позволит вам избавиться от этого клише. Но пока, давайте ненадолго остановимся на экономике качества и его допустимых уровнях».

*Экономика качества* основана на утверждении, что невозможно сделать что-то слишком хорошо. Нельзя покрыть все позолотой. Мы не говорим об уточнении требований. Это, в соответствии с нашими целями, становится проблемой маркетинга и инженеров. Нас волнует соответствие, и поэтому мы задаем вопрос: «Существует ли экономика соответствия?»

Что лучше – переделывать по несколько раз или сделать все правильно с первого раза?»

Его перебил Отто: Конечно, сделать все правильно с первого раза дешевле, но практичнее ли? Об этом и говорит ДУК. Это понятие существует уже многие годы».

«Это так, – ответил Ал, – но оно неправильно понималось и использовалось менеджерами. «Допустимый Уровень Качества» – это

статистический термин, относящийся к методу выборочной проверки при контроле качества. Первоначально, это понятие имело значение, совершенно отличное от того, которое оно приобрело с годами. А теперь это трактуется так: «Руководство устанавливает уровень качества на выходе еще до того, как первый рабочий вошел на территорию нового предприятия».

«Что-то мне не верится, – сказала Кейт.

«К сожалению, это чистая правда, – пробурчал Уилл, – Я начинаю понимать, к чему Ал ведет. Может быть так, что продукция нашего предприятия регулируется даже без нашего ведома».

«Как ты можешь установить уровень качества без своего ведома? – спросила Мариан, – Это ведь осознанное действие, основанное на анализе допустимых отклонений оборудования, конструкторских критериев, материалов и других подобных факторов».

Хью улыбнулся: «Ты сейчас в точности цитируешь учебники, Мариан, но реальная жизнь совсем другая. Я думаю, что ни на одном предприятии, пусть ему даже много лет, такие анализы никогда не проводились до конца. Этого просто не бывает в реальной жизни».

«Так откуда тогда берутся стандарты и ДУКи? – спросил психолог, – Они что, берутся от балды?»

«Не думаю, что все настолько запущено, – сказал Уилл, – Они берутся из самого производственного процесса. И в какой-то момент производство начинает работать в соответствии с тем, что, по мнению руководства, является допустимым уровнем качества. И никто не хочет ничего менять или улучшать, потому что все думают, что это будет стоить слишком дорого. Руководство концентрирует усилия на том, чтобы хотя бы не допустить ухудшений. Черт возьми, за это даже дают награды!»

Артур повернулся в сторону Ала.

«Тебе будет попроще с нами если мы обсудим программу Нулевых Дефектов прямо сейчас? Должен признаться, что я озадачен».

Ал кивнул Биллу.

«Хорошо, давайте послушаем пленку с описанием концепции НД, а потом обсудим, является ли НД программой мотивации рабочих. Ответ скажу сразу – НД *не является* программой мотивации».

«А вот я слышал совсем обратное, – сказал Ральф, – Во всей учебной литературе, которую мне доводилось читать, слово «мотивация» упоминается в каждом параграфе».

«Ну что ж, послушай пленку и узнаешь, есть ли здесь хоть что-нибудь о мотивации».

Билл вставил в магнитофон ту самую пленку, которую некогда принес Ал в кабинет Хью.

Когда кассета закончилась, в зале была полная тишина. Каждый думал о чем-то своем. Билл Рэнсон вышел на середину комнаты.

«Я знаю, о чем думает большинство из вас, – сказал он, – Знаю, потому что сам думал об этом все эти дни. Мне тоже было трудно признать, что я – часть проблемы и что мне следовало по-другому относиться к проблеме качества. Конечно, я нахожусь на своей должности не так давно, как большинство из вас (Ал поморщился), но мне кажется я начинаю понимать, почему такие очевидные вещи раньше не приходили мне в голову».

Ральф Лоуэлл перебил его: «Знаю, что ты хочешь сказать, Билл. Ты хочешь сказать, что мы тут сами создали проблему, сами ее контролировали и теперь только мы сами можем ее решить. Так?»

«Так, – ответил Билл, – Верно по сути. Конечно, надо определить особенности проблемы и решить ее. Единственное что могу добавить – делать это нужно совместными усилиями. Если хоть кто-то из нас не верит, что это можно сделать, а главное – нужно сделать, то это и не будет сделано».

Уилл кивнул: «Я со всем этим согласен и не имею ничего против НД в том виде, в каком это описал Ал. Что я действительно хочу понять, так это почему все, что я читал о НД – сплошной негатив, а если расспросить людей, воплощающих эту концепцию в жизнь, так они полны энтузиазма».

Ал выступил вперед.

«Я могу ответить. Меня это тоже волновало. После долгих обсуждений, я пришел к выводу, что люди из производственного отдела и из отдела контроля качества с самого начала неверно все понимали. Они думали, что это что-то вроде магической формулы, которая используется для того, чтобы побудить рабочих делать все хорошо, давая им за это призы, развлечения и веселье. Было упущено главное – «мотивация» нужна не рабочим, а управляющим. Также, я думал, что это нужно лишь тем, кто занимается непосредственно производством. А ведь половина сотрудников компании не занимаются самим продуктом. Это служащие».

Кейт прокашлялась.

«Так, думаю, время признаний подошло к концу. Теперь всем ясно, что нам предстоит взяться за дело всерьез. Ал, сколько времени понадобится на внедрение программы?»

«Если начнешь прямо сейчас, все будет готово через несколько дней. Мы достигнем НД где-то через шесть месяцев».

«Что ты хочешь сказать? Почему я начну прямо сейчас?» – она повернулась к Хью.

Хью слабо улыбнулся.

«Да мы тут думали, что ты возглавишь команду по улучшению качества. Ну, конечно, Билл будет тебе помогать. Полный рабочий день!»

«Но я же ничего не знаю об этом деле», – сказала она.

«А разве мы не выяснили, что никто об этом ничего не знает? – ответил Уилл, – Ты прекрасно справишься. И перестань себя недооценивать».

«И что я должна буду делать? Подожди-подожди, не отвечай. Еще вопрос – мне будет позволено самой собрать команду?»

Хью кивнул: «Естественно! Как же иначе!»

Кейт начала с энтузиазмом барабанить по столу.

«Хорошо. Я согласна. Команду набираю прямо сейчас. Беру всех, кроме Хью. Если он нам понадобится – позовем».

Было очевидно, что далеко не все были готовы к новому назначению, но теперь все улыбались и утвердительно кивали.

Кейт указала пальцем на Билла.

«Билл, сегодня, весь оставшийся день ты занимаешься моим образованием. Ты отвечаешь за все, в том числе и за нас. Назначь собрание команды на 5:30 завтра вечером. Ты мне понадобишься только на пол часа, но зато мы приступим к делу».

Она повернулась к директору по индустриальным отношениям: «Мариан, ты можешь связаться с президентом объединения и попросить его тоже прийти на завтрашнее собрание».

Мариан, судя по ее виду, идея вовсе не понравилась.

«Мы напрашиваемся на неприятности, Кейт. Не уверена, что люди из объединения не расценят это как просто новый способ усиленной эксплуатации рабочей силы. Может, подождем, пока у нас не будет более конкретных и завершенных планов?»

Кейт взглянула на Ала, который кивнул, а потом на Хью, который улыбнулся.

Она снова повернулась в сторону Мариан Нельсон.

«Как насчет того, чтобы нам с тобой встретиться с людьми из объединения завтра и испробовать все на них?»

Мариан улыбнулась: «Вы, из отдела сбыта, все одинаковые. Умеете гладко говорить. Как насчет девяти?»

## Обед.

Когда Ал и Хью входили в зал, где должна была состояться обеденная встреча совета по качеству, Хью заметил, что даже если эта кампания по улучшению качества не сработает, то уж во всяком случае даст ему возможность встретиться со многими людьми. И еще он отметил, что вокруг всей программы сложилась какая-то очень положительная атмосфера.

К моменту прибытия Ала и Хью, все члены совета уже собрались. Ал по-тихому организовал все таким образом, чтобы люди успели пообщаться между собой до прибытия большого босса. К счастью, (и это способствовало успеху собрания) он вспомнил свое прошлое. Можно было пол дня проторчать на предприятии и так и не дойти до главного вопроса. Большинство чувствовало себя скованно, и люди с радостью просто пообщались бы друг с другом в непринужденной обстановке до начала собрания. Однако и Хью провел вступительную часть собрания как надо. Он поговорил с каждым из двадцати трех присутствующих в отдельности и перешел к делу только после того, как понял, что это за люди, чем они занимаются, что они думают о своей работе. Он был в тайне доволен тем, что на собрании присутствовало пять женщин.

Больше всего его поразило то, что каждая из них сама платила за свой коктейль. Хью хотел, чтобы компания полностью оплатила счет, на Ал настоял на сохранении этой, ставшей уже обычной для совета, форме проведения собрания.

«Так было с самого начала, – сказал Ал, – Мы привыкли быть независимыми».

Когда настало время обеда, Хью столкнулся с еще одним сюрпризом. В зале не было «главного стола», а открыл собрание не кто иной как Норм Тэйт, контроллер из инспекции по приемке. Норм отметил, что в зале присутствует сам генеральный и что это большая честь для них. Он также объявил, что после обеда Хью скажет несколько слов, после чего все желающие смогут задать вопросы. «Любые вопросы» – подчеркнул он.

На протяжении всего обеда Хью оживленно беседовал со всеми, кто сидел с ним за одним столом. Ал решил сесть за другой столик. Хью не удержался и спросил, почему не Ал открыл собрание. «Но он ведь не председатель совета», – был ответ.

«Ал настоял на том, чтобы члены совета сами решали, что они хотят делать. И у него, как и у всех нас, есть только один голос. Поэтому мы и имеем привилегию самостоятельно платить за коктейли. Это наше право и мы им дорожим».

Когда подавали десерт, Хью и члены совета уже привыкли друг к



другу и чувствовали себя вполне уютно. Норм представил каждого из присутствующих, а затем и самого Хью, заявив, что сегодня вечером Хью будет выступать в роли докладчика. Заметив, что начальники некоторых отделов уже встречались с советом и что эти встречи были безрезультатны, Хью продолжил:

«Я рад встретиться с вами сегодня вечером. Говорю это не только потому, что так положено говорить, но еще и потому, что я всегда рад провести какое-то время с настоящими профессионалами.

Все вы знаете, что наш бизнес легким не назовешь. У нас очень маленькая разница между себестоимостью и продажной ценой, непростые клиенты и сложные проблемы с качеством. Хотя я думаю, что любой главный управляющий, произнося речь перед основными людьми своего предприятия, сказал бы то же самое. Так что забудем о формальностях и перейдем сразу к сути.

Мы переживаем тяжелые времена с точки зрения качества. Уровень брака слишком велик, расходы на сервисное обслуживание просто космические, клиенты теряют веру в нас и пока не видно никаких просветлений.

Большинство из вас знает об этом. У многих есть свое мнение о том, что следует предпринять и изменить, чтобы улучшить ситуацию. Но вы также знаете, что улучшать ситуацию надо организованно. Итак, мы создаем команду по улучшению качества. В команду входят главы всех отделов. Возглавит команду миссис Нортон, директор отдела маркетинга. Конечно, Ал Филдинг тоже входит в состав команды. Фактически, именно он у нас мозг всей программы, хотя публично мы этого и не признаем. Билл Рэнсон будет администратором, что означает, что вся работа будет возложена на его плечи.

Я понимаю, что вы можете сказать: «Да это же и есть те самые люди, по вине которых у нас теперь проблемы». Доля правды в этом есть. Но они также еще и те люди, которые обязаны *вытащить нас из этого болота*. А это можно сделать только с вашей помощью. Вам придется посоветовать нам, как это сделать, вам придется помочь на в выполнении решений команды, и самое главное, вам придется оценивать работу и докладывать о результатах.

В то же время, вам придется оттачивать наш продукт, делать его эталоном, настаивать на абсолютном соблюдении стандартов.

Очевидно, что мы, и я тому главный виновник, сами создали мнение о том, что нас удовлетворят показатели и ниже, чем Нулевые Дефекты. Моя позиция такова – либо Нулевые Дефекты, либо банкротство».

Тут Хью замолчал, задумался, и улыбнулся Алу:

«Эй, а ведь стоит произнести это вслух – и все перестает казаться

таким уж безнадежным!»

Неожиданно раздалась аплодисменты.

Далее собрание шло гладко. В течение получаса Хью отвечал на вопросы, а потом все разошлись.

Ал был доволен, а Норм сказал, что Хью может снова собрать их в любое время, когда посчитает нужным.

### Объединение.

Кейт Нортон и взволнованная Мариан Нельсон сидели в офисе Мариан и ждали представителей объединения. Кейт никогда раньше не имела с ними дела и не выглядела спокойной и холодной, несмотря на все старания. Однако, она предчувствовала, что это будет просто интересная беседа. Том Уилсон, президент, и Марк Эллиотт, бизнес-менеджер, прибыли ровно в девять и были представлены Кейт. Том работал в машинном цехе за единственным винтовым станке, а Марк большинство своего времени проводил работая с разными объединениями и поэтому был в деловом костюме. Он весело заявил, что Том может сидеть с ним рядом, при условии, что не испачкает его новый костюм.

После формального вступления, Кейт начала рассказывать о программе улучшения качества, делая ударение на том, насколько важно это было для роста компании НРА.

Через минут пятнадцать Том поднял руку.

«Миссис Нортон, если вы просите разрешения на внедрение программы Нулевых Дефектов, то мне кажется, что управление само имеет право дать вам такое разрешение. Если же вы спрашиваете наше мнение – то так и скажите».

«Ну что ж, мистер Уилсон, – улыбнулась Кейт, – Вы окажете содействие команде по улучшению качества?»

Уилсон взглянул на Эллиотта. Такого подхода он явно не ожидал. Марк изо всех сил старался не показать своим видом какого-либо отношения к этому делу. Они как-то не привыкли работать во всяких там комитетах.

Почувствовав атмосферу дискомфорта, Кейт сменила тактику:

«Мы вовсе не требуем, чтобы объединение автоматически одобряло все наши действия. Мы хотели бы, чтобы вы участвовали в этом индивидуально. Может вы сможете порекомендовать еще пару сотрудников, которые могли бы поучаствовать в программе. Возможно, это сейчас самое главное для компании».

Уилсон кивнул.

«Хорошо, я узнаю у исполнительного комитета об их мнении по поводу работы с этой командой. С этим не должно возникнуть проблем; они давно уже обеспокоены качеством. Может быть в команду войдет кто-нибудь из тех, кто не является членом объединения. Лично я, хотя я и был бы рад помочь вам бесплатно, должен получать сверхурочные, если мне придется работать более восьми часов. Так оговорено в контракте. Если это проблематично, я с удовольствием поработаю какое-то время в две смены. В общем, что-нибудь придумаем».

Когда Том и Марк ушли, Кейт и Мариан какое-то время просто сидели и молчали. Наконец, Кейт произнесла: «Я думаю, что это дело меня чему-нибудь научит».

### **Проблема Билла: Новая Философия.**

Билл Рэнсон прохаживался по заднему крыльцу своего дома и рассматривал свой сад, в котором он не успел в прошлый уик-энд покосить траву. Скоро соседи начнут посмеиваться над ним по этому поводу. Как сад занятого человека, он выглядел вполне аккуратно, но откуда Биллу было знать, что его соседями окажутся пенсионеры-садоводы? Кроме того, голова его была сейчас забита этими четырнадцатью шагами.

Это новое назначение на должность администратора команды представляло прекрасную возможность заняться большим делом. Сегодня Гиббон положил на его плечо свою огромную лапу, заявив, что именно от него, от Билла, будет зависеть успех или провал всей программы. Он особо отметил, что Билл может обращаться к нему без колебаний в любое время, если почувствует, что ситуация выходит из-под контроля. Билл осознавал, что все *могло* запросто пойти не так, как надо, но после собрания он особо не волновался. Он понял, что все станут заниматься этой ситуацией честно и серьезно.

Так что же его беспокоило?

Его жена Шэрон вышла на крыльцо, держа в руках два бокала пива, и предложила присесть и поговорить об «этом».

«Что значит *это*?» – удивился Билл.

«Когда ты выходишь из дома в то время, когда по телевизору показывают наш любимый фильм, и при этом не запираешься в кабинете, чтобы заняться бумагами, я чувствую, что мой долг, как члена Королевского Ордена Жен, выяснить что случилось. К тому же, я сама работала инженером, пока у нас не родились близнецы».

Билл ухмыльнулся. Их брак держался именно на ее прямоте. Он еще сам не успевал как следует все обдумать, а она уже раскалывала его.

Итак, он вылил на нее всю информацию о новом деле, подчеркнув, что его назначили администратором команды.

«По-моему, именно о такой возможности ты всегда и мечтал. Это шанс изменить что-то, внести собственный вклад. Это тебя волнует? То, что ты будешь у всех на виду?»

Билл немного подумал и ответил:

«Не думаю, что моя проблема не в этом. Ты ведь знаешь, я достаточно честолобив, чтобы выйти вперед. Мне кажется, если у меня и есть проблема, то она заключается в том, что все происходит как-то слишком просто. Нет никакой оппозиции, никто не ставит палки в колеса. Это даже ненормально. Может, я просто циник».

«Нет, – задумчиво произнесла Шэрон, – Я думаю, все о чем ты говоришь случится позже. Просто сейчас это очень новое дело. Люди всегда люди. Хотя ты знаешь, сама идея настолько положительная и вам предоставляется столько свободы, что я не могу представить, где у тебя могут возникнуть серьезные конфликты».

Билл выпрямился.

«Знаешь, Шэрон, кажется ты вот-вот раскроешь то, что меня волновало, хотя я и сам об этом не догадывался. Все думают, что мы имеем дело скорее с новым методом, а не с новым понятием, поэтому-то и нет обычных конфликтов».

«В чем разница между «методом» и «понятием»? Я всегда считала, что это что-то из области философии».

Билл пододвинул кресло поближе к ней.

«Я и имею в виду философию. Эта программа – философия, связанная с улучшением. Она убеждает людей делать то, что они и так должны были бы делать, причем убеждение происходит организованно. Например, еда – понятие, приготовление пищи – метод. Любовь – это понятие, секс – это метод. Улучшение – понятие, управление командой – метод».

Шэрон склонила голову набок.

«То есть ты хочешь сказать, что тебе придется иметь дело с новым понятием, делая вид, что все это просто новый метод управления программой?»

«Что-то в этом роде. Самое плохое заключается в том, что у людей может возникнуть впечатление, что система будет работать независимо от того, сколько личных усилий они будут прилагать. Если это случится, я окажусь в беде. Поэтому мне придется сделать это настолько личным делом, насколько это возможно».

Возьмем, к примеру, шаги программы. Мы уже сделали первые два

шага – обязательства руководства и создание команды по улучшению качества. Теперь нам надо быстро перейти к оценке качества. У нас есть много способов оценки самого продукта, как внутри предприятия, так и вне его. Но у меня будут настоящие проблемы, когда дело дойдет до оценки таких вещей, как маркетинг и финансы. А что делать с персоналом? Это будет первым тяжелым испытанием. Что я скажу инженерам, когда те спросят меня, как я собираюсь оценивать их бесценных конструкторов?»

«А что? – сказала Шэрон, – Спроси их, как они определяют своих лучших работников и как узнают, что профессионализм того или иного конструктора растет. Если они ответят на этот вопрос, то у тебя будет еще больше проблем, чем ты думаешь».

### **ШАГ ТРЕТИЙ: ОЦЕНКА КАЧЕСТВА**

**Цель:** Обеспечить выявление текущих и потенциальных несоответствий так, чтобы была возможность проведения объективной оценки и коррективных действий.

#### **Оценка производства**

*Основные действия.* Основная оценочная информация поступает из инспекционных и тестовых отчетов, составленных отдельно для каждого цеха предприятия. Сравнивая вводные данные с данными об отказах, можно установить процент отказов. Поскольку у большинства компаний есть такие системы, нет необходимости подробно на них останавливаться. Следует лишь отметить, что если не предоставляются верные и постоянные данные, такие системы становятся бесполезными. В конце концов, единственная цель сбора такой информации – предупреждение руководства о серьезных ситуациях. Такие системы должны использоваться для выявления конкретных проблем, требующих коррективных действий. О проблемах должен докладывать отдел контроля качества.

Оценка качества эффективна лишь тогда, когда предоставляет информацию, которую люди понимают и могут использовать. Поэтому, в отчетах все должно указываться прямо и выражаться в терминах типа «дефектов на комплект», «процент дефектов» и тому подобное. Вдобавок, наиболее частые дефекты должны классифицироваться исходя из *серьезности, причины и ответственности*. Это устраняет необходимость заниматься менее значительными вещами, в то время

как более серьезные проблемы ожидают своего решения. Лучше всего сконцентрироваться на двух типах отчетов – это лучший способ использования информации:

1. Графики, отображающие тенденцию. Такие графики, выставляемые на обозрение еженедельно или ежемесячно, показывают текущее положение дел в каждой сфере. Руководство может использовать их для того, чтобы определить, есть ли какие-нибудь улучшения. Лучший способ использования таких графиков – установка конкретных целей. Графики, на которых сравниваются поставленные цели и реальная ситуация, следует регулярно показывать персоналу. Стенды могут обойтись очень недорого – дерево, бумага и цветная лента. Они должны быть достаточно большими, чтобы их было видно с любого рабочего места. Уменьшенные копии графиков можно раздавать менеджерам.

2. Определение проблемы. В каждом цехе должен быть инженер, ежедневно составляющий список деталей или приборов, вызывающих наиболее значительные или частые проблемы. Классифицируя их на основе серьезности, причины и ответственности, инженер по качеству создает почву для коррективных мер по отношению к задействованным рабочим. Не решенные вовремя и как следует проблемы, снова и снова продолжают свое путешествие по кругу коррективных мер. (Смотрите шаг 6).

*Сбор информации.* Инспекционному персоналу надо предоставить несложные бланки, на которых они будут записывать результаты своей оценки. Обязательно должна включаться следующая информация:

1. Номер и название детали; дата; фамилия инспектора и рабочего
2. Количество проверенных деталей
3. Количество деталей, оказавшихся бракованными
4. Подробное описание дефекта
5. В каком цехе и на каком этапе производства обнаружено

Наблюдающий за качеством или инженер должны рассмотреть каждый такой случай и помочь его классифицировать.

Собранная информация накапливается, и составляются таблицы. Выявленные проблемы перечисляются в порядке убывания частоты их возникновения и далее информация передается начальнику цеха и другим руководителям. По выявленным ситуациям должны тут же приниматься меры.

Комментарий: Не должно быть прощения тому, кто не владеет ситуацией.

### Оценка сервисного обслуживания.

Запланированные программы повышения качества, производительности, прибыли и так далее, обычно применяются в производственных отделах. Там люди более организованы, работа постоянно оценивается и анализируется, и руководство осознает необходимость постоянного улучшения. Если программа хорошо обдумана и применена, она всегда дает результаты. Мы много знаем об улучшениях в области производства. Тем не менее, на промышленных предприятиях, как минимум половина сотрудников – так называемые «белые воротнички» или обслуживающий персонал, который даже не дотрагивается до продукции. В чисто сервисных компаниях, занимающихся страхованием, финансами, образованием, гостиничным бизнесом, почти все сотрудники подходят под это определение. В таких фирмах применение программ по улучшению обычно не проводится официально, так как трудно оценивать текущую ситуацию и, как следствие, трудно выявить, есть ли вообще улучшения. Но именно такие люди занимаются компенсационными расходами, заказами, оплатой счетов, общением с клиентами, вообще направляют компанию по тому или иному пути – все это с помощью значков на бумаге. От этого «программного обеспечения» зависит, будет ли существовать компания.

Анализ показывает, что более 85 процентов этих бумаг содержат ошибку – как минимум одну. Эти ошибки не обязательно серьезные и не представляют собой огромной опасности, но их нужно найти и исправить. Эти исправления меняют весь процесс и с них начинается вереница лишних расходов. Стоимость исправлений составляет по меньшей мере 25 процентов от всех расходов при любой работе. Это означает, что один доллар из четырех тратится на переделывание и, как следствие, на то, что могло бы быть сделано. Для определения этой «стоимости времени», умножьте время, затрачиваемое каждым служащим на исправления на 3. Откуда берется цифра 3:

- Время, затраченное на первоначальное выполнение задания;
- Время, затраченное на исправление ошибки;
- Время, которое могло бы быть затрачено на выполнение нового задания, но было потеряно.

Сюда не включается стоимость обнаружения проблемы, которая может быть выше стоимости времени. Избавление от таких потерь очень важно для компании, и может даже послужить источником прибыли, особенно когда иссякают другие источники. Рассмотрим

несколько типичных случаев возникновения «бумажных» проблем:

- Отдел, составляющий заказы, получает из отдела сбыта информацию, исходя из которой и составляется заказ. На основании этого заказа, цех производит продукцию с определенными спецификациями. Из-за того, что составитель заказа написал «зеленый» вместо «голубой», клиент получил не тот продукт. Все время, которое рабочие затратили на точное выполнение заказа, было в итоге затрачено впустую. Сами требования были указаны неправильно. Хуже всего то, что прежде чем будет найдена настоящая причина ошибки, будет предпринято множество ненужных действий.

- Служащие, ответственные за составление счетов, внесли в карту ввода компьютера неверную информацию. В результате компания не смогла получить скидку.

- Запустили в производство новый продукт. Оказалось, что надо внести 231 техническое изменение. Расследование показало, что все ошибки, кроме трех, оказались просто математическими промахами, неточностями в чертежах или обычными ошибками ненаучного характера, с которыми мы уже привыкли жить.

- Экономический отдел заявил, что на исправление ошибок служащих тратится больше, чем на все остальное.

- Служащий отеля дает гостю ключ от номера, который еще не убрали. В результате сам служащий, коридорный, горничная, и так далее затратили 15 или 20 минут на то, чего можно было бы избежать.

- Кто-то нажал не ту клавишу телетайпа. В результате очень занятого человека не встретили в аэропорту.

Для того чтобы избежать ненужных расходов и решить проблему, необходимы три вещи:\*

1. *Признание* руководством того, что проблема существует. Этот шаг исключительно для руководства.

2. *Метод оценки* текущей ситуации. Это всегда было самой большой проблемой, когда речь шла об улучшениях в сфере «бумажной работы» и сервиса. В производственных цехах каждый шаг отслеживается отделом контроля качества и все рассчитывается до последней цифры. С «бумажной работой» и сервисом дело обстоит иначе. А жаль. Однако все можно оценить, если есть критерий. Для «бумажной работы», критерий – изменения, произошедшие из-за незапланированных отклонений от процедуры.

3. *Программа* для решения текущих проблем и предотвращения их повторного возникновения. В любой сфере деятельности время от времени происходят ошибки. Их надо исправлять. Исправления могут быть *формальными* (извещение об изменении заказа, набранный на

Кейт попросила Билла вкратце рассказать команде о требованиях, предъявляемых к этапам оценки и об их цели, а также добавить любую информацию, которую он сочтет нужным. Билл сказал, что оценка, пожалуй, самый важный шаг программы, потому что благодаря ей можно увидеть результаты, неважно, плохие или хорошие.

«Особенно важно организовать оценку и зарегистрировать полученные данные, чтобы знать, есть ли у нас какие-нибудь продвижения вперед.

Есть две вещи, на которые надо непременно обратить внимание: Первое – мы должны создать согласованную систему оценки для каждого отдела; Второе – мы должны иметь такой метод демонстрации результатов оценки, чтобы все могли с этими результатами ознакомиться».

Отто наклонился вперед и сказал:

«Ты ведь не собираешься составлять что-то вроде графиков процентов дефектов и развешивать их по всем отделам на всеобщее обозрение. Или собираешься?»

Билл кивнул в знак подтверждения. Отто покачал головой.

«Не думаю что это хорошая идея. Я уверен, что покупателям не захочется, чтобы все знали об их проблемах, по крайней мере, когда они сами не знают о причинах этих проблем. И я уж абсолютно уверен, что наши поставщики не захотят, чтобы их имена развесили по всему предприятию. Ведь оценивая работу отдела закупок, мы оцениваем наших поставщиков».

«Да, все поступающая продукция проверяется инспекцией по приемке, и мы точно знаем, сколько товара принято, а сколько возвращено. Так почему же мы не можем использовать это как критерий для оценки?» – спросил Уилл Эллис.

«Я об этом и говорю, Уилл, – ответил Отто, – У нас несколько тысяч поставщиков. Просто неразумно составлять графики по каждому из них. И даже если мы это сделаем, никто не будет обращать на них внимания. Просто все станут говорить, что, мол, такие вот дурачки у

нас поставщики».

«Я провел по этому поводу кое-какое исследование, Отто, – сказал Аллен, – Думаю, есть метод, который стоит рассмотреть. Он называется «рейтинг поставщика». Все, что нужно делать, так это просто учитывать все ошибки, произошедшие по вине каждого конкретного поставщика. Таким образом получается рейтинг дефектов. Насколько я разбираюсь во всей этой системе, некоторые поставщики просто менее ответственные, чем другие, а подобный рейтинг поможет нам их выявить. Об этом ты не думал?»

«Тут мало просто думать. Вот я поговорю с ребятами из отдела закупок и посмотрю, что они скажут».

«Я думаю, – сказал Билл, – что нам придется обсудить специфический способ оценки с каждым отделом. С производством у нас проблем нет. Там у них принцип «производственного гетто» – все оценивается на месте. Нам нужно выяснить, какие отделы требуют особого внимания. Кадровый, маркетинговый и другие непроизводственные отделы предоставят нам информацию к концу недели. Должен заметить, что начальники отделов оценивают своих людей ежедневно. Если они не знают, что занести в таблицу, просто спросите их, кто их лучшие люди и почему они считают именно их лучшими».

Кейт облокотилась на спинку кресла: «Так.... Ты говоришь, что у нас будут всякие оценочные графики и таблицы, которые должны быть видны всем. Может, они будут даже свисать с потолка в каждом отделе. И вот с помощью этих графиков мы будем оценивать прогресс программы улучшения качества?»

Билл кивнул.

«Тогда надо очень внимательно и аккуратно собирать информацию. Очень важно, чтобы она имела значение. Оценка качества ведь будет иметь отношение к успеху самой компании».

Тут вмешался Ральф Лоуэлл: «У нас есть вся эта информация о проблемах, Кейт, но ее никто никогда не анализировал. Что если мы рассортируем ее в зависимости от того, к какому отделу она относится. Это поможет нам определить, куда следует бросить основные силы. Да и для самих отделов это было бы полезно».

Кейт засияла.

«Да это же прекрасное предложение! Люди из отдела качества смогут помочь?»

«Да. Мы немедленно проработаем вопрос с группой сервисного обслуживания. Я также предлагаю использовать результаты анализа в качестве отправной точки всей программы. Другими словами, эта точка

будет показывать, где находилась компания, когда команда только начинала действовать».

«Договорились. Можем закончить собрание. Я собираюсь дать вам кое-какую информацию об оценке и о следующем шаге программы – стоимости качества. Это тоже своего рода оценка. Надеюсь, вы согласитесь ознакомиться с небольшой заметкой о стоимости качества. Это поможет нам иметь одинаковое представление о том, что это такое. Вся программа заключается в этом».

Все начали расходиться. Только Элис Вагнер, контроллер, продолжала спокойно сидеть, будто задумавшись о чем-то. Когда все это заметили, «массовый исход» приостановился. Кейт слегка обеспокоено спросила Элис: «Что тебя беспокоит, Элис? Уж не составляет ли твой бухгалтерский ум на нас балансовый отчет?»

Элис улыбнулась.

«Нет, Кейт, вообще-то я думала о том, насколько хорошо все у нас получается, и откуда у меня взялась уверенность в том, что все в итоге выйдет именно так, как мы предполагаем. Особенно эта стоимость качества. Я уже не первый раз об этом слышу, но мне никогда не удавалось вызвать у кого-нибудь к этому интерес. Ладно, это не относится к делу. А что касается дела, то поскольку вы все тут стоите и глазете на меня, я чувствую, что мне нужно высказаться».

Большинство снова сели на свои места. Ральф и Аллен прислонились к стене. Вагнер редко выступала на собраниях, да и то лишь когда ее к этому подталкивали. Она уже сказала больше, чем за весь предыдущий год. Было ясно, что что-то ее волновало, и теперь она решила выговориться.

«Как только мы затеяли эту программу улучшения качества, меня сразу начал волновать вопрос, зачем нам все это надо».

Аллен подался вперед, но она жестом остановила его.

«Я все понимаю – некачественный продукт, некачественное обслуживание, и все это мы предлагаем нашим клиентам. И я также понимаю, что нужно принимать меры. Честно говоря, эти меры сильно припоздали. Я все это понимаю. Беспокоит меня вот что – почему мы избрали для решения проблемы такой необычный способ. Почему надо создавать команду, почему надо неуклонно и в строгом порядке осуществлять эти четырнадцать шагов. Ведь, в конце концов, мы просто собираемся начать делать то, что и так должны были делать».

Все это безусловно не для наших подчиненных; они с радостью станут выполнять все наши указания. Босс уже взял на себя вину за все происходящее, так что козла отпущения мы тоже уже не ищем. Так что я вообще не понимаю в чем проблема».

Ральф оживился: «Ты затронула самую суть».

«Да. Самую суть. А суть вот в чем – для меня очевидно, что большинство менеджеров, включая нас, так волнуются о настоящем дне и о настоящих и вымышленных проблемах, что мы просто неспособны планировать какие-нибудь коррективные или просто позитивные меры более чем на неделю вперед. Эта команда, эта долгосрочная исправительная программа настаивают на том, что мы должны планировать все заранее. Это возлагает на нас определенные обязательства и, что еще важнее, создает такую атмосферу, в которой мы можем честно работать, не боясь, что нас будут критиковать или подсигивать. Надо понять, что мы нарочно поставлены в такое выгодное положение и от успеха команды может зависеть успех или провал всего филиала».

И еще я хочу заранее дать вам кое-какую информацию. Как я уже сказал, я интересуюсь стоимостью качества уже не первый год, а несколько дней назад мы произвели подсчеты этой стоимости. Сообщаю вам, что стоимость качества составляет 20,2 процента от прибыли с продаж. Избавлю вас от сложной арифметики и сразу скажу – это 11 миллионов долларов в год. Так вот, друзья мои, хочу вам сказать, что нет ничего важнее чем снизить эту цифру до 4 процентов, то есть до 2,1 миллиона. Специалисты по качеству говорят, что это нормально и даже здорово. А разница – каких-то 9 миллионов! Мы можем добавить кругленькую сумму к нашей прибыли, если сделаем все как надо».

Итак, сегодня вечером я встречаюсь со своим персоналом. Мы попытаемся найти способ оценки бухгалтеров, табельщиков, аудиторов и всех остальных. Способ, к которому все будут относиться с уважением».

Какое-то время все сидели молча. Потом Ральф сказал: «Одиннадцать миллионов баксов за какие-то ошибки?! У тебя расписано подробно, откуда взялась такая цифра?»

«А я уж думала ты не спросишь, – улыбнулась Элис, – Да, у меня есть копии для каждого из вас. Заметьте, нет никакого заголовка и минимум объяснений. Я просто не хотела, чтобы конкуренты могли добраться до информации, которую им знать не следует. Здесь в основном учитывались расходы, связанные с физическим трудом. Я не считала инженерные изменения или работу «белых воротничков». Тем не менее, там почти все учтено».

Я исходила из цифры 17 000 долларов на человека на покрытие зарплаты и накладных расходов. В некоторых случаях эта цифра завышена, но в большинстве случаев занижена. Но в общем это честно. По-моему, вся эта картина приуменьшена».

Она раздала им бумаги с цифрами.

• Персонал сервисного обслуживания (Который существует только для ремонта и замены продукта)	281/17= \$4 777 000
• Отдел качества (Большинство этих сотрудников не понадобилось бы, если бы мы все делали правильно)	187/17= \$3 179 000
• Производственный персонал, занимающийся ремонтом на дому	62/17= \$1 054 000
• Гарантийные расходы	\$1 269 750
• Брак	\$620 241
Итого	\$10 900 000

После того, как все ознакомились с цифрами, воцарилась тишина. Наконец, Ральф спросил, означает ли это, что весь отдел сервисного обслуживания является целью программы улучшения.

«Вовсе нет, – ответил Ал, – Но когда мы исправим качество, у сервисной службы будет меньше работы. Во всяком случае, не столько, сколько сейчас. Но не надо чувствовать себя виноватым. Весь мой отдел тоже ответственен за это».

Какое-то время все молчали. Потом заговорил Уилл.

«Если мы решим проблему, мы сможем достаточно расшириться и нам не придется никого увольнять, но нам необходимо помнить, что речь идет о здоровье компании. Если мы не сделаем все как надо, у нас больше не будет шансов».

«Собрание окончено», – сказала Кейт.

## ШАГ ЧЕТВЕРТЫЙ: СТОИМОСТЬ КАЧЕСТВА

**Цель:** Определить составляющие стоимости качества и объяснить способ ее использования как инструмента управления.

### Основные действия

1. Стоимость качества состоит из следующего:

Брак	Инспекции
Ремонт	Инженерные изменения
Гарантия	Изменения в заказах
Сервис (исключая постоянное техобслуживание)	Коррекция программного обеспечения
Аудит	Контакты с клиентами
Контроль качества	Расходы на приемку оборудования
Тесты	

Другие расходы, связанные с ошибками в работе.

2. Полная сумма расходов не должна превышать 2,5 процента от прибыли

3. Если ваши расходы на качество превышают 2,5 процента, у вас есть возможность повысить свою прибыль ровно настолько, насколько превышены расходы на качество. Все получится лучше и быстрее, если сконцентрироваться на предотвращении дефектов, а не на сокращении расходов на приемку, так как они составляют лишь незначительную долю убытков.

Ниже приведены разумные расходы по стоимости качества.

*Ремонт.* Затраты на оплату труда, накладные расходы и материалы, необходимые для исправления несоответствий.

Допустимо 0,25% от прибыли На самом деле \_\_\_\_\_

*Брак.* Сумма, потерянная в результате незапланированного брака в долларовом эквиваленте плюс оплата труда и накладные расходы.

Допустимо 0,25% от прибыли На самом деле \_\_\_\_\_

*Гарантия, сервис.* Стоимость в долларах товара, возвращенного клиентом из-за несоответствий и затраты на замену, ремонт и техобслуживание.

Допустимо 0,2% от прибыли На самом деле \_\_\_\_\_

*Приемка.* Зарплата и расходы на инспекцию, контроль качества,

тестирование и ревизию, которая оценивает несоответствия.

Допустимо 1,8% от прибыли На самом деле \_\_\_\_\_

Шэрон не терпелось узнать, как в этот день прошли собрания, а Биллу не терпелось ей рассказать. Из-за этого нетерпения они все время перебивали друг друга, это продолжалось до тех пор, пока Билл не попросил ее успокоиться.

«Давай начнем с самого главного, потом я расскажу все по порядку. Сегодня у нас состоялось очередная еженедельная встреча, мы быстро обсудили систему оценки, и я поднял вопрос о том как довести результаты этой оценки до сведения сотрудников. Сегодня мы начали над этим работать, но я не уверен, что кому-то из них хочется развешивать плакаты по всему предприятию. Каждый раз, когда я затрагиваю этот вопрос, кто-нибудь обязательно менял тему разговора, и мы снова стали обсуждать стоимость качества. Я даже не могу описать словами, какое впечатление произвело на них откровение, что качество стоит так дорого. Они просто не могли поверить, что ставки настолько высоки».

«Что-то я не понимаю, – сказала Шэрон, – а что в других компаниях не подсчитывается стоимость качества? Или наши расходы настолько выше, чем у остальных? Что их так удивило?»

«Они так удивились, моя дорогая, потому, что мало кто подсчитывает эти цифры так чертовски полно и точно как наш контролер. Во всех известных мне компаниях они стараются урезать эту цифру настолько, насколько это возможно. Например, они считают только плату, выплачиваемую рабочим, которые делают ремонт, но не считают накладные расходы. Затраты на наблюдение за этим процессом они тоже не считают. Хотя если бы не было наблюдателей, не было бы необходимости в наблюдении. Это доказывает, что мы могли бы оказаться в очень сложном финансовом положении».

«Я думаю есть другая причина того, почему они были так шокированы, – улыбнулась Шэрон, – думаю, что многие из них поняли, что они не занимались великим делом под названием управление компании. Они могли бы сделать работу предприятия более прибыльной».

Он удивленно посмотрел на нее.

«Это как раз то, что сказал Уилл. Он прямо заявил, что если бы мы могли урезать дефекты до нуля, то у нас сохранилось бы достаточно денег для расширения компании, и мы бы сохранили всех своих сотрудников. И это не повредит работе компании; для расширения нам понадобятся хорошие сотрудники. Ситуация очень сильно была нам по карману. Мы не могли расширяться, потому что наша продукция требовала слишком большой заботы и внимания. Если мы начнем

производить идеальный продукт, мы расчистим себе дорогу».

«Я думаю, тебе следовало назвать это «программой нового отношения», а не «программой улучшения качества».

«Ты абсолютно права. Но не говори об этом никому из членов команды; они думают, что они все это придумали. Давай поедим. Мне понадобятся силы».

«Ты знаешь, голод это тоже своего рода отношение, – заметила Шэрон, – у меня такое чувство, что мы не уделяем достаточно внимание отношениям. Большинство из известных мне людей, у которых есть какие-то проблемы, по – моему, создали их себе сами именно из-за своего отношения. Сегодня они думают одно, завтра другое. Сегодня они фанатично преданы, завтра нет. И все это как- то не связано, как будто это просто кусочки мысли, подобранные ими в ходе жизни».

«Я заметил, что негативные отношения, более заразны, чем позитивные».

«Это точно. Позавчера по телевизору показывали священника, который лечил людей прикосновением. Я в этом ничего не понимаю, но были случаи, когда хромые начинали нормально ходить, глухие начинали слышать и тому подобное. Я обеими руками за такие методы, происходят ли они по божьей воле или по чьей-то там еще. Но мне действительно очень хотелось бы исцелить человеческие отношения. Для мира и процветания это гораздо важнее, чем лечение хромых».

Она замолчала.

«Ладно, «исцелитель отношений», давай есть».

Примечание: Стоимость качества – это катализатор, дающий команде по улучшению качества и всему правлению полную информацию о том, что происходит. Без нее они просто проходят разные этапы программы для того, чтобы создать правильное впечатление. В конце концов, все современные компании переполнены разными программами: сберегательные облигации; сборы донорской крови; анализ стоимости; Доллар в День; Единый Призыв; инвентаризационный контроль; снижение расходов; и та далее и тому подобное. Стоимость качества спасает дело качество от сферы чего-то абстрактного и фокусируется на нем в виде холодной твердой личности. Вдруг появляется потенциал для достижений. Вдруг негативные мысли уступают место реальной прибыли. Не увлекайтесь техникой подсчитывания стоимости качества и не забывайте для чего она существует: для привлечения внимания к проблеме и, как следствие, для определения тех сфер, где необходимо осуществить коррективные меры.



## ШАГ ПЯТЫЙ: ОСОЗНАНИЕ НЕОБХОДИМОСТИ КАЧЕСТВА

**Цель:** Найти способ поднять уровень личной заинтересованности всего персонала в *соответствии* продукта или сервиса и в повышении репутации качества компании.

### Основные действия:

1. К моменту когда вы будете готовы перейти к пятому шагу, вы уже должны иметь четкое представление о типах ваших проблем и связанных с ними потерях. Они будут выявлены с помощью оценки и стоимости качества.

2. Идея «осознания необходимости качества» – показать всем необходимость улучшений и подготовит их к принятию на себя обязательств по выполнению программы Нулевых Дефектов.

3. Действия по осознанию необходимости качества имеют две необходимых составляющих:

А. Должны регулярно проводиться собрания менеджеров и подчиненных, на которых будут обсуждаться специфические проблемы несоответствий и обсуждаться шаги, которые следует предпринять для исправления ситуации. Встречи должны проводиться не только между наблюдателями и рабочими, но и между наблюдателями и начальниками. Собрания должны быть короткими, позитивными и только по делу. Их следует проводить регулярно и все обещания должны выполняться.

Б. Информация о программе качества должна распространяться с помощью буклетов, статей и та далее. Цель этого – убеждение, что компания серьезно настроена заняться качеством и об этом все должны знать. Необходимый для этого материал обойдется недорого и может быть даже домашнего производства. Некоторые компании даже организуют для рабочих и их семей конкурсы на лучший буклет, давая победителям скромные призы, одновременно распространяя массу бесплатных буклетов.

Этап программы, связанный с осознанием необходимости качества, должен быть распланирован командой по улучшению. Однако, команда должна активно использовать связи с общественностью, персонал и так далее.

*Комментарий:* Осознание необходимости качества должно быть постоянным потоком событий без определенного начала или конца.

Когда программа начала уже приобретать форму, общение внутри команды стало более сложным. Билл Рэнсон решил начать составление ряда меморандумов, чтобы все получали одинаковую информацию.

Меморандум

Кому: Команда по Улучшению Качества

От: Билла Рэнсона

Предмет: Оценка

Теперь у нас есть основные категории оценки, разработанные каждым отделом, а также предварительная информация о причинах возникновения проблем. Если вы не возражаете, это будет нашим исходным пунктом в описании настоящей ситуации. Подробные отчеты о проблемах будут высланы вам. Это просто чтобы подвести итог по жалобам клиентов.

### 1. Оценка продукции

Прибор	отказы клиентов	основные проблемы
Тостеры	8,6%	Неприкрытая спираль нагрева Неверные ручки Повреждения при погрузке

*Комментарий:* Выяснено, что проблемы со спиралью возникли из-за плохого качества припоя. Ручки установлены согласно чертежу, но обе вышли из строя. Причина повреждений при погрузке пока не выяснена.

Прибор	отказы клиентов	основные проблемы
Телевизор	14,3	Не того цвета Выход из строя деталей

*Комментарий:* Цвет корпуса телевизора не всегда совпадает с цветом, указанным на коробке. Причина не ясна. Техники по ремонту обнаружили, что некоторые детали установлены неверно. Не понятно как проводилось конечное тестирование на заводе и сейчас это выясняется.

Прибор	отказы клиентов	основные проблемы
Электросковорода	6%	Стирается покрытие Нечеткая фирменная надпись

*Комментарий:* На рукоятке отслаивается краска. Причина пока не выяснена. Большинство отказов было из-за нечеткой фирменной надписи. Причина этого, очевидно, в небрежном выполнении ручной работы.

Остальная продукция будет оценена в следующем отчете.

## 2. Оценка отделов.

*Производственный.* Сейчас используются линейные графики, показывающие количество дефектов на комплект и процент дефектов во всех цехах. Кроме того рабочие хотят, чтобы требуемые показатели были указаны там же, на графиках, которые будут развешены во всех цехах на щитах размером 3х4 фута. Везде графики будут такого же размера, за исключением офисов, где их размер будет составлять 2х2,67 фута.

*Инженеры.* Указания по изменениям чертежей и ошибки, обнаруженные при их проверке будут основными критериями оценки.

*Отдел компьютерного программирования.* Подсчитать время, необходимое на «очистку» программ и исправление «арифметических» ошибок, обнаруженных при проверке. Также оценить время, потерянное из-за ошибок.

*Контроллеры.* Оценить задержки по получению денег на счета и ошибки в гроссбухе, обнаруженные при ревизии. Сделать выборочную проверку табельных ведомостей. Проводится предложенная программа по проведению личных оценок.

*Качество.* Подсчитать отказы клиентов; количество дефектов, которые повторяются после коррективных мер; ошибки, допущенные по вине предыдущего отдела. Выделить несколько дней на изучение работы отдела.

*Отдел закупок.* Подсчитать дефекты, выявляемые при приемке продукта, в которых обвиняют нас, а не поставщиков. Найти ошибки в спецификациях и других документах.

*Маркетинг.* Подсчитать ошибки в заказах, в спецификациях продукции, получаемых по заявке. Подсчитать случаи, когда не указана цена и так далее.

*Сервисное обслуживание.* Определить наиболее частые ошибки, неразборчивые формы отчетов, провести ревизию.

*Охрана.* Отметить случаи, когда не было доложено о своем местонахождении. Выявить нарушения службы безопасности.

*Отдел кадров.* Отмечать опоздания рабочих. Проанализировать

жалобы профсоюза. Отмечать задержки с переводом по службе и проведением обучающих программ.

Кейт вышла вперед: «Что касается пятого шага, то важно помнить что мы должны достучаться до каждого сотрудника, и то же самое должны сделать наблюдатели. Эти люди действительно имеют среди них влияние».

Гарри Уилльямс спросил: «Почему мы не можем просто всех собрать и сделать официальное объявление всем сразу? А когда с этим будет покончено, мы сможем начать экономить те деньги, которые сейчас теряем».

Кейт посмотрела на Билла, намекая, что он должен ответить на этот вопрос.

«Может быть, мы воспользуемся твоим советом, когда дойдем до дня Нулевых Дефектов, потому что тогда, для ускорения программы, потребуется участие всех и каждого, а на данном этапе необходимо объяснить ситуацию каждому индивидуально и очень важно, чтобы это сделали наблюдатели. Иначе люди не будут чувствовать себя достаточно втянутыми в программу для того, чтобы вносить предложения и принимать меры, необходимые для снижения числа ошибок».

Может быть, нам стоит рассмотреть несколько следующих шагов и посмотреть как они друг с другом сочетаются. С помощью осознания необходимости качества позволяет нам дать людям понять, что мы делаем акцент на качество и его важность. Мы должны дать наблюдателям указания по поводу того, как донести все это до рабочих. Поэтому мы собираемся организовать курсы для наблюдателей.

После этого мы организуем программу коррективных действий официально. Вообще-то она уже существует, но ее необходимо перестроить. Это ведь очевидно, что если мы собираемся попросить людей начать решать проблемы, то нам придется иметь коррективную систему, которая будет работать.

Потом можно будет говорить уже о программе Нулевых Дефектов. Когда программа будет запущена, мы начнем уничтожать сами причины ошибок, а далее приступим и к определению наших целей».

«А почему мы не можем сразу приступить к программе Нулевых Дефектов? Ведь именно это и есть наша цель. Зачем забивать себе голову остальными шагами?» – сказал Гарри.

Тут заговорил Ал: «Мы имеем дело с *постоянной* программой, которая станет частью культуры нашей компании. А для этого мы должны убедиться, что она хорошо организована. Мы уже сможем

наблюдать существенные улучшения после тех шагов, которые мы пройдем до Нулевых Дефектов. Если верить данным других компаний, с помощью этих действий мы сможем уменьшить снизить число ошибок на 40 процентов. Мы сейчас занимаемся простейшими вещами, такими очевидными, как просто улучшение качества припоя, более внимательное составление планов, более тщательная проверка упаковок.

Но когда мы говорим с нашими рабочими о НД и просим их делать работу правильно с первого раза, мы тоже ответственны перед ними. Люди воспринимают подобные просьбы очень серьезно. Когда они пытаются понять, что же стоит на пути совершенного производства, они хотят точно определить причину ошибок. Все что им нужно знать – в чем проблема. И наша обязанность – найти решение».

«Я хочу разобраться, правильно ли я тебя понял, – сказал Отто, – Мы утверждаем, что сотрудники этой компании просто никогда не знали, что мы хотим, чтобы каждая работа каждый раз выполнялась как надо. Поэтому нам надо объяснить им это *постепенно*, чтобы слишком их не шокировать. А потом мы поможем им начать работать в соответствии со стандартом и решать проблемы, о которых они нам доложат. И все это поможет избавиться от ошибок. Так?»

«Никогда еще не слышал более четкой формулировки. Ты абсолютно прав».

«Ты знаешь, а ведь это может сработать».

«Конечно, на самом деле мы собираемся просто организовать программу предотвращения ошибок и сделать это новым стандартом и в жизни и на производстве. От этого зависит наше будущее».

«О'кей, – сказала Кейт, – Давайте определим, что мы собираемся делать с нашим пятым шагом. Я полагаю, наш координатор уже распорядился насчет буклетов и другой внутренней рекламы».

«Да, я заказал буклеты, содержащие стандартные фразы типа «качество – лучший способ сохранить работу» и тому подобное. Но у моей жены есть предложение, которое вы, возможно, захотите рассмотреть».

«Говори», – улыбнулась Кейт.

«Предложение такое – попросить детей наших сотрудников сделать для нас буклеты. Об этом мы можем объявить в следующем выпуске заводской газеты. Призом за лучший буклет может стать что-нибудь из нашей продукции».

Отто сказал: «А что если продукция не работает? Может предложить им что-нибудь, что им действительно понравится. Например, освобождение от школьных занятий на один день. Или

просмотр всех телеканалов 24 часа в сутки. Или какие-нибудь книжки?»

Один за другим, все члены команды признали, что это была прекрасная идея и дали разрешение приступить к делу. Кейт считала, что это следует обсудить с представителями объединения. Ал напомнил ей, что для того, чтобы иметь детей вовсе не обязательно состоять в объединении. Конкурс будет открытым для всех, победитель получит приз, и нет никакой необходимости спрашивать на это разрешения.

«О'кей, – сказала Кейт, – тогда проведем организационное собрание».

Было решено попросить всех наблюдателей собраться в кафетерии после работы для проведения получасового совещания. А завтра они встретятся с главами своих отделов и поделятся с ними информацией. Все сотрудники, именно «все», в течение ближайших трех дней обсудят со своими наблюдателями важность программы улучшения качества. Далее, пока не будет других указаний, собрания будут проводиться каждую неделю.

#### **Наблюдатели/Команда по улучшению качества (Комментарии Некоторых Представителей)**

Хью: «В мои планы входит сделать блистательную и денежную карьеру, а потом выйти на пенсию и предаться приятным воспоминаниям. Если мы не сможем решить эту ситуацию с качеством, то эти планы не осуществляются. Успех или провал полностью зависит от вас. Люди работают в соответствии со стандартами своих лидеров, а их лидеры это вы. Я ваш лидер, и поэтому я говорю, что мы будем производить такую продукцию, которая будет полностью соответствовать тем обещаниям, которые мы даем нашим клиентам».

Кейт: «Люди из отдела маркетинга будут заниматься этой программой постоянно. Региональные представители нашего отдела спрашивают как скоро они смогут привести своих крупнейших клиентов на предприятие, чтобы показать им какого уровня качества мы достигли. Я попросил их дать нам два месяца, но Хью говорит, что это слишком долго».

Билл: «Когда вы проводите собрание, постарайтесь чтобы в обсуждение принимали участие все присутствующие и выражайте свое мнение открыто. Инженеры по качеству представили вам информацию об ошибках, и теперь вы можете спросить своих людей о том, как можно преодолеть перечисленные проблемы. Не надо отказываться ни от одной идеи и не надо никого недооценивать. Наблюдатели из сервисного обслуживания будут напирать на то, какую пользу приносят их люди, не предоставляя никаких конкретных фактов до тех пор, пока

мы не соберем больше информации. Однако вам известны проблемы. Идея заключается в том, чтобы привлечь каждого к сотрудничеству и участию в кампании по улучшению качества».

Возникло несколько вопросов относительно методов и какая-то неуверенность в том, как на это отреагируют люди из разных отделов. Однако, как отметил Хью в самом конце собрания, никто, по крайней мере, не говорил, что действия небыли необходимы. Уже это делало очевидным тот факт, что пора уже действовать без оглядки назад.

### **Сборка**

Карл Альберт сидел за столом вместе с шестнадцатью рабочими, которые составляли группу кабельной сборки. Девять женщин и семеро мужчин нервно поглядывали то на него, то друг на друга. Организация таких собраний была нетипична для стиля работы Карла. Ему было наплевать на идею, потому, что он гораздо больше привык иметь дело с каждым сотрудником в отдельности. В крайнем случае, с двумя сотрудниками. Тем не менее, он откашлялся и попытался изобразить на лице некое подобие улыбки.

«Я рад, что мы все смогли собраться здесь на несколько минут, чтобы обсудить нечто очень важное для всех нас. Я говорю о качестве».

Он заметил облегчение на лицах некоторых присутствующих.

«Вчера вечером у нас состоялась встреча с главным управляющим, его людьми и другими наблюдателями. Встреча была организована для того, чтобы проинформировать всех нас о ситуации с качеством, с тем, чтобы мы потом могли поговорить с вами и все вместе помогли исправить ситуацию».

К своему удивлению Карл обнаружил, что не может отдышаться. Он помолчал и добавил: «Кажется, у меня нет опыта произнесения речей перед большими группами людей». Все засмеялись, а некоторые даже закурили, потому, что начали чувствовать себя комфортно.

«Я хочу сказать, что у нас есть проблемы с нашей продукцией из-за дефектов, которые допускаются здесь, на предприятии, по причине плохого качества работы, а так же иногда по вине поставщиков. В этом виноваты все. Нам придется поработать вместе, чтобы выяснить, как мы можем предотвратить возникновение таких проблем».

Марта Ховарт подняла руку.

«А что же инспекция? Разве они не должны отслеживать такие вещи до того как продукция будет отгружена с предприятия?»

«Конечно должны, Марта, и они тоже собираются найти лучшие способы проведения инспекции и тестирования. И как раз сейчас они обсуждают этот вопрос. Однако, если уж говорить честно, надо

признать, что если бы с самого начала мы делали свою работу правильно, то и инспекции нечего было бы отслеживать. Предотвращение дефектов – вот наша цель».

«А что их не устраивает в нашей работе? – спросил Лерой Андерс, – Иногда они обнаруживают кое-какие дефекты, но в этих случаях продукция тут же направляется в ремонтный цех и мы ее больше не видим. Лично я хотел бы сам исправлять ошибки. Тогда я бы знал, в чем причина проблем».

«Боже мой, Лерой, да это же прекрасная идея. Бьюсь об заклад, что никто никогда и не думал об этом аспекте. Может быть они даже думают, сто оказывают нам услугу, отправляя нашу продукцию на ремонт в другое место. Я немедленно доложу об этом правлению».

«А где они находят дефекты, и какие именно?»

«У меня тут есть список тех вещей, которые относятся к нашему отделу. Наиболее частая проблема это неправильное подсоединение проводов внутри телевизора и неаккуратная обмотка проводов. Так же иногда бывают повреждены провода и мелкие детали. Наиболее дорогостоящим является ремонт телевизионных штепселей. У кого-нибудь есть какие-нибудь предложения?»

Марта снова подняла руку и сказала: «Ты знаешь, Карл, дело в том, что оба провода одинакового цвета».

«Раньше такого не было. Один был красный, другой черный».

«Ха, теперь они оба зеленые».

«Это результат программы по понижению расходов».

«А что если кто-нибудь будет прикреплять к проводам бирки. Тогда мы будем более внимательные».

«Хорошо, так мы и сделаем. Перед тем как закончить я хочу вам сказать еще одну вещь. На следующей неделе у нас будет еще одно собрание. Тем временем, ели у вас буду какие-либо идеи, просто скажите мне. Мы очень серьезно относимся к повышению качества. Оценочные графики, показывающие количество дефектов на комплект, будут вывешены на этой неделе прямо здесь. С помощью них мы будем знать насколько хорошо мы работаем. Сейчас наш уровень – 5,6 % дефектов при сборке. Это очень много. Мне бы хотелось, чтобы смогли быстро снизить эту цифру. Один из способов сделать это – начать самостоятельно исправлять свои ошибки, чтобы знать какие проблемы мы сами себе создаем. Всем спасибо».

### **Производственный Контроль**

Группа производственного контроля организовала собрание на

складе металлических деталей. Харольд Уизерс весело постучал по стальному столу, призывая всех к порядку. Он и его люди уже давно работали вместе и поэтому отношения между ними были очень тесными и дружескими.

«Я собираюсь поговорить с вами о качестве», – улыбнулся он.

Несколько человек вздохнули.

«Я знал, что вы именно так реагируете. Вы, ребята, считаете, что качество вас не касается; вы думаете, что эта проблема отдела контроля качества. Я знаю, что вы думаете именно так, потому, что сам так думал до вчерашнего вечера. А прошлым вечером я ясно увидел наши проблемы и я понял, что их решение во многом зависит от нас».

«Да каким боком это может нас касаться, Хал? – спросил Тим Коллел, – Если не считать того, что мы как все нормальные люди можем иногда что-нибудь уронить, то мы никак не можем влиять на качество».

«Допустим, я скажу вам, что самая большая проблема при сборке печатной платы это неправильные компоненты. Кто-то просто взял не ту деталь со склада материалов и вставил ее в плату. Кто, по вашему, отнес эту деталь на склад?»

Все начали говорить, перебивая друг друга. «Это не так. Мы этим не занимаемся, мы только доставляем запчасти. Эти кто-то другой туда ее положил».

Хал поднял руку, чтобы все успокоились.

«Начнем сначала. Каждая деталь продукции, используемой при производстве, проходит через наши руки. Мы занимаемся ими с момента получения и до момента отгрузки. Одни мы быстро пропускаем, другие задерживаем. Мы прослеживаем весь путь продукта от сборки до инспекции, от склада до мусорного ящика. Если его покупают, производят, хранят, бракуют, или просто возвращают, мы дотрагиваемся до него, так?»

«Так».

«Потом мы начинаем способствовать возникновению проблемы, смешивая все вместе и вмешиваясь в процесс».

Сначала была тишина, потом люди начали кивать.

«И я скажу вам что еще важнее. Мы видимся со всеми сотрудниками каждый день. Мы формируем отношения, хотим мы того или нет. Мы лидеры человеческих мыслей. Это нельзя выразить в виде графиков, но мы влияем на чувства людей. Если мы хмурились, наше настроение передается всем. Если мы улыбаемся, то и они улыбаются. Так? Так».

Итак, начиная с этого момента, мы будем говорить о качестве. Я

попросил координатора программы сделать для нас бэджи и мы все будем их носить. На них будет написано: *Я за Качество*. Мы будем носить их всегда, везде, и будем очень внимательно относиться к делу. Так?»

Все заулыбались. Хал действительно был прав.

«Ну что, будем вносить предложения как сделать нашу работу лучше?»

«Конечно. Предоставь их Джону, а мы завтра снова соберемся перед работой и обсудим их. Если кто-то не может – ничего страшного, потому что это неоплачиваемое время. Но мы будем самыми активными борцами за улучшения. Так? Так».

### **И наконец, финальная заметка.**

Хью пригласил Ала на чашку кофе. По дороге в кафетерий, они приветствовали всех, кого встречали и разговаривали с ними. Особенно Хью сумел создать особые взаимоотношения с сотрудниками. Им очень нравился его оптимистичный вид и легкая походка. Ал чувствовал, что программа находится в хороших руках.

«Я думаю, программа улучшения качества будет иметь хорошее начало. У нас уже есть кое-какие результаты по снижению числа дефектов. А идея о том, что ошибки должен исправлять именно тот, кто их совершил, хороша еще и с моральной точки зрения», – сказал Хью.

Ал засиял.

«Думаю ты прав. Предварительные данные от сервисной службы тоже оптимистичны. Насколько я понимаю, встречи наблюдателей с рабочими тоже прошли хорошо. Многие удивились, что они вообще состоялись. В общем, эта программа здорово поможет компании».

«Жаль что я не начал ее раньше, Ал. Но лучше поздно, чем никогда. Думаю, тебя можно поздравить. Но не буду тебя перехваливать. Если бы ты раньше уделил внимание цифрам, выражающим стоимость качества, мы бы сделали все еще быстрее. Хотя, это лишь мое предположение».

«А я точно знаю, что это так, Хью. Я ругаю себя за эту задержку. С настоящего момента эти цифры будут у всех на виду».

## **ШАГ ШЕСТОЙ: КОРРЕКТИРУЮЩИЕ ДЕЙСТВИЯ**

**Цель:** Обеспечить систематическое и окончательное решение проблем, выявленных во время осуществления предыдущих шагов.

### **Основные действия**

1. Проблемы, выявленные во время приемки, или другими способами, должны быть задокументированы и решены официально. Наиболее прямой метод – установить четыре уровня постоянного действия:

А) Ежедневно проводить встречи между наблюдателями и инженером по качеству для изучения обнаруженных проблем. Определить методы исправления настоящей ситуации, предотвращая при этом повторное возникновение ошибок. Эти встречи должны быть запротоколированы пункт за пунктом и внесены в таблицу действий с указанием самой проблемы, ее серьезности, ее причины, а также кто, что и когда будет предпринимать.

Б) Проводить еженедельные встречи между главными наблюдателями за производством и главными инженерами по качеству для решения проблем, которые не могут или просто не были решены на более низком уровне. На эти встречи следует приглашать и остальных представителей отдела. Встречи надо протоколировать как описано в предыдущем пункте.

В) Ежемесячные или специальные встречи между главным управляющим и его людьми также должны проводиться для борьбы с нерешенными проблемами. На таких встречах должны обсуждаться только особые проблемы. Те же, которые требуют долгого детального рассмотрения, должны быть прерогативой оперативной группы.

Г) Оперативная группа (команда) должна состоять из ответственных представителей каждого отдела, из которых один должен быть избран председателем. Действия команды надо тщательно анализировать. Время завершения каждого конкретного действия следует особо отмечать. Возможно, команде понадобится собираться ежедневно, до тех пор, пока проблема не будет решена. Когда проблема будет полностью решена, команда распускается.

*Комментарий:* Коррективные действия могут быть особенно успешными, если они основываются на широко известном принципе Парето, суть которого в том, что проблемы надо решать в порядке

убывания их масштаба. Отношение к предотвращению дефектов должно быть таково, чтобы было желание решить проблему раз и навсегда.

### **Образец Сообщения о Коррективных Действиях.**

Кому: Мистеру Аплону Филдингу

От: Бойд Димс, Инженер по качеству

Предмет: Собрание для обсуждения коррективных действий для решения проблем с телевизорами.

Присутствовали: Уилтон, маркетинг; Бразерс, инженер; Гилберт, производственный отдел; Димс, отдел контроля качества; Лид, сервисное обслуживание.

Как вы знаете, у нас были случаи, когда цвет телевизора не соответствовал цвету, указанному на коробке. Это раздражало клиентов и иногда приводило их в полное замешательство. Им приходилось вскрывать коробки, чтобы посмотреть, что находится внутри. Так как мы сразу не решили эту проблему, дело дошло до того, что наши клиенты отправили продукцию обратно для принятия коррективных мер. Для того, чтобы найти способ предотвращения подобных случаев в будущем, было организовано собрание.

С. Лид сказал, что бирка, на которой указан заводской номер и цвет, прикрепляется уже после того, как коробка запечатана. Он считает, что проблема возникла именно из-за этого и будет возникать и впредь. Б. Гилберт заявил, что бирки и телевизоры поступают и упаковываются вместе (к каждому телевизору своя бирка) и перепутали только несколько коробок, когда однажды что-то случилось с конвейером. Он считает, что проблема не будет повторяться.

Г. Уилтон сказал, что ему все равно кто решит проблему, но он настаивает чтобы это было сделано, так как не хочется портить отношения с заказчиками. Димс предложил всем пойти на склад, выбрать наугад несколько коробок и посмотреть, решена ли проблема.

Было выбрано и вскрыто двадцать три коробки. В девяти случаях цвет, указанный на коробке и настоящий цвет телевизора не совпали. Был вызван наблюдатель за отгрузкой и его попросили дать комментарии. Он сказал, что машины, наклеивающие бирки, иногда ошибаются, а он не имеет достаточного количества людей чтобы делать это вручную. Затем был вызван ответственный за техобслуживание машин, который заявил, что эти машины самые надежные на предприятии.

Когда все уже собирались расходиться, Бразерс предложил

понаблюдать за процессом наклеивания бирок и поговорить с оператором. Оператор показал, как бирки поступают из стопки на то место, где они впоследствии наклеиваются. Однако, сами телевизоры поступают из цеха конечного тестирования и устанавливаются на упаковочный конвейер людьми, производящими тестирование. Таким образом, поступление телевизоров и бирок никак не согласовано.

Нам еще повезло, что на большинстве коробок были все же наклеены верные бирки, поскольку весь процесс имеет характер случайности.

Коррективные меры приняты. Проблема не возникнет снова.

Копии: Команда по улучшению качества.

«Коррективные действия, – сказал Ал, – это когда вы просто поднимаете камень, чтобы посмотреть, что находится под ним. Я никогда не сталкивался с действием, которое было бы слишком сложным. Обычно, кто-то просто признает, что его работа была сделана другим человеком».

«Ты умеешь пролить свет на все, – сказал Уилл Эллис, – Всегда кто-то не может что-то сделать, но приходит человек со стороны и во всем разбирается».

«Ну ты знал, что я имел в виду».

«Конечно я знал. И конечно я с тобой согласен. Но я хочу знать, почему только у отдела контроля качества нет проблем, требующих документального подтверждения? Может вы их просто прячете?»

Ал был в недоумении.

«Конечно мы тоже были частью проблемы. И мы выяснили, что некоторые отказы по причине плохого припоя не были основаны на реальных фактах».

«Да я знаю, Ал. Я же просто шучу. Но если честно, у меня такое чувство, что кое-где мы все-таки делаем не совсем то, что нужно. Например, инспекция по приемке закупаемых компонентов. Думаю, что там народ несколько расслаблен. Уж точно не то, что ваш отдел – твердые и всегда начеку».

Ал немного подумал.

«Там можно кое-что сделать. Скажу тебе, что лично я собираюсь предпринять. Только потому, что ты сказал, что иногда нам все-таки удается сделать все как надо, я сделаю то, чего никогда раньше не делал. Я попрошу прислать контроллеров из корпоративного офиса, и пусть они посмотрят, что происходит во время инспекции».

Уилл улыбнулся.

«Вот что я называю настоящим самопожертвованием. Ты уверен, что никто из твоих парней не может взяться за это? Эти типы из корпорации могут создать тебе кучу неприятностей».

Джон Хальден, инженер по качеству корпорации НРА, навестил Аллена на следующей неделе. Разобравшись со всеми остальными, Джон спросил Аллена, чем он может ему помочь.

«Прежде всего хочу сказать, что мне понравилась программа улучшения качества, которую вы нам прислали. Мы еще только на пути к ее внедрению, но даже уже сейчас результаты поразительные. За первый месяц мы уменьшили число дефектов больше чем на треть. Все полны энтузиазма. Примерно через шесть недель у нас здесь будет день Нулевых Дефектов. Может, кто-нибудь из ваших приедет поучаствовать».

«С удовольствием, Ал, – ответил Джон, – Некоторые компании просили об этом президента корпорации. Он приезжает на дни НД по первому же вызову. Возможно, тебе стоит об этом знать».

«Это бы действительно произвело на всех впечатление. Я спрошу об этом Хью».

«Так что ты хотел? Чтобы я что-то проверил?»

«Нас волнует, что мы, возможно, не совсем все делаем правильно во время проведения инспекций. Я подумал, что ты мог бы помочь, уделив нам какое-то время».

Джон кивнул.

«Без проблем. Но до того как я начну, позволь мне рассказать тебе о том, как мы проводим подобные проверки. Мы следим за тем, чтобы результаты наших проверок были только положительными, а не создавали лишних проблем. Итак, у нас несколько этапов. Вот тебе листок, тут перечислены все основные действия».

Ал взял листок и начал читать.

1. Встретиться с менеджером по качеству и рассмотреть ситуацию в общих чертах: выяснить, что хочет предпринять менеджер.

2. Встретиться с главным управляющим и объяснить ему, что будет сделано. Сообщить ему, что перед тем, как покинуть предприятие, я составлю отчет о результатах проделанной работы.

3. Спросить у главного управляющего, могу ли я сделать для него еще что-нибудь помимо запланированного.

4. Провести проверку в сотрудничестве с персоналом отдела контроля качества. Прежде чем приступить к работе в том или ином отделе, обязательно получить от соответствующих начальников

5. Напечатать конечный отчет. Изучить отчет сначала с менеджером по качеству, а потом с главным управляющим.

6. Если они не согласны с чем-то из того, что было обнаружено – сделать об этом отметки в отчете. Если их комментарии верны – внести изменения в отчете.

7. Если отчет подлежит распространению, отправить его по почте прямо с предприятия.

Ал оторвался от бумажки.

«Почему ты соблюдаешь все эти пункты? Другие просто приезжают, делают свое дело, а потом мы о них больше никогда и не слышим».

«Понимаешь, мы хотим быть уверены, что делаем полезное дело. Кроме того, когда покидаешь предприятие, через какое-то время твое мнение начинает постепенно меняться. Если прошло слишком много времени, можно запросто наделать ошибок или вообще включить в отчет информацию, полученную совсем на другом заводе. Мы же много где бываем».

Он наклонился вперед, как бы желая сказать что-то по секрету.

«Таким образом мы можем быть уверены, что нас снова пригласят. А другим приходится с трудом прокладывать себе дорогу назад».

«Да, это довольно мудро. Ладно, посмотрим, сможем ли мы организовать твою встречу с Хью».

### **Отчет о Проверке**

Кому: Хью Гиббон, Ал Филдинг

От: Джон Хальден, Корпоративный Отдел Качества

Предмет: Проверка процедуры приемки закупаемых компонентов.

Необходимые действия:

1. Инспекция и тестирование закупаемых компонентов должна проводиться в соответствии со сроками, указанными в заказе, а не в соответствии с планом.

2. Партии, не принятые в ходе инспекции, следует возвращать поставщику, а не заниматься исправлением самостоятельно.

3. Отказы, заявленные комиссией по приемке, не должны опротестовываться наблюдателями, за исключением особых случаев.

4. Экспедиторы и агенты по закупкам, а также персонал производственного контроля, не должны находиться на рабочей площадке.

5. Нужно провести программу «осознания необходимости качества» среди поставщиков, по возможности включая организацию семинара на предприятии.

Общая ситуация:

1. Все инспекции и проверки проводятся в соответствии с планом, установленным инженерами по качеству. Таким образом, когда сроки заказа меняются, иногда приходится проводить повторную проверку, тестирование и так далее. Это приводит к повторению одних и тех же действий, а как следствие к лишним расходам. Это также плохо влияет на моральное состояние персонала.

2. В соответствии с большинством программ по качеству, не принятый продукт считается собственностью отдела закупок и возвращается поставщику для ремонта или просто бракуется. Однако в компании НРА мы ориентированы на скорейшее нахождение способы использования продукта. Так, если средний процент отказов равен 18, менее 1,5 процента продукции возвращается поставщику. Это отражает снисходительное отношение. Поставщики все равно не воспринимают жалобы всерьез.

3. Мелкие детали просто принимаются персоналом приемки без уделения им должного внимания.

4. На рабочей площадке комиссии по приемке постоянная неразбериха. Экспедиторы все время беседуют с операторами, пытаются убедить их в том, что с проверяемым товаром все в порядке. Нет достаточного контроля над материалами и охраны не принятых партий.

5. Поскольку наша готовая продукция на 50 процентов состоит из закупаемых материалов, полезно будет поставить наших поставщиков в известность о проводимой нами программе. Многие из основных поставщиков не имеют представления о том, как вы используете их продукцию и не поддерживают никаких отношений с НРА, разве что с отделом закупок. Важно понять, что поставщики по цепочке передают нам свою стоимость качества.

*Мнение:* Исправления по вышеуказанным пунктам, не требующие, кстати, дополнительных расходов, помогут обеспечить «более спокойное» проведение приемки и организовать лучший контроль. На предприятии всегда можно увидеть эффект программы улучшения качества. Люди полны энтузиазма и идей. Предлагаю вам как можно скорее перейти к фазе *устранения причин дефектов*.



## **ШАГ СЕДЬМОЙ: ПЛАНИРОВАНИЕ «НУЛЕВЫЕ ДЕФЕКТЫ»**

**Цель:** Исследовать разнообразные виды деятельности, которые должны быть использованы в приготовлении к формальному запуску программы «Нулевые дефекты».

### **Общие сведения:**

Команда, занимающаяся заданием по улучшению качества, должна перечислить все шаги по индивидуальным видам деятельности, которые составляют день «Нулевых дефектов», для того, чтобы как можно более полно представить концепцию и план действия персонала компании. Эти шаги, помещенные в расписание и предписанные к исполнению для каждого члена команды, обеспечат поток чистой энергии в исполнение плана «Нулевые дефекты». В связи с естественностью и значимостью этого плана, руководство должно удостовериться, что он осуществляется надлежащим образом.

### **Особенности. Главные части планирования «Нулевых дефектов»**

1. Объяснение концепции и самой программы всему руководящему персоналу. Подготовка руководителей к объяснению программы своим подчиненным.
2. Определение необходимого материала и обеспечение его подготовки к работе.
3. Определение метода запуска программы в соответствие с культурным уровнем отдельно взятой разработки.
4. Написание перечня функций, которые должны выполняться.
5. Исследование политики одобрения, принятой в компании и определение типа одобрения, которое будет использоваться в выделении лучших исполнителей.
6. Составление расписания и репетиций с участниками программы.
7. Определение программы «ошибка – причина – устранение» и составление планов для исполнения.

**Предложения:** многие компании имеют программы «Нулевых дефектов» и готовы поделиться с вами детальной информацией. Менеджер, ответственный за внедрение этой программы, может обратиться за помощью в другие компании.

Хотя никакой экспресс метод к исполнению не рекомендуется, все

же существует технический прием, который подтверждает свою надежность.

Это метод объяснения концепции и получения обещания от всего вовлеченного в работу персонала использовать объяснение концепции и обещания зарегистрироваться в одном документе. Компания готовит фирменный бланк компании на всех работников. В назначенный день исполнительный директор компании обсуждает концепцию и обещания с теми людьми, которые связаны непосредственно с ним и дает им экземпляр объяснения на фирменном бланке. Когда все вопросы будут обсуждены, они подписывают обещания и ставят вторую подпись об исполнении. Документ хранится у заместителя ( который может оформить его в рамку). Все, кто подписали документ, берут копии для раздачи их в своем подразделении. Они повторяют эту процедуру со своими подчиненными и т.д., пока каждый сотрудник компании не обсудит концепцию со своим непосредственным начальником и не подпишет обещания. Этот метод обеспечивает ознакомление каждого сотрудника с документом, а также понимание плана от руководящих сотрудников.

Конечно же, подписание этого обещания – это принудительное действие. Но если объяснение проводится соответствующим образом, то трудностей не будет.

Профсоюзы всего мира благосклонно восприняли и поддержали программу «Нулевые дефекты». Они оценили вклад этой программы в достижение более качественной работы сегодня. Но очень важно вовлечь членов профсоюзов в планирование «Нулевых дефектов». Некоторые компании назначают представителей профсоюзов членами команды, занимающейся качественным улучшением в рамках планирования «Нулевых дефектов». Другие компании просто информируют профсоюзы. Какой бы путь Вы не избрали, будьте уверены в том, что Вы не пренебрегаете профсоюзами.

Комментарий: «Нулевые дефекты» – очень эффективное, недорогое управленческое средство, если оно полностью нашло поддержку со стороны руководящих кадров.

Пример письма «Нулевых дефектов»

**Корпорация НРА**

**«Нулевые дефекты» – концепция.**

«Нулевые дефекты» – это исполнительский стандарт. Это стандарт для любого сотрудника, независимо от должности. Это программа не ограничивает прикладываемые усилия; в реальности часто рост

прибыли извлекается из служебного окружения. Лозунг программы «Нулевые дефекты» – сделай правильно с первого раза. Это означает концентрацию усилий по предотвращению дефектов, а не просто выявление и фиксирование ошибок.

Человеческая психология устроена так, что люди верят в неизбежность ошибок; они не только допускают ошибки, но и как бы ожидают их. Нам ничего не стоит допустить пару ошибок в нашей работе, чертим ли мы окружности, настраиваем ли машину, спаиваем ли соединение, печатаем ли письмо или собираем части в единое целое. Человеку присуще ошибаться. У нас у всех есть свои собственные стандарты ошибок в деловой и повседневной жизни – тот предел, за которым ошибки начинают нас волновать. Прекрасно если ты получил высший балл на школьных экзаменах, но ничего страшного не произойдет, если сдашь удовлетворительно.

Если мы относимся так ко всему в нашей личной жизни, мы можем ожидать обмана при получении денежной сдачи; вполне возможно, что больничные медсестры будут ронять новорожденных детей; мы можем и сами по дороге домой зайти в чужой дом, по ошибке. Как личности мы не можем терпеть таких случаев. Итак, у нас действует двойной стандарт: один для нас самих, а другой – для нашей работы.

Большинство человеческих ошибок случается из-за недостатка внимательности, а не из-за недостатка в образовании. Наша уверенность в том, что ошибок не избежать порождает невнимательность. Если мы относимся к работе внимательно и прикладываем постоянные усилия к выполнению задания сразу с первого раза, то мы избегаем в будущем переделок работы, брака и починок, которые увеличивают стоимость товара и уменьшают индивидуальные возможности. Успех – это приключение, а не заранее определенный путь.

Давайте рассмотрим нашу точку зрения на «Нулевые дефекты».

### **«Нулевые дефекты» – обещание.**

***Я по собственной воле даю себе обещание прилагать постоянные усилия к правильному выполнению моей работы с первого раза и признаю, что мой личный вклад – это часть общих усилий.***

**Начальник**

Кейт собрала работников на совещание. «Как Вы уже знаете, мы с нашим незаменимым координатором назначили Марианну Нельсон, Ральфа Лоузла и Вила Эллиса в комитет по рекламированию «Нулевых

дефектов». Они ответственны за подготовку программы «Нулевые дефекты» и расскажут нам как все будет происходить. Мы также приближаемся ко дню «Нулевых дефектов». Мы все будем вовлечены в этот план. Билл, я так поняла, что тебя выбрали выступить от имени комитета?»

«Да. Мы изучили большое количество материалов, посвященных проблеме составления программы «Нулевые дефекты», за прошедшие несколько недель. Мы посетили три компании, которые внедрили такие программы, и даже пообщались с членом нашего корпоративного штаба. Она назначила нам встречу с представителем корпорации Воттс. Итак, мы провели небольшое исследование.»

Билл перебил говорящего. «Что он все ходит вокруг да около, что мы изучали, да что мы на верном пути. Мы столкнулись с двумя предприятиями, где осуществление этой программы не удалось, и там не могли сказать ничего хорошего об этом.»

Кейт спросила : «А Вам удалось понять, почему эта программа где-то работает, а где-то нет ?»

«Да, – сказал Билл, – Я думаю, что весь комитет согласится со мной. Марианна объяснит Вам все.»

Заговорил Эл: «Скорее бы объяснили, а то у меня такое ощущение, будто бы меня прицепили к грузовику.»

Поднялась Марианна. «Не волнуйся. Мы тебя отцепим быстро. Все упирается в слово «мотивация». Те компании, которые не довольны результатами, внедрили программу с целью мотивации их людей, особенно рабочих на фабрике, лучше работать. Те, кто потерпел неудачу, пришли к мысли о связи между рабочим стандартом и идеей о кооперации всех усилий в корректирующем действии.»

Отто поднял руку: «Это мне напоминает невнятные психологические комментарии. Мотивация – это мотивация. Все что Вы делаете для того, что бы заставить что-то делать другого человека и есть мотивация. Как Вы можете проигнорировать это?»

«О, да и мы не игнорируем это», – ответила Марианна. «Все надо поставит на свои места. Конечно любая перемена подразумевает мотивацию. Но она также вовлекает много чувств, а также связей. Проблема в том, что понятие «мотивация» искажено, под ним часто подразумевают легкий путь заставить людей что-то сделать, показывая им постеры, знамена, значки и эмоционально-ограниченные символы. А людям это не нравится. Люди могут проявлять энтузиазм и ответственность до тех пор, пока не поймут, что за средством нет никакого содержания, и тогда они отвернутся.»

И еще, бывает так, что вдохновители программы склонны забывать об идеях, которые пропагандируют среди людей, когда они

возвращаются в свой кабинет в ожидании праздничного банкета.

Мы заинтересованы в установке стандарта «Нулевых дефектов» в нашей компании на длительный период времени. Мы хотим внедрить его надолго. Для этого мы должны общаться со всеми людьми искренно, чтобы они поверили и восприняли это как свое собственное. Вы не можете одурачить их.»

«Вы говорите, что те другие компании недостаточно много трудились над этим, не так ли?»

«Именно так. Их захлестнули эмоции по этому поводу и они представили себе, что теперь так будет всегда. Программа начинается с дня «Нулевых дефектов», и это как брак: Вы начинаете работать над созданием семьи после празднованием свадьбы. Билл, расскажи о дне «Нулевых дефектов».»

Билл положил таблицу на подставку: «Вот что мы определили. У нас должно быть несколько видов деятельности, ведущих нас ко дню «Нулевых дефектов». Мы тут подумали о «дне предложений» на следующей неделе. Каждое предложение по поводу улучшения нашей продукции будет помещено в бочонок. Затем мы вытащим несколько предложений – победителей и наградим призами в день «Нулевых дефектов». Это придаст нотку забавы нашей затее. Я хочу заверить всех, что день «Нулевых дефектов» – это забавный день. Так он лучше запомнится. После дня «Нулевых дефектов» мы перейдем сразу к целевой установке, ошибка – причина – устранение и выделим лучших. Затем мы повторим всю программу, кроме дня «Нулевых дефектов», чтобы удостовериться во внедрение плана.»

«А ты собираешься посвятить нас в детали дня «Нулевых дефектов»?»

«Да. Сделаю это кратко. Обещания и их подписание; бочонки и воздушные шарик; призы для конкурса детского рисунка; и все остальное, что может помочь оставить в памяти каждого слово «Нулевые дефекты». Хью пригласил президента корпорации и он принял приглашение. Приедет американский сенатор, мэр и региональный президент профсоюзов. В этот день у нас немного снизится производительность, но зато мы донесем до работников эту идею.»

«Мы будем использовать лозунг: НРА – процветает благодаря качеству.»

«Всю дорогу с НРА.»

«Звучит заманчиво. В какое время это будет происходить?»

Поднялся Билл: «Мы решили провести это мероприятие в первый раз утром. Это займет около получаса в первой смене, мы попросим

спустится всех и встать между зданиями. Руководители будут проинструктированы об использовании определенного выхода и они будут посвящены в некоторые другие детали. У нас будет 30-ти минутная программа, а затем все отправятся на свои рабочие места, руководители попросят подчиненных подписать обещания. Конечно же, руководители поставят вторую подпись.»

«Хью обойдет всех знаменитостей завода и офиса. Надеемся, что они примут участие в этом обмене.»

«На следующий день мы начнем план «ошибка – причина – устранение», размещая бланки в заводские почтовые ящики, которые есть у каждого работника,» – сказала Марианна. «Таким образом мы вызовем у них максимум интереса. Ведь нам надо исходить из личностного фактора.»

«Твои ребята действительно глубоко копнули в этом деле. Мне кажется, что Вы взволнованы.»

«Это правда,» – сказал Билл. – «Ты знаешь, я должен признать, что раньше я не понимал четко, что вся работа с качеством и исполнительские стандарты состоят из таких очевидных вещей. Я имею в виду исполнение, систему измерений, корректирующее действие. Мне кажется, что мы отсортировываем такие вещи в чулан годами.»

«Ну, теперь то мы их точно освободим оттуда,» – сказала Кейт. – «И еще, о знаках отличия. У нас их хватит на весь завод. Ребята из производственного контроля подойдут со своими карточками к рабочим и как они будут представляться, они что скажут: Я – за качество?»

«А почему бы нам просто не положить эти карточки в вазочки в кафетерии и пусть берут, кто хочет. Тогда у нас не будет недовольства. Те, кого смущают эти карточки, пусть не одевают их. А я свою возьму прямо сейчас.»

«Хорошо,» – сказал Билл. – «Мы обнаружили еще одну вещь в ходе нашего анализа: иногда ключевые фигуры этой программы чувствуют, что они понимают концепцию «Нулевых дефектов», когда на самом деле это не так. Естественно то, что вы сейчас задаете вопросы. А начальники пройдут тест на следующем тренировочном собрании. Вы возьмете его домой и напишите сами. Но, если Вы затрудняетесь ответить, пожалуйста, подойдите ко мне и мы посмотрим вместе.»

«Должна признаться,» – сказала Марианна. – «Что я пропустила три вопроса, когда писала тест.»

## ШАГ ВОСЬМОЙ: ОБУЧЕНИЕ РУКОВОДИТЕЛЕЙ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ.

**Цель:** определить тип обучения, который будет полезен руководителям для активного выполнения программы по улучшению качества.

### Общие сведения:

Любой начальник от председателя правления до самой низшей ступени руководства – ключевая фигура в достижении цели программы. Руководитель подает пример в работе своим подчиненным, будь то инженеры, продавцы, программисты или кто-то еще. Руководитель должен получить первоначальное представление о программе прежде, чем внедрить ее в производство. Представители команды, занимающейся этим вопросом, могут много рассказать руководителям о планировании и концепции, но индивидуальные занятия необходимы еще и потому, чтобы появилась уверенность в их понимании и способности выполнить эту программу.

Обучение руководителей делится на этапы, которые будут проходить в разное время:

1. В период когда начинается осознание проблем, связанных с качеством, с руководителями должен быть проведен по меньшей мере 6-ти часовой инструктаж по системе мер качества, по стоимости показателей качества, по системе корректирующих действий и по цели действия по осознанию качества. Этот инструктаж должен быть хорошо спланирован и проведен на значимых уровнях руководства. Явка обязательна.

2. По меньшей мере за 4 недели до проведения дня «Нулевых дефектов» руководители должны получить полный обзор по программе «Нулевые дефекты» и по системе «ошибка – причина – устранение» на несколько недель вперед. Важно, чтобы они смогли отвечать на вопросы своих подчиненных. Во многих компаниях составляют сборник для руководителей, в котором программа описывается в деталях.

3. Сделайте это еще раз.

### Ориентировка руководителей в «Нулевых дефектах».

Какой у Вас коэффициент IQ по «Нулевым дефектам»? Понимаете ли Вы концепцию «Нулевых дефектов»? Этот тест поможет Вам понять действительно ли Вы разобрались в концепции «Нулевых дефектов».

Только Вы сами будете знать свой уровень знаний. Естественно, что уровень, который не дотягивает до идеального сигнализирует о необходимости улучшить свои знания. Каждый правильный ответ оценивается 10-тью баллами. Подсказка – первое утверждение не верно.

	Верно	Не верно
1. «Нулевые дефекты» – это мотивационная концепция рабочего.	В	Н
2. «Нулевые дефекты» нуждается в поддержке руководства.	В	Н
3. Любой может проводить программу «Нулевые дефекты».	В	
4. Причина ошибок кроется в одном из трех факторов: недостаток знаний, недостаток внимательности, недостаток технических средств.	В	Н
5. Программа «Нулевые дефекты» – инструмент связи между руководством и работниками.	В	Н
6. Программа «Нулевые дефекты» иногда не срабатывает.	В	Н
7. «Нулевые дефекты» – только для промышленных компаний	В	Н
8. Успешная программа «Нулевые дефекты» должна проводится в жизнь под именем «Нулевых дефектов».	В	Н
9. Необходимо тщательно подготовится перед запуском программы «Нулевые дефекты».	В	Н
10. За занятые призовые места рабочим по возможности следует давать наличные деньги.	В	Н

### Ответы:

1. **Неверно.** «Нулевые дефекты» – это не мотивационная концепция, это управленческий стандарт. Он заменяет туманный призыв «давайте делать правильно», который позволяет каждому придумать свой собственный стандарт. Так как мы уже имеем четкие стандарты по исполнению, зафиксированные в расписании и в денежной стоимости, то нам нужен еще один для качественного исполнения предыдущих стандартов. «Нулевые дефекты» – это инструмент руководства, который

они используют в разъяснении этих стандартов так, чтобы избежать неправильного понимания сути в дальнейшем. Программа «Нулевые дефекты» с плакатами и другими рекламными штучками – это путь разъяснения работникам нового стандарта. Вам необходимо также знать, что руководство не разъясняет своей позиции предварительно.

2. **Неверно.** «Нулевые дефекты» нуждается в активном участии руководства, а не просто в поддержке. Люди больше судят о вашей серьезности по делам, а не по разговорам. Если ответственность переложить на руководителей низшего ранга, то через год все усилия сойдут на нет от всеобщего равнодушия.

3. **Верно.** Любой разумный человек может удачно осуществить программу. Все что от него требуется, так это немного исследования и понимания особенностей культурного уровня людей в компании.

4. **Неверно.** Причина ошибок кроется в 2-х факторах: недостаток знаний и внимательности. Причина ошибки из-за недостатка технических средств кроется в первом или обоих вышеназванных факторах. Человек, который использует несоответствующие техническое средство, едва ли можно обвинить в ошибке, если это не он сам избрал это средство. Плановый отдел, да и весь руководящий состав должны нести ответственность за собственный вклад в приумножение ошибок.

5. **Верно.** «Нулевые дефекты» создает атмосферу, благоприятную для предотвращения ошибок. Возможно использовать систему «ошибка – причина – устранение» или другие средства связи, чтобы позволить работникам высказываться об их проблемах, даже если они не знают выхода из них. Отношения между руководством и работниками укрепляются, и вместе с этим развивается взаимопонимание по многим проблемам.

6. **Верно.** Неудача всегда происходит по одной и той же причине: руководство дает короткий срок. В таких случаях менеджеры думают, что если развевается несколько призывов, то все будет хорошо.

7. **Неверно.** Любой бизнес является производящим в том плане, что имеет процессы или технологии, которые предполагают исполнение. Внедрение «Нулевых дефектов» окупается во всех компаниях.

8. **Верно.** «Нулевые дефекты» – это стандарт. «Делай работу лучше», «максимум усилий» и любой другой из многочисленных мотивационных лозунгов выражают суть. Люди определяются со своими собственными стандартами пока осознают программу качества, что и является введением в «Нулевые дефекты». Слова «Нулевые дефекты» не надо заменять другими, они и так абсолютно понятны.

9. **Верно.** Тщательная подготовка необходима перед запуском любой управленческой программы. Многие менеджеры жалуются на

ошибки компьютеров в процессе работы, но ведь машины не ошибаются. Причина их ошибок кроется в плохо составленных или исполненных программах или в плохо обученных людях, которые вводят информацию.

10. **Неверно.** Награды или одобрение нужны для того, чтобы убедить людей в том, что Вы довольны выполненной работой. Если в вашей ситуации требуется денежное вознаграждение, то Вам следует заглянуть в вашу программу промышленных отношений. Люди работают за оценку и одобрение – так они устроены. Награды следует вручать с достоинством и уважением, их денежная стоимость не так важна. Также не забывайте награждать руководство.

Общее количество баллов \_\_\_\_\_

## ШАГ ДЕВЯТЫЙ: ДЕНЬ «НУЛЕВЫХ ДЕФЕКТОВ»

**Цель:** создать событие, которое поможет работникам осознать через собственный опыт, что произошла перемена.

### **Общие сведения:**

«Нулевые дефекты» – это открытие всеми участниками того факта, что они начинают новую веху в жизни предприятия. Работа при такой дисциплине требует личного участия и понимания. Необходимо, чтобы все члены компании участвовали в этом, что поможет им осознать эту перемену.

Примечание: по возможности всех работников следует собрать в одно и тоже время с помощью уважаемых ими людей. Некоторые компании собирали персонал на местном стадионе или перед зданием завода. Кое-кто использовал внутривзаводское телевидение.

Находится лицом к лицу – лучший вариант. Не бойтесь использовать на собрании элементы шоу. В такой важный день можно повеселиться и отпраздновать событие.

Координаторы из команды по улучшению качества не теряют невозмутимости в ежедневной рутине. Каждый день имея дело с группой менеджеров, координаторы учатся терпению, дипломатии и

смирению. Они также должны понять, когда нужно проявить настойчивость, а когда умение импровизировать. Энергичность – самое ценное качество координатора.

Но существует один фактор, который гарантирует даже самому дисциплинированному координатору нервный срыв: погода. Подготовлена трибуна для почетных гостей, микрофоны проверены, всему персоналу завода предписано появиться перед сценой точно в 8:15 и ... похоже, что сейчас будет дождь.

\* \* \*

Как только первые редкие капли дождя упали на поднятое к небу лицо Билла, он увидел приближающегося к сцене Хью в сопровождении президента корпорации мистера Уильямса, сенатора Эшбрука и мэра Брука. Примерно через 35 секунд Хью сказал: «Как считаешь, Билл, продолжить ли нам эту затею?». Биллу надо было бы что-то ответить. Будет дождь, не будет дождя? (Он молился: дождь, не испорти мой парад)

Группа приблизилась к нему, и Хью представил гостей. Мистер Уильямс улыбнулся взволнованному молодому человеку: «Билл, не волнуйся, по поводу погоды. Я лично гарантирую, что дождя не будет по меньшей мере около часа. Давайте проведем программу. В день «Нулевых дефектов» дождя никогда не бывает.»

Почувствовав себя увереннее, но не смелее, Билл дал сигнал к началу программы. Зазвучала песня «Настали снова счастливые дни» (лучшая идея, которая им пришла в голову) и это явилось сигналом для руководителей поторопить своих подчиненных к месту собрания между двумя зданиями. Мистер Уильямс стоял в центре территории для собрания и пожимал руки проходящим. Это была его собственная идея, но здесь он последовал примеру сенатора, который позднее признался в том, что с ним что-то происходило, когда он увидел толпу людей и услышал музыку. «Просто не мог не пожать руки и не поприветствовать людей».

Хью попросил работников собраться и после выступления мэра представил президента корпорации мистера Уильямса. Уильямс, человек среднего роста, начинающий полнеть и сейчас чувствующий волнение – легко нашел общий язык с собравшимися, рассказав пару смешных историй перед тем как перешел к сути.

«Самая главная вещь, которую мы продаем это качество. Любой, занимающийся этим бизнесом, может купить те же самые компоненты, дизайн и упаковку. Любой может производить этот товар по той же цене, что и мы, и даже дешевле. Единственное, что остается нам – это преданность собравшейся здесь группы людей (аплодисменты) и создание себе репутации качественных товаропроизводителей. Лучший

путь по создания такой репутации – созидание. Для меня «Нулевые дефекты» не являются абстрактной целью; это реальность и вполне достижимая реальность. Я не понимаю, почему мы должны разочаровывать наших покупателей. Мы хотим продавать исправно действующий в любое время товар. Мы будем тратить каждый цент, чтобы достичь такого результата и не одного цента не потратим зря.(аплодисменты). А сейчас я хочу представить сенатора Эшбрука, который обещал не произносить предвыборную речь.»

Сенатор прошел через всю сцену и помахал рукой.

«Я не только не собираюсь произносить предвыборную речь, Сэм, я вообще не буду долго говорить. Я хочу, чтобы у Вас осталась добрая память обо мне. В этом мне поможет мое участие в награждении призеров. Но перед тем, как я начну это делать, я хочу, чтобы Вы знали, что я отдал вашему президенту чек на покупку одной из Ваших электрических кастрюль. Эта кастрюля на следующей неделе будет взята со склада и переправлена на корабле в Белый Дом в качестве подарка президенту США от меня и будет использоваться для приготовления завтрака. Я собираюсь послать ему записку, в которой напишу, что он получил кастрюлю с «Нулевыми дефектами.»

Билл принес сенатору бочонок с предложениями и сенатор вытянул 6 карточек и объявил победителей. Победители взобрались на платформу, чтобы получить призы и отказались сказать что-нибудь в микрофон. Все, кроме Этила Таббитса, который сказал: «Я работаю на линии по производству электрокастрюлей и обещаю, сенатор, что Вам не придется волноваться из-за этого подарка для президента. Кастрюля будет исправно подогревать еду для него каждое утро.»

Затем мистер Уильямс представил главу профсоюза Вильсона Нельсона, который прибыл на собрание немного позже и незаметно взобрался на сцену.

«Вильсон и я,» – сказал мистер Уильямс, – «начали работать примерно в одно и тоже время. Мы знаем друг друга много лет. Каждый раз, когда он получал продвижение по службе, меня тоже повышали в должности. Он стоит с одной стороны системы руководства, а я – с другой. Я горжусь тем, что могу считать его своим другом, хотя было время, когда мне казалось, что ему больше пойдет маска и пояс, а не деловой костюм. Итак, Вильсон Нельсон.»

Нельсон добродушно подшутил над Уильямсом, а затем сконцентрировался на главном. «Хочу успеть сказать несколько слов до того, как начнется дождь. Во-первых, профсоюз любого уровня поддерживает улучшение качества. Для нас «Нулевые дефекты» – практически осуществимая вещь. Рост компании идет одновременно с ростом качества, а значит и мы растем.»

«Во-вторых, мне бы хотелось сказать о том, что не подвластно моим чувствам, о профсоюзе и об улучшении качества с помощью «Нулевых дефектов». Сейчас у американцев есть огромная возможность расширить свой рынок сбыта. Впервые производить в США стало дешевле, чем в других странах. По большому счету это стало возможным благодаря возросшей производительности труда в США и возросшим инвестициям в промышленность. Но самый главный фактор – влияние инфляции в промышленных странах Европы и Дальнего Востока. Мы можем предложить более качественные товары по более низкой цене сейчас, и пора этим воспользоваться.»

Когда стихли аплодисменты, Хью выразил благодарность гостям и работникам. Он напомнил собравшимся, что им будет дана возможность подписать их обещания «Нулевые дефекты» вместе с их руководителем и получить значок. Он попросил их удостовериться еще раз в том, что они правильно поняли цели программы и уверил их в том, что все происходящее – это не мимолетная причуда. «Завтра начинается фаза «ошибка – причина – устранение». И она будет проводиться столько, сколько будет существовать необходимость в общении, а она будет всегда. Вы выдвигаете проблему по правильному исполнению работы с первого раза, а я буду отвечать за то, чтобы ваша проблема была решена.»

«Спасибо всем, что пришли сюда. А сейчас, если мы все быстро вернемся назад, то не попадем под дождь.»

Уильямс, Вильсон и другие политические лидеры прошли через административный выход в сопровождении Хью и Билла. Многие просили президента подписать вместе с ними обещание, что он с удовольствием делал. Билл почувствовал облегчение от того, что мероприятие удалось и привлекло столько внимания. Ему пообещали, что если ничего не случится, то он получит повышение, а эта работа – действительно прекрасная возможность. Ей-богу, все удалось на славу!

В конце дня Хью пригласил всех членов команды по улучшению качества на ужин вместе с супругами. После слов благодарности и оценки дополнительных усилий, приложенных недавно, а также напоминания о предстоящих свершениях, он подарил каждому документ об обещании в рамке, подписанные всеми почетными гостями. Также он подарил мужу председателя специальный подарок: фотографию взъерошенной Кэйт Нортон, помогающей вешать лозунг «Сделай правильно с первого раза» на здании завода.

День удался.

\* \* \*

Шэрон протянула Биллу чашечку кофе.

«Теперь, когда день «Нулевых дефектов» закончился,» – сказала

она, – «как ты считаешь, стоило ли его проводить? Я знаю, что ты заранее собирал всех, чтобы подготовить речи, музыку, заказать пиццы .»

«Ты права,» – подтвердил Билл, – «Я действительно не был уверен, что люди это поддержат. Я думал, что работники не воспримут все это всерьез. А сейчас считаю, что все было сделано не зря.»

«Тебе понравилось, потому что это позволило всем испытать что-то новое или есть другая причина?»

«Да, я считаю, что это мероприятие дало всем чувство единения. Все люди, работающие в одной компании, собрались вместе. Каждый день они приходят и уходят с работы. Они видят только небольшой процент своих коллег, а общаются еще с меньшим числом. А теперь у всех есть о чем поговорить, что-то вместе сделать. У их друзей и соседей нет такой возможности.»

«Это было похоже на рождественское торжество. Это было событие.»

«Хорошо сказано !» – сказала Шэрон. «Думаю, что теперь я понимаю, что ты имеешь в виду. У них теперь есть общая скамейка, которой надо делиться. А также они познакомились с интересными людьми.»

«И концепция «Нулевых Дефектов» действительно повлияла на всех в лучшую сторону. Даже те, кто забавлялись этим, имеют представление. Они все сплотились. Я должен отметить, что не слышал, чтобы кто-то высказался против этой идеи. Только был задан вопрос о реальности этой идеи.»

«Пока еще ты нужен этой программе. Ты думаешь новое назначение будет полезно для твоей карьеры?»

Билл улыбнулся. «Да лучше и быть не может. Я имею шанс работать в тесном контакте с руководством, о чем я не мог бы и мечтать еще несколько лет назад. Я обнаружил, что в этой работе нет ничего загадочного; нужно лишь изучить факты и вынести суждение, основанное на опыте. Они изучают все быстро. Я также заметил, что они очень вежливы, даже если не согласны друг с другом.»

Шэрон подмигнула. «Не плохо было бы, если так было и в браках. Может еще кофе?»

## ШАГ ДЕСЯТЫЙ: ПОСТАНОВКА ЦЕЛИ

**Цель:** Претворить обещания в жизнь, вдохновляя людей на установление целей для себя и своих подразделений.

### **Общие сведения:**

Примерно через неделю после проведения дня «Нулевых Дефектов» руководителям следует спросить своих подчиненных о целях, которые они поставят перед собой. Попытайтесь получить 2 цели от каждого участка. Эти цели должны быть определенными и измеряемыми. Например:

- уменьшение дефектов на 20% за один месяц
- выиграть приз за хорошее хозяйствование на следующей неделе

Отступите от целей расписанных для дня «Нулевых Дефектов»; расписание автоматически улучшится при уменьшении дефектов (нулевые нарушения).

Дополнение: Постановка цели наиболее эффективна, когда персонал сам ее определяет, а не тогда, когда это делает за них руководитель. Но руководитель должен иметь кое-что в запас по этому поводу перед тем как проводить разговор с людьми.

Комментарий: Не позволяйте ставить легкие цели перед собой. Ставьте труднодостижимые цели. Устраивайте большой шум из-за успехов любой группы – прогресс есть начало.

Карл Альберт и его группа устроились вокруг стола; теперь после регулярных встреч друг с другом они чувствовали себя легко и свободно.

«Сегодня,» – сказал Карл, – «мы должны обсудить постановку целей. У меня есть несколько замечаний по ограничению в постановке целей. Я прочту их перед тем как мы начнем обдумывать их.»

Никто не возразил ему и он зачитал вслух: «Постановка целей необходима для группы людей, когда они решают чего хотят достичь, действуя как одна команда, а затем собирают показатели, отражающие достижения.»

Иверетт Смит сказал: «Это означает, что нам надо заранее выбрать чем мы собираемся заниматься.»

«Ив, это следует записать, ты выразил эту мысль яснее.»

Карл продолжил: «Постановка целей не является делом избранных или достижением, против которого выступит остальная часть группы.»

Марта усмехнулась: «Это заявление вселяет уверенность в том, что если ты не согласен с частью группы, то тебя не отправят в ссылку, как это случается в некоторых странах.»

Карл отложил инструкцию. «Итак, какую цель мы выберем для себя? Показатель дефектов в парной работе за последний месяц упал с 5.6 до 4.2. Может попытаемся снизить его еще?»

«Я думаю, что мы сможем его понизить, Карл. Сейчас, когда нам приходится переделывать нашу собственную работу, когда мы знаем наши проблемы и когда знамена будут менять цвет на передовой линии, я могу поспорить, что ощутимое улучшение возможно.»

«А что остальные думают по этому поводу?»

«Я практически уверена в том, что мы сможем снизить показатель дефектов в парной работе до 2-х в следующие 3 месяца, а к концу года он возможно еще снизится,» – утверждала Сэлли.

Карл покачал головой: «Ты говоришь о более чем 50-ти% снижении. Ты правда думаешь, что это возможно?»

«Да почему нет?» – сказала Марта. «Более того, мы можем побить все заводские рекорды по улучшению качества, если мы действительно этого захотим. Да нам ничего другого и не остается сейчас, не правда ли?»

Ив поднял руку: «У меня есть идея. Мне кажется, что наша система измерений неверная. Месяц или даже неделя – это слушом долгий период времени для сосредоточения на цели. У меня есть двоюродный брат, который был заядлым игроком. В конце концов он смог завязать с этим, пытаясь прожить каждый отдельно взятый день без игры. Просто он сосредотачивался на одном дне.»

«А как насчет одного часа?» – спросила Сэлли.

«В смысле?»

«Предположим мы сказали, что собираемся проводить день «Нулевых Дефектов» столько-то часов, а затем бросаем вызов любой другой группе на заводе побороть нас. Это было бы здорово.»

Карл взглянул на нее. Группа заволновалась. «Ты предлагаешь вместо того, чтобы ставить цели, основываясь на этих данных, ставить цель по работе без дефектов, скажем, на 20 часов, а затем предложить любой группе попытаться побороть нас? Но нам все же придется поставить цель на длительный период тоже.»

«Хорошо. Давайте на месяц вперед поставим перед собой цель: добиться снижения до 2-х дефектов в парной работе по таблице показателей. Но давайте договоримся, что инспекция будет докладывать каждый час. У меня есть большая доска дома и я принесу ее завтра утром. Мы напишем «почасовая работа группы «Нулевых



Дефектов» на доске, а инспекторы будут ее заполнять.»

Карл откинулся назад: «Ну, народ, Вы молодцы. Давайте так и сделаем. Уверен, что остальные работники завода примут вызов.»

Группе работников потребуется 13 рабочих дней, чтобы получить полный 8-ми часовой рабочий день без ошибок. После этого периода работы без дефектов в рамках от 16 до 25 часов наступает повседневная обычная работа. Другие группы осваивают этот же метод. Счастливый Билл бегаёт по заводу, распространяя новости о том, кто каких успехов добивается. Инженеры, бухгалтеры, работники кафетерия – все соревнуются.

Таблица показателей отражает общее снижение дефектов. Внутривзаводская стоимость переделки работы снизилась до 73% с тех пор, как программа была запущена. В области переделки работы улучшение качества идет медленнее, так как инвентаризация большинства произведенных товаров была проведена раньше, чем данная программа вступила в силу и это усложняет ситуацию.

Хью, пользуясь своим балансовым отчетом, вспомнил все, что мог об этой инвентаризации и организовал специальный обзор и работу по переделыванию недостатков. Это означало, что новая продукция шла прямо к дилерам. Они прореагировали восторженно по поводу работающей продукции. Они оценили это. Выражение «дефекты за час» стало стандартным показателем. Всем понравилось, кроме инспекции, да они и так никогда не высказывают свое одобрение.

Карл и его группа получили одобрение: только на их доске разрешено было поместить золотую ленту почета.

## **ШАГ ОДИНАДЦАТЫЙ: УСТРАНЕНИЕ ОШИБКИ И ПРИЧИНЫ.**

**Цель:** Дать каждому работнику модель общения с руководством в ситуациях, когда работнику сложно исполнить обещание улучшить качество работы.

### **Общие сведения:**

Одна из самых сложных проблем, с которой сталкиваются работники – отсутствие возможности обсудить волнующие проблемы с руководством. Иногда они просто стараются не замечать существующих проблем, потому что считают их не столь уж важными, чтобы беспокоить по этому поводу начальство. Иногда и сами начальники не желают ничего слушать. Существующие программы приносят некоторую пользу, но в программе предложений от рабочих требуется не только знание проблемы, но и также вариант ее решения. Метод устранения ошибки – причины (УОП) основывается на том, что рабочему нужно только распознать проблему. Когда рабочий доложил о проблеме, соответствующее подразделение завода рассматривает ее. Изучение программы по УОП показывает, что из 90% доложенных проблем 75% можно было разрешить на первой ступени руководства. Показатели УОП, которые экономят деньги, необычайно высоки, так как рабочий сам экономит каждый раз как выполняет работу качественнее и быстрее.

Дополнение: Обыкновенные однолистовые бланки находятся в стенных шкафах в каждом цехе и отделе. Когда работник чувствует, что появилась проблема, он или она заполняет бланк и бросает в ящик.

В УОП есть несколько правил:

1. Каждый, кто высказался по УОП, получает персональную благодарность немедленно. Бланк направляется в отдел, который отвечает за проблемную область. Уведомление посылается тому, кто поддерживает УОП, когда уже вынесено решение по проблеме.

2. Любое УОП надо рассматривать серьезно.

3. Если решили не участвовать в УОП, уведомите об этом начальство одного, а лучше двух уровней.

Всегда найдутся люди, которые будут бояться, что исполнение такой программы как УОП повлечет ряд внутренних неприятностей, так как люди могут написать оскорбительные слова, имея шанс обратиться к руководству. Но этого еще не случалось. Это похоже на страх перед профсоюзами. Но профсоюзы всегда поддерживают программу «Нулевых Дефектов», потому что она фокусирует внимание только на

рабочих.

Для стимуляции работы по УОП в компании НРА Билл решил выбирать фамилию победителя наугад каждую неделю. Место парковки для победителя №1 было отмечено как «победитель УОП – зарезервировано». На заводе эту идею встретили одобрительно, так как парковка всегда была проблемой.

За время первой недели по внедрению программы УОП было получено 117 предложений, за первый месяц – 385. Этот поток заставил много потрудиться и оказалось, что только несколько сообщений были не по делу, а большинство проблем можно было разрешить на первом уровне производства. Все это можно оценить позитивно, никаких негативных реакций на УОП получено не было. Быстрый отклик на проблемы заставил людей поверить в программу и еще больше сообщений по УОП стало вливаться в этот поток.

Примеры первых сообщений в адрес программы УОП в компании НРА:

- Я не могу поднять ящик для перевозки электрических кастрюль на мой рабочий стол. Должно быть он весит 25 фунтов. Краска откалывается когда он падает.

- Мое рабочее место не достаточно освещено и я не могу правильно выбрать инструмент. Иногда мне приходится делать это наугад.

- Моя отвертка такая короткая, что я не могу до конца завинтить шуруп.

- Ленты для печатной машинки куплены в разных местах. Если она заканчивается на середине отчета, то приходится начинать печатать все заново, так как цвет новой ленты не совпадает с цветом старой.

- Бланки оплаченных счетов, которые нам присылает бухгалтерия, так сложно прочитать, что нам приходится звонить и уточнять информацию почти по каждому из них.

- Каждый раз, когда надо слить машинное масло, мне приходится все закрывать и идти за жестяной емкостью в другое помещение. А почему бы нам не хранить их прямо у меня?

- Почему надо подметать машинную мастерскую как раз в мой перерыв на обед?

- У нас есть много лампочек, которые расположены в нише. Они горят бесполезно, так как на самом верху нечего рассматривать, а освещать пол они все равно не помогают. Тогда для чего они там горят?

- Я держу соединенный двойной провод на моем стуле, потому что он волочится по полу. Требуется изоляционная лента.

- Из-за того, что курильщикам не позволяется курить в общем помещении, они часто отлучаются в туалет, чтобы покурить.

- Зачем мы делаем ярлыки на телевизионные коробки с заранее напечатанными цветами на них? Почему бы просто не промаркировать телевизоры, а человек, который будет упаковывать их в коробки, будет маркировать цвет снаружи?

- Я провожу большую часть времени в понедельник в ожидании, когда печь растопится до требуемой температуры. Нельзя ли ее разжигать вечером в воскресенье?

- Очень трудно читать наши схематические рисунки. Они действительно должны быть такими маленькими?

- Мой паяльник пришел в негодность, а я не могу получить новый.

- Шурупы для тостеров упаковываются не плотно и мне приходится долго искать неповрежденные шурупы.

- Я шокирован результатами моего теста.

- Тяжело открывать деревянные ящики, которые мы получаем, так как у нас нет нужных инструментов.

- Мы проверяем по одному транзистору за один раз, а есть такие машины, которые за минуту проверяют по тысяче.

- Я пытаюсь писать компьютерные программы, а сижу около шумного отдела компостеров. Это несовместимо.

- Трудно совместить заднюю панель телевизора и переднюю, да еще при этом надо видеть трубку. Я мог бы использовать зеркало как на заключительном осмотре.

- Каждый раз, как только я подготовлюсь к выполнению тонкой работы, заводская селекторная связь начинает орать. Считаю, что нам следует от нее избавиться.

- Мне нужен более быстрый прибор по обратному питанию, для того, чтобы узнать насколько хорошо я исполняю свою работу.

- Молоко в кафетерии несвежее.

## ШАГ ДВЕНАДЦАТЫЙ: ОДОБРЕНИЕ

**Цель:** Отметить заслуги участников программы.

### **Общие сведения:**

В действительности люди работают не ради денег. Они ходят на работу, чтобы заработать деньги, но когда зарплата определена, то главное для них – оценка их деятельности. Одобряйте их вклад в общее дело публично и громогласно, но не унижайте их установлением расценок на все.

Начальство очень озабочено тем, как заставить людей работать лучше. Под этим оно подразумевает желание видеть в работниках больше усердия в области прикладываемых усилий, качества и эффективности. Одобрять надо достижение каких-то особенных целей; выработанных заранее, и работники должны иметь возможность самим выбирать цели.

Соревнование и система оценок – основные моменты в этом. Сам по себе приз не столь значим для человека. Он имеет значение как показатель того, что среди всех соревновавшихся победителем стал именно он или она.

Кроме всего прочего люди должны знать, что руководство действительно нуждается в их помощи и искренно ценит ее.

Казалось, что Кейт была чем-то недовольна. «До последнего времени мы хоть как-то ладили по поводу осуществления программы. Но почему же мы зашли в тупик, когда дело дошло до одобрения? Мне казалось, что это так просто.»

«Но не мне,» – сказал Отто. «Я не верю в то, что люди воспримут все это серьезно, пока Вы не будете награждать их стоящими призами. Облигации, туристические путевки и т.д. Работая в сфере маркетинга, Вы должны были бы знать, что это все помогает привлечь людей.»

Эл похлопал Отто по плечу. «По правде говоря, Отто, Кейт права. Люди просто хотят, чтобы их похвалили. Сейчас единственное чему они поверят – это вашей искренности в одобрении, а не дорогим призам, они не помогут наладить хорошие отношения по всему заводу. Я думаю, что нам следует придерживаться групповых ланчей с Хью и раздавать почетные значки.»

«Однажды я дал моим ребятам значок и они не восприняли это как хорошую сделку.»

Билл сердито взглянул на Отто. «Еще бы, ты собрал их вокруг одного из их столов и сказал что-то о победителе и прекрасном соревновании. И почему же они должны относиться к этому серьезно, если ты сам не веришь?»

Отто покраснел. «Ну, я признаю, что сделал это не на должном уровне. Но я все же считаю, что нам нужно что-то более ... ну, более ценное.»

Кейт стукнула кулаком по столу. «Оставим пока разговоры о ценности призов. Нам надо сконцентрироваться на самой церемонии вручения, а не на призах. Давайте все успокоимся и сосредоточимся. Билл, ты изучал этот вопрос. Что ты раскопал?»

«Кейт, думаю что ты права. Манера подачи церемонии награждения – вот что важно. Самый главный фактор в одобрении – оповестить всех. Сама по себе награда мало что значит, если ее достойно и прилюдно не преподнести победителю. Также нам не требуется иметь слишком много разных наград, только несколько основных вещей. Я рекомендую установить формальную систему присвоения наград, основанную на 3-х вещах: групповые собрания по установке близлежащих целей, индивидуальный вклад в общее дело и выбор наугад предложений по УОП. Таким образом Вы осуществляете групповое, моральное и случайное одобрение.»

«Нам следует учредить квартальные награды для отдельных работников, месячные – для групп, и когда угодно для победителей предложений по УОП наугад.»

Отто кивнул «Я считаю это правильным. Но если Вы не хотите увеличить стоимость наград по цене, то давайте хотя бы их будет вручать вице-президент, а не просто один из нас?»

«Я согласен. Мы могли бы проводить праздничные обеды ежеквартально, а раз в год – грандиозный пир,» – сказал Билл.

«Также, – сказала Кейт, – Я бы хотела, чтобы Билл собрал комитет, скажем, из трех работников мастерской, двух – из административного персонала, президента профсоюза, Отто, и, возможно, Марианны, чтобы Вы сами выбрали награды. А сейчас я бы хотела убедиться, что по этому вопросу у нас достигнуто соглашение, перед тем, как мы продолжим совещание.»

«Хорошо, – сказал Билл, – я сделаю это. Доклад будет готов на следующей неделе. Также мне бы хотелось сказать, что один из менеджеров, который проделал большую работу по одобрительным наградам – это Эл. И хотя он мой начальник, мне придется так признать, что его метод уникален. Он спорит со своими людьми на сигары или на коробку конфет, что они не достигнут цели. Когда парень выигрывает у Эла и получает обещанную сигару, он никогда не выкурит

ее. Он носит ее с собой.»

«Мне надо быть повнимательнее с ним, когда я спорю на что-то.» – сказала Кейт.

## **ШАГ ТРИНАДЦАТЫЙ: СОВЕТЫ КАЧЕСТВА.**

**Цель:** собрать профессионалов, занимающихся качеством, для планового общения на регулярной основе.

### **Общие сведения:**

Для профессионалов, занимающихся качеством, жизненно необходимо иметь организацию, в которой они могли бы регулярно встречаться для обсуждения проблем, ощущений и опыта. Их работа в основном связана с показателями и отчетами, и даже если они работают среди своих коллег, то им все равно тяжело противостоять бешенному ритму работы в их области деятельности.

Занимаемая позиция и цель – вот основные личные характеристики того, кто улучшает работу другого. И это не только из-за важности работы как таковой, но также потому, что те, кто выполняют работу неосознанно, вбирают большую часть исполнительского стандарта от профессионалов, занимающихся улучшением качества работы.

Итак, необходимо регулярно собирать вместе людей контролирующих качество. Пусть они задают вопросы, ставят их на рассмотрение другим членам руководства. Используйте формальный подход в этом деле.

На заводах с разнообразными профилями производства ценность взаимобмена возрастает как никогда. Таким советам следует избрать своего председателя, расписать повестки дня собраний и определить время встреч. Членство не должно ограничиваться статусом профессионала.

## **ШАГ ЧЕТЫРНАДЦАТЫЙ: СДЕЛАЙ ЕЩЕ РАЗ.**

**Цель:** подчеркнуть еще раз мысль, что программа по улучшению качества никогда не заканчивается.

### **Общие сведения:**

Люди всегда вдыхают с облегчением, когда достигают цели. Если Вы невнимательны, то на этом все программа и заканчивается. Необходимо создать новую команду и позволить им начать все снова, и создать свой собственный тип общения.

Хью зачитал телеграмму от президента корпорации с поздравлениями в связи с достижениями по программе качества.

«Но ведь он еще не знает, что наша оценка роста качества сейчас составляет – 8% в год. И это ощутимо. А почему бы нам не увеличить этот показатель еще?»

Элис кивнула. «Это еще не так много в денежном исчислении, шеф, но каждым днем это будет ощутимее. Мне кажется, что в следующем квартале мы увеличим доход от программы.»

«Элис, а тебе не кажется, что ты очень уверена насчет увеличения дохода в следующем квартале, а вот что касается сегодня, то тут ты проявляешь консерватизм.»

«В любом случае мы получим согласие от главных лиц на установку нового оборудования: часов-радио и 20-ти ТВ-мониторов. Это поможет привлечь в наши ряды большую часть людей, да еще наглядный пример по уменьшению переделываемой работы.»

Кейт улыбнулась. «Мне бы хотелось сказать кое-что до того, как Вы устанете от взаимных поздравлений по этому достижению.»

«Давай. Ты заработала право высказаться. Это твоя «вина», что нам все удалось.»

«Вот что хочу сказать. Остался последний шаг программы – сделай еще раз. Рассматривайте сказанное в прямом значении. Я думаю, что нам надо создать новую команду, выбрать нового лидера, нового координатора и продолжить программу, сделав все еще раз. Только так мы сможем быть уверенными в том, что нам удастся поддерживать достигнутый уровень.»

Хью сделал паузу. «Ты действительно имеешь в виду начать все заново? Точно также как мы делали это раньше?»

Кейт покачало головой.

«Нет, не так же. На этот раз потребуется больше новшеств и обдумываний, чем прошлый раз. Я думаю, что программу надо расписать на год вперед. Мы можем провести день «Нулевых Дефектов» – II, как посвящение первой годовщине дня «Нулевых Дефектов». Мы можем собрать экспозицию интересных вещей, посвященную нашей программе. Я надеюсь, что так все и будет.»

«Все мы, рабочие лошадки, уйдем из команды за исключением Эла, а он останется в качестве наставника. Биллу Рэнсону дадут повышение по службе, благодарственное письмо будет отослано руководству корпорации, а нового администратора назначат. Каждые 18 месяцев будет происходить смена команды на новую. Возможно, что некоторых из нас будут приглашать опять.»

Хью улыбнулся: «Знаешь, Кейт, ты все правильно сказала. Кто-нибудь хочет что-то добавить к сказанному?»

«Я полностью согласна, – сказала Марианна, и также, воспринимаю это как инструмент руководства по дальнейшему развитию. Это позволит нам найти молодых людей и дать им позитивное представление о созидающей роли руководства.»

Все согласились с концепцией, которую обозначила Кейт.

Билл Эллис предупредил, что каждому из них следует воздержаться от направления слишком большого количества представителей из отделов для того, чтобы дать возможность представлять идеи и технологии в программу.

«Хорошо», – сказал Хью, – «пусть так и будет. А сейчас каждый из вас должен назвать имена ваших представителей из отделов в новую команду. Эл, выбери нового координатора. Я встречу с Элом и новой командой на следующей неделе. Мы сделаем вид, что у нас и не было никакой программы вовсе, и мы сконцентрируемся на повышении показателя качества еще на 2%.

А теперь я хочу дать каждому из вас по сигаре Эла в знак благодарности за вашу работу в этой команде. Собрание закончено.»

\* \* \*

Новая команда решила действовать быстро и запускать в действие 5-ти недельную программу «Убеждение». Концепция и содержание программы детально рассматривается в Части Третьей.

## ЧАСТЬ ТРЕТЬЯ

### ИНСТРУМЕНТЫ

Читатель может захотеть использовать приведенный здесь пример с компанией НРА в качестве обучающего средства или использовать как путь в развитии большего понимания концепции и методов, использованных в программе по улучшению качества.

Раздел III содержит инструктаж по всем этапам проведения программы в НРА. Он разработан, так, что бы ваши студенты могли играть роли сотрудников НРА в классной ролевой игре.

Программа «Убеждение в необходимости качества» описана в деталях и вы можете использовать ее как часть вашей собственной программы по улучшению качества. Нацеленная главным образом на управленцев (т. н. «белые воротнички»), «Убеждение» является передышкой в программе по улучшению качества. Ее целесообразно использовать на последнем этапе, когда вы повторяете всю программу заново.

# 12

### **Инструкторский путеводитель по делу внедрения программы по улучшению качества в компании НРА.**

Это архивное дело из НРА описывает в деталях создание и внедрение программы по улучшению качества в соответствии с 14 шагом программы. Цель изучения дела – подвести к общему базису обсуждения студентами философии и действий по внедрению программы. Инструкторский путеводитель рассматривается на следующих страницах. Используя этот путеводитель, Вы сможете направить в нужное русло развитие понимания логики и методов этой программы у Ваших студентов.

Этапы обучения:

1. Отдайте эту книгу студентам за неделю до начала этого курса. Приложите к ней Вашу записку с просьбой к студентам прочитать это архивное дело и приготовить вопросы, которые возникли в процессе чтения любой части. Каждый студент должен носить эту книгу на все занятия, так как она является ключевым пособием по этому курсу.

2. Когда Вы встретитесь и познакомитесь со студентами, объясните им очень четко, что их руководство направило их сюда с целью изучения внедрения программы по улучшению качества в своих условиях, и стоит обучение немало. Эти слова должны разъяснить студентам их миссию, а именно – их руководство ожидает от них установки 14 часовой программы сразу по их возвращению. Того, кто не заинтересован в этой программе, не следует удерживать. Сделайте акцент на мысли, что это занятие для избранных профессионалов и что для преподавателя проводить эти занятия очень почетно.

3. Удостоверьтесь, что содержание дела воспринимается правильно. Позвольте Вашим студентам говорить как можно больше, перебивая их только для того, чтобы задавать вопросы для поддержки дискуссии. (см. раздел «Пошаговое обсуждение пунктов» в конце этой главы). Цель такого обсуждения – позволить студентам затронуть любой возможный вопрос или проблему, с которыми они могут столкнуться в своей деятельности, и дать совет. Вам потребуется примерно 12 занятий на обсуждение, включая программу «Убеждение в необходимости качества».

4. Групповые задания используются в темах «Показатели», «Осознание понятия качество», «Планирование «Нулевых Дефектов», «День «Нулевых Дефектов» и «Отбор победителей». Ролевое (групповое) представление материала (не более 2-х человек по одной теме) позволяет легче воспринимать информацию. Активное участие студентов в процессе изучения данного курса делает обучение более интересным.

Когда Вы занимаетесь с материалами компании НРА о работе команды по улучшению качества, было бы неплохо предложить студентам распределить роли и читать диалоги вслух. Послушать такое чтение полезно также как и само чтение по ролям

5. Если Вы удовлетворены тем, как они усвоили программу «Убеждение», то поделите их на команды и попросите развить эту программу для следующего занятия. Это будет для них домашним заданием.

6. Во время дискуссии было бы разумно дать задание группам по выработке собственных шагов, а на следующее утро, а может быть даже сразу после ленча или перерыва, заслушать их сообщения на

занятии.

7. По окончании курса напомните студентам, что Вы надеетесь получить от них сообщения об их успехах на предприятиях.

Далее мы рассмотрим темы обсуждения и дополнения по каждому из шагов.

## История проекта.

1. Кажется, что в НРА возникает много проблем. Все усиленно работают, но неприятности все же случаются. Видели ли Вы подобные ситуации?

*Примечание:* Вам надо растопить лед недоверия и заставить поговорить об их или чьих-то проблемах. Все любят поговорить о своих проблемах. Постарайтесь направить беседу в конструктивное русло.

2. Менеджер службы безопасности упомянул о необходимости соблюдать технику безопасности. Казалось, это удивило Хью. Предполагаете ли Вы, что об этом никто не думал раньше?

*Примечание:* Скорее всего они думали об этом, но были так загружены повседневными делами, что не имели возможности собрать совещание по этому поводу. Они не знали с чего начать. (это ключевой момент, так как основная цель этого курса научить с чего начинать)

3. Менеджер по качеству очевидно знал, что Хью имел в виду, и он подготовил план действий по улучшению качества. Почему же он не упомянул об этом раньше?

*Примечание:* В данной ситуации менеджер по качеству повел себя так потому, что не знал как подать проблему по безопасности из-за непонимания программы по улучшению качества.

4. Эл был практически уверен, что Хью не знает о том, что это будет мотивационная программа. Почему? Разве улучшение качества это не мотивация?

*Примечание:* Здесь должно возникнуть бурное обсуждение. Как бы то ни было, но мы должны усвоить, что хотя любое человеческое общение имеет под собой мотивацию, но одна мотивация действует мало эффективно. Мы за установление длительных, постоянных отношений – изменения в дисциплине. Это требует от руководства осторожных запланированных действий. В использовании слова «мотивация» в отношении вовлечения людей подразумевается нечто эмоциональное. Эта программа не эмоциональная.

5. Концепция «Нулевых Дефектов» звучит так просто, что иногда мы и не вдумываемся в нее: Давайте рассмотрим ее поближе.

*Примечание:* Здесь надо разъяснить, что тот, кто дает указание использовать неправильно средства или инструменты для определенного вида работы, делает это из-за невнимательности или из-за недостатка знаний. Если Вы скажете, что причина ошибки кроется лишь в неправильно используемых технических средствах, то этим Вы превратите концепцию по улучшению качества в программу голубых воротничков, которая предусматривает изменение рабочих стандартов в свою пользу. Помните, что позже будет тест по «Нулевым Дефектам».

6. А почему «приемлемый уровень качества» не является хорошим примером управленческого стандарта? Разве мы не можем использовать его в нашем деле?

*Примечание:* Посмотрите, сможет ли Ваша группа привести другие примеры неправильных жизненных стандартов, например: «школьные годы чудесные», или по телефону всегда обсуждают что-то важное.

7. По мнению жены Хью ее муж считает, что эта программа недостаточно сложная. Он признает, что «простота и прямота» надоели ему. Но он был немного смущен тем фактом, что почему нечто подобное не пришло ему самому в голову раньше. Так почему?

*Примечание:* Ему приходится много работать. Это его подчиненным надо было подумать о внедрение подобной программы. Менеджер по качеству не проявил инициативы, так как точно не знал как запустить такую программу.

## **Пошаговое обсуждение пунктов.**

### **ШАГ ПЕРВЫЙ: Роль руководства в исполнении.**

1. В тексте говорится, что политика качества слишком важна, чтобы возлагать ответственность за нее только на менеджера по качеству. Верно ли это? Разве отдел по качеству не ответственен за уровень качества?

*Примечание:* Сделайте акцент на том, что отдел по качеству ответственен за показатели и отчетность по качеству. «Качество есть соответствие» – этот лозунг будет обсуждаться позже, но ведь ясно же, что качество не покупает, не производит, не конструирует и не занимается ничем продуктивным, поэтому отдел по качеству едва ли может нести ответственность за все эти функции.

2. Почему существует расхожее мнение, что «на качестве не

экономишь?» Мы часто слышим об этом.

*Примечание:* Мы не подталкиваем менеджеров к использованию слова «качество» в значении «все хорошее». Им придется точно определить, что они подразумевают под словом «роскошь», «красота», и т.д. Как бы то ни было, а качество есть соответствие и всегда дешевле сделать работу качественно с первого раза. Попросите привести пример, в каком случае выходит дешевле переделывать работу.

3. Сколько студентов опубликовали положения политики качества в своих компаниях? Создавало ли это проблемы? Если да, то кто и почему? Чем это все закончилось?

*Примечание:* Если возможно сконцентрируйте дискуссию вокруг следующей мысли: прочему ничего не следует добавлять к этой политике, чтобы что-то изменить в ней, как, например, предлагал Хью.

4. Что следует предпринять генеральному менеджеру, чтобы убедить сотрудников отдела по качеству в том, что он или она настроены серьезно в отношении улучшения качества?

*Примечание:* После дискуссии на эту тему попросите студентов пометить следующее: спросить своего начальника, что он бы делал в этой ситуации.

### **ШАГ ВТОРОЙ: Команда по улучшению качества.**

1. Почему рекомендуется не избирать менеджера по качеству главой команды по улучшению качества? Ведь кажется, что это и является составной частью работы менеджера по качеству.

*Примечание:* Менеджер по качеству должен быть направляющей силой в этой программе, мозгами и информационным источником. Однако менеджер должен собрать команду и желательно передать другому право возглавить ее. Иначе это действительно будет «просто другая программа качества».

2. Кого бы Вы избрали администратором Вашей программы. Какими ценными качествами должен обладать администратор?

*Примечание:* Основные качества – коммуникабельность, общительность и способность выдерживать стрессы.

3. Если бы мы вычислили по выкладке Хью как Ваша компания распоряжается выручкой от продажи, то как бы мы сделали анализ? Каков показатель продажи на одного работника в Вашей компании? Каков показатель прибыли после уплаты налогов?

*Примечание:* Если студенты не знают этих цифр, то это означает, что они мало интересуются делами своих компаний. И что еще более важно – возможно они не общаются должным образом с остальными

сотрудниками.

4. Знаете ли Вы, что 25% людей переделывает работу в административной и бумажной областях деятельности? О чем это говорит?

*Примечание:* Пора заинтересовать их проблемами «белых воротничков». Этот интерес является необходимым в подготовке к программе «Убеждение в необходимости качества».

5. Задумывались ли Вы о том, насколько дорого Вы платите за качество на Ваших вспомогательных заводах?

6. Если бы Вы дали тест из 10-ти вопросов (см. конец этого раздела) Вашим менеджерам – коллегам в компании, то каковы были бы их результаты? Предполагаете ли Вы, что их уровень осведомленности был бы выше, чем у команды руководителей из НРА?

*Примечание:* Пора убедить Ваших менеджеров в том, что им придется запустить программу, ориентированную на качество, когда они вернутся домой. Действительно, сейчас подходящий момент подтолкнуть их к исполнению.

7. Почему Вам для Вашей работы важно придерживаться принципа «качество есть соответствие»?

*Примечание:* Это важно, так как очень трудно зарабатывать деньги исходя из принципа «красота, правда, роскошь». Вам нужно что-то конкретное и исчисляемое.

8. Давайте обсудим вопросы и ответы, касающиеся теста. Нам надо удостовериться, что у Вас есть четкое понимание содержания теста. Как бы Ваш штат сотрудников справился с тестом?

*Примечание:* Отведите время на обсуждение каждого вопроса. На этот раз отбросьте все ограничения по времени в ответах на вопросы.

9. НРА избрала Кейт в качестве менеджера программы. А кого бы Вы избрали в своей компании? Почему?

*Примечание:* Нет необходимости обсуждать кандидатов из всех компаний, но если Вы рассмотрите выбор нескольких студентов, то это будет весьма полезно для всей группы.

10. Знает ли каждый из Вас как работают Совет по качеству? Действует ли он у Вас? Как Вы общаетесь друг с другом по вопросам качества?

*Примечание:* Информация, разработанная на заседаниях этих Советов, должна использоваться в работе компании.

11. Считаете ли Вы, что главный менеджер должен произнести речь, как Хью?

*Примечание:* Главный менеджер должен это сделать, если его

попросят об этом. Просили ли их главных менеджеров об этом?

12. Считаете ли Вы типичным собрание при участии руководства профсоюза? Будут ли у Вас возникать проблемы с такого рода собранием?

*Примечание:* Мы не знаем случаев, когда бы профсоюз противостоял программе по улучшению качества.

13. Почему здесь так много написано о разнице между концепцией и техникой?

*Примечание:* Люди больше концентрируются на направляющей концепции, а не на том, чтобы расставить все точки над *i* по каждому пункту программы. Не существуют каких-то безошибочных и жестких способов по установке программы; Это следует делать с учетом ежедневных перемен и своего собственного понимания. Первый шаг – осознание того, что все изучаемые шаги связаны друг с другом так, как связаны все части тела кошки, чтобы составить единое целое. Подтолкните их обсудить это подольше.

## **Вопросы по качеству.**

1. Качество – это показатель хорошо произведенного товара, который можно классифицировать на удовлетворительное, хорошее, отличное. Неверно. Качество – есть ничто иное как соответствие установленным требованиям к товару. Если Вы начинаете смешивать понятие качество с элегантностью, яркостью, достоинством, любовью или еще с чем-то, то Вы обнаружите, что у каждого есть свои представления по этому поводу. Не говорите о низком или высоком качестве. Говорите о соответствии или несоответствии. Если Вас не устраивают требования, измените их официально. Если Вы не примите эту позицию, то каждый установит свои собственные стандарты, и неприметный человек в производственной цепочке сможет диктовать качество товара, выходящего за пределы завода.

2. Для экономики качества руководство должно установить приемлемый уровень качества наподобие исполнительских стандартов. Неверно. Нет такого термина – экономика качества. Всегда будет дешевле выполнить работу правильно с первого раза. Многие компании сами создают путаницу с этим, когда используют инспекционные критерии приемлемых уровней качества, как исполнительские стандарты. В результате в каждой операции есть 1% дефектов, а единственно подходящий сюда стандарт – «Нулевые Дефекты». Люди должны работать по установленным Вами стандартам.

3. Стоимость качества есть затраты на переделку работы. Верно, ведь качество бесплатно.



4. Инспектирование и тестирование следует возложить на производителей для того, чтобы они могли иметь средства для выполнения работы. Неверно. Если Вы отдаете инспектирование и тестирование в руки производителей, то у Вас никогда не будет точных сведений и дефектах. Более того, задействованный персонал не будет должным образом подготовлен к этому. Инспекторы, которые работают на начальников производства, превращаются в сортировщиков и экспедиторов. Кроме того, люди, контролирующие качество, будут упускать около 10% дефектов, так как ведут проверку уже после инспекторов. Работа инспектора не эффективна до тех пор, пока инспектирование не будет осуществляться на последующем этапе производства. Если Вы действительно считаете, что производство нуждается в тех или иных инструментах, то передайте им полномочия по контролю, связи с общественностью, покупке и оплате. Тогда на Вашем заводе будет целый букет мини-генеральных директоров.

5. Ответственность за качество возлагается на отдел по качеству. Неверно. В обязанности отдела по качеству входят: вывести показатели соответствия, писать отчеты, проводить корректирующие действия, содействовать предотвращению дефектов, обучать приемам улучшения качества и выступать в роли мозгового центра этой программы. Если менеджер по качеству будет нести ответственность за некомпетентного продавца или за рабочего, который не умеет паять, тогда Вы создадите себе массу неприятностей. Ответственность за то, как выполняется работа лежит на тех, кто платит за нее. Контролер не несет ответственность за падение объема продаж. Но Вы только вдумайтесь, если каждый бы делал работу качественно, то зачем был бы вообще нужен отдел по качеству.

6. Отношение рабочих к выполняемому заданию есть первая причина дефектов. Неверно. Отношение рабочих зависит от отношения руководства к работе. Если рабочие не заботятся о соответствии своей работы к стандартам качества, то значит они почувствовали, что руководство не считает эту работу важной. Опытному аудитору по качеству достаточно 5-ти минутного разговора с генеральным директором, чтобы выявить его точный уровень знаний по качеству (+1% на ошибку). Рабочие – это зеркало; отражение, которое Вы там видите – это Ваше собственное отражение.

7. У меня есть таблицы, в которых отражается уровень брака по каждой ключевой операции. Если это правда, то Вы находитесь еще в более худшем положении, чем я думал. Индексы не считают. Если Вы не знаете сами, что есть такое уровень дефектов, то откуда Вы узнаете, когда начинается безумие?

8. У меня есть список 10-ти самых важных проблем по качеству. Если у Вас есть такой список из 10-ти или любого количества проблем

по качеству, то Вы, возможно, не предприняли соответствующих корректирующих действий и Вы не понимаете ситуацию. Такого понятия как проблема качества не существует. Проблемы определяются в отношении того отдела, который несет ответственность за корректирующие действия. Исходя из этого у Вас могут быть производственные проблемы, закупочные проблемы, конструкторские проблемы, проблемы со службами и т.д. Менеджер по качеству, который разрабатывает такой список, а еще хуже, отдает его руководству, сам себе роет яму. Спустя некоторое время, когда у этого менеджера нет сдвигов в сторону улучшения в обучении работников, в работе производственной системы контроля, нет доступной производственной квалификационной техники или надежных конструкторских разработок, то он оказывается за воротами компании. Приходит другой менеджер по качеству на это место, который пишет список из 10-ти сложнейших проблем качества, и так далее. Не говорите «проблема качества» – называйте эту проблему реальным именем.

9. «Нулевые Дефекты» – это мотивационная программа для рабочих. Неверно. Если Вы рассматриваете «Нулевые Дефекты» как мотивационную концепцию, то Вы не понимаете смысл. «Нулевые Дефекты» – это утвержденный управленческий стандарт, в котором не допустимы разночтения. Вы не сможете убедить людей в твердости Вашей позиции, если только поучаствуете в парочке праздничных обедов и подержите знамена. Вам надо самому действительно поверить, что «Нулевые Дефекты» – это то что надо. Иначе они будут воспринимать Ваши слова «Делай правильно с первого раза» как «Постарайся сделать получше – я же ведь понимаю, что никто не совершенен».

10. Сегодня самая серьезная проблема заключается в том, что покупатель ничего не понимают. Неверно. Покупателю и незачем в чем –то разбираться. Покупатель есть покупатель. Ведь Вам в вашей личной жизни не нравится, когда люди подсчитывают Ваши расходы. Тогда почему Вы ожидаете, что Ваши покупатели будут реагировать по другому?

### **ШАГ ТРЕТИЙ: Измерение качества.**

1. Почему здесь представлены 2 отдельных типа измерения качества для производства и для “служб”?

*Примечание:* Немногие компании обнаружат непроизводственный тип измерения и будут использовать в программе до тех пор, пока их не заставят делать. Начало дискуссии по этому поводу – есть начало насилия над ними. Обсудите ошибочность концепции о производственном “гетто”, в которой предполагается наличие всех типов

ошибок.

2. Послушайте дискуссию, которая имела место в команде компаний НРА. Давайте прочтем комментарии вслух и рассмотрим насколько они применимы для наших собственных действий.

*Примечание:* Распределите роли – не тратьте много времени на это – и зачитайте разные отрывки вслух. Помните, что этой команды НРА уже нет и позабудьте о том, чтобы у всех студентов сложилось единое понимание того, что сейчас будет происходить.

3. Сможете ли вы подсчитать стоимость качества вашей операции так, как это сделала Элис для НРА? Получилось?

4. Считаете ли вы, что команда осознавала всю серьезность ситуации до того, как контролер доложил о показателях?

#### **ШАГ ЧЕТВЕРТЫЙ: Стоимость качества.**

1. Что Вы думаете об отношениях? Считаете ли Вы, что они для Вас также важны, как и для Шерон?

#### **ШАГ ПЯТЫЙ: Осознание качества.**

*Примечание:* Вы можете обсудить этот шаг в первой половине дневных занятий, а затем сделать перерыв. Сейчас самое подходящее время поделить студентов на группы, которые будут работать над особенностями этого вопроса и дать свои практические рекомендации по ним. Пусть 2 группы занимаются вопросом осознания, а 2 других – измерением качества. Соберите их этим же вечером, чтобы обсудить их наработки. Они должны подготовиться, чтобы ознакомить остальных с трудностями, которые могут возникнуть в процессе осуществления этих шагов в компании. Такая форма работы заставит принять участие всех студентов и выявить реальные трудности.

1. Почему так необходимо осознание идеи о качестве каждым работником? А не будет ли проще потребовать делать то, что вы хотите?

*Примечание:* Добиваться качества от работников, погоняя и наказывая их, не возможно.

Вам придется объяснить им суть и позволить принять участие в мероприятиях. Не пытайтесь обманывать работников.

2. Почему надо обнародовать существующие показатели качества перед запуском программы?

*Примечание:* Если вы не зафиксируете как обстоят дела в момент старта программы, то потом вы не сможете воспользоваться преимуществом, чтобы наглядно показать рост качества по сравнению с

началом действия программы. Возможность указать на это улучшение поможет вам в трудных ситуациях, которые могут возникнуть через несколько недель.

3. Можете ли вы придумать еще несколько способов измерения, которые мы могли бы использовать в непроизводственных отделах?

*Примечание:* пометьте для себя любое стоящее предложение, чтобы потом поделиться и с другими студентами.

4. Хорошо бы снова почитать диалоги членов команды по качеству. Это поможет в обсуждении роли образования участников команды по улучшению качества.

*Примечание:* обратите особое внимание на комментарий Отто.

5. Судя по реакции участников собрания в НРА, никто из работников не высказался против идеи улучшить качество. Тогда почему по Вашему мнению менеджеры стесняются говорить с людьми об этом?

*Примечание:* Сейчас пора обсудить случай, когда менеджеры отдаляются от людей и имеют неправильное представление об обстановке. Надо подтолкнуть студентов к этому разговору, ведь все мы начинали строить свою карьеру сидя за партой.

6. Что Вы думаете об идее «формирование отношения»? Считаете ли Вы, что Хэл был прав? Кто еще в Вашей компании согласен с этой формулировкой?

7. О чем рассказывал Хью Элу? Могли ли бы вы оказаться в такой ситуации?

#### **ШАГ ШЕСТОЙ: Корректирующее действие**

1. Попросите одного из студентов коротко пересказать доклад, написанный инженером по качеству. Дайте это задание пораньше, чтобы они смогли хорошо подготовиться.

Очевидно, что несколько человек занимались исследованиями и пришли к неправильному выводу. Почему?

*Примечание:* Это еще раз доказывает, что вам необходимо подойти к рабочим и самому выяснить что происходит. Если хотите, то можете сказать им о программе корректирующего действия.

2. Эл был удивлен, когда узнал, что некоторые считают, что в его отделе есть проблемы.

Очевидно, что раньше ему это в голову не приходило. Почему он не заметил проблем? Что надо предпринять, чтобы это не случилось с вами?

*Примечание:* Спросите каждого, когда в последний раз их отдел проверял независимый аудит?

3. Какую ценность представляет собой сотрудник, который относится к делу как Джон Хэлден?

*Примечание:* Обсудите тот факт, что штатные сотрудники не имеют права вредить компании или как-то ущемлять людей, которых они проверяют. Они могут также потерять доверие, если что-то выйдет из под их контроля. Прокомментируйте мероприятия по планированию, которые входят в аудит. Не позволяйте им сбиваться с данной темы обсуждения и переходить на тему линейных отношений между сотрудниками.

4. Пусть один из студентов проанализирует доклад по полученному краткому изложению.

*Примечание:* Очевидно, что все это было непродуманно. Люди носились по всему заводу, а начальники принимали решения под давлением контроля по закупкам и по производству. Обсудите необходимые этапы корректирующего действия в этой ситуации. Что мог бы рассказать Эл команде по улучшению качества?

#### **ШАГ СЕДЬМОЙ: Планирование по нулевым дефектам.**

*Примечание:* Здесь полезно попросить группу подготовить доклад. Это задание является стимулом для возникновения оригинальных решений. Многие студенты робеют перед запуском программы «Нулевых дефектов» и особенно нервничают при мысли о проведении дня «Нулевых дефектов».

1. Чем отличается фаза «Нулевых дефектов» программы от того, что они уже сделали?

*Примечание:* Вы можете подчеркнуть, что уже сделанное принесет значительное улучшение качества по сравнению с предыдущими шагами, но это выравнивание произойдет через несколько месяцев. Что добиться еще большего улучшения вам придется иметь дело с «Нулевыми дефектами». Необходимо создать все предпосылки для достижения еще более высокого уровня улучшения качества, по сравнению с тем, который уже существует. Перед стадией «Нулевых дефектов» они лишь только пытаются «сделать лучше», а этого здесь недостаточно.

2. Концепция, представленная на бланке, есть краткое изложение концепции, записанной на пленке. Считаете ли вы, что необходимо что-то добавить к ней. Если да, то что?

*Примечание:* Не позволяйте им уходить слишком далеко от темы. Обсуждайте концепцию столько, чтобы появилась уверенность в том,

что они прочитали ее и поняли, как надо обращаться с бланком в ситуации начальник-работник. Также от них необходимо осознание нужности этих бланков. Прочитайте по ролям диалог членов команды по улучшению качества.

3. Почему им пришлось снова обсуждать мотивацию? Почему так много путаницы с этим?

*Примечание:* Скажите им, что штатные сотрудники должны знать, что если они скажут генеральному директору о желании запустить мотивационную программу, то он их направит к представителю по связям с общественностью. (Отметьте, что такие представители должны быть в команде по улучшению качества.)

#### **ШАГ ВОСЬМОЙ: Обучение руководителей.**

*Примечание:* Заставьте всех написать тест по «Нулевым Дефектам». Удостоверьтесь, что каждый из студентов осознал, что необходимо объяснить «Нулевые Дефекты» своей команде по улучшению по возвращении домой. Любой вопрос не должен остаться без ответа и обсуждения.

1. Руководство уже было сориентировано во время этапа осознания качества и корректирующего действия, а также при планировании «Нулевых Дефектов». Чему еще надо обучать?

*Примечание:* Вот чему надо продолжать обучать дальше: обращению с бланками обещаний; умению найти подход к тем, кто не воспринимает программу серьезно, что ответить на вопрос представителя профсоюза, как обращаться с УОП. Им еще многому надо поучиться.

#### **ШАГ ДЕВЯТЫЙ: День «Нулевых Дефектов»**

*Примечание:* Обсудите весь день и удостоверьтесь, что вы позитивно обрисовали это мероприятие. Кроме того, а как вы еще можете привлечь всеобщее внимание? Обеспечьте студентов печатной информацией. Расскажите о днях «Нулевых Дефектов», свидетелем которых вы сами были. Зачитайте комментарии президента НРА – это суть дела.

#### **ШАГ ДЕСЯТЫЙ: Постановка цели**

*Примечание:* Здесь полезно дать групповое задание, особенно когда всех надо заставить и сконцентрироваться на подразделениях «белых воротничков».

1. Что вы думаете по поводу системы измерений, которую

предложили Карл и его группа («Нулевых Дефектов» в час)? Сработало бы это у вас?

*Примечание:* Вы можете подсчитывать «Нулевые Дефекты» в час в любом отделе, независимо от функции, персонала и т. д. Это большая хорошо продуманная система измерений. Инженеры могут посоревноваться с «канцелярскими крысами».

2. Несколько хороших твердых результатов по улучшению достигнуты, каким образом можно проинформировать людей об этом? Как довести информацию до всех работников?

### **ШАГ ОДИНАДЦАТЫЙ: Устранение ошибки и причины (УОП)**

*Примечание:* Обратите их внимание на то, что работника просят выполнять работу идеально. УОП – это возможность для всех работников поделиться проблемами, стоящими на пути идеального исполнения задания. Им не надо знать решения этой проблемы. Прочитайте вслух и обсудите несколько типичных примеров УОП.

1. В НРА этап УОП был проведен попозже.

А можно ли сделать это раньше?

*Примечание:* Конечно, можно и раньше.

Как бы то ни было, вначале убедитесь в том, что люди четко осознают необходимость улучшения качества.

### **ШАГ ДВЕНАДЦАТЫЙ: Одобрение**

*Примечание:* Прочитайте вслух стенограмму проведения собрания в НРА на этой стадии.

1. Почему необходимо избегать награждения дорогими призами на этапе одобрения?

*Примечание:* Люди работают не за вещественные награды; они работают ради похвалы. Убедитесь, что студенты поняли эту мысль и согласились с ней.

2. Каким образом программа премии Пулитцера перекликается с таким типом одобрения?

3. Какую подходящую или оригинальную программу награждения вы можете предложить для своих мероприятий? Как насчет регулярных награждений?

### **ШАГ ТРИНАДЦАТЫЙ: Советы по качеству**

*Примечание:* Обсудите систему таких советов и ее значение. Узнайте мнение каждого по этому вопросу.

1. Как вы будете организовывать советы по качеству в своей компании?

### **ШАГ ЧЕТЫРНАДЦАТЫЙ: Сделайте все еще раз**

*Примечание:* Здесь вы можете столкнуться с проблемами, т. к. людям трудно поверить в то, что им действительно придется продолжить выполнение программы и дальше. Прочитайте вслух о собрании команды по улучшению качества в НРА.

1. Почему существует необходимость в повторении программы?

*Примечание:* А как еще вы собираетесь поддерживать всеобщее внимание к качеству работы? Программа будет течь, как река, до тех пор пока вы будете чистить русло и заботиться о стремительности течения.

# 13

## **Убеждение в необходимости качества.**

### **ВВЕДЕНИЕ**

Эта часть раздела «Инструменты» содержит представление концепции «Убеждение в необходимости качества» на 4-х первых страницах. После этого идет полное пошаговое описание действий, необходимых для проведения всей программы «Убеждение».

«Убеждение» является личностной программой по улучшению качества, ориентированной на «белые воротнички», которая привлекает всеобщее внимание немедленно. 90% людей, ознакомленных с этой программой, выскажутся неодобрительно о ней.

«Убеждение» была намеренно отделена от знакомой нам команды НРА, потому что я почувствовал, что в новой избранной команде для «сделай все заново» должна быть своя изюминка. Удачи вам, все у вас получится.

**Пособие для инструктора по обучения основам программы**

## «Убеждение».

**Время:** около 1 часа

**Необходимое оборудование:** доска или другие демонстрационные приспособления.

**Аудитория:** от 15 до 25 сотрудников «белых воротничков» или администраторов. Желательно, чтобы слушатели являлись представителями разных отделов. Также занятия может проводиться с работниками, выполняющими одинаковые функции, до тех пор, пока не возникнут организационные или личные проблемы на этом этапе работы.

### **Цель:**

- Объяснить концепцию «Убеждение» так, чтобы слушателям захотелось участвовать в этой программе по предотвращению дефектов в административной и функциональной деятельности.

- Начать вместе со слушателями долговременное изучение методики и методов для того, чтобы и они регулярно вносили свой вклад в деятельность по предотвращению дефектов.

### **Последовательность действий:**

1. Вначале выскажите такую мысль: в административной, служебной и подобных им видам деятельности возникает много проблем, напрямую не связанных с родом деятельности этих подразделений, и эти проблемы мешают работать.

2. Объясните, что программа «Убеждение» нацелена на определение и исключение таких проблем с помощью идей от самих же служащих.

3. Попросите каждого слушателя обозначить свою самую большую проблему без детальных описаний. Запишите проблемы на доске.

4. После этого обратите внимание на то, что каждый рассказал о проблеме, причиной которой явились другие, но никто не упомянул о проблеме, в которой виноват сам. Это пример типичных отношений между людьми.

5. Попросите Ваших слушателей рассказать о том, как можно было бы избежать проблем, которые Вы записали на доску под их диктовку. Старайтесь сглаживать неловкие ситуации и не допускать оскорбительных высказываний в чей-либо адрес.

6. Расскажите, как необходимо для всех нас стать последователями программы «Убеждение». Приведите несколько статистических данных о стоимости ошибок в работе «белых воротничков».

7. Пройдитесь по комнате и попросите назвать их самые большие проблемы. На этот раз проблемы должны быть другими.

8. Попросите их передать свои идеи, оформленные письменно, команде по улучшению качества. Предложите им собраться вместе с их начальником, чтобы разделить на команды для обсуждения предотвращения дефектов в своей сфере деятельности.

9. Поблагодарите их за участие и распустите группу.

## **Собрание по программе «Убеждение»**

### **Речь инструктора:**

Доброе утро. Меня зовут \_\_\_\_\_. Я нахожусь здесь для того, чтобы вместе с вами принять участие в обсуждении новой программы под названием «Убеждение в необходимости качества». Цель программы – помочь всем нам, работающим с карандашами, ручками, компьютерами, телефонами и другими техническими средствами, узнать больше о нашей персональной ответственности за качество.

Из своего опыта Вы знаете, что большая часть серьезных и дорогих проблем, с которыми мы сталкиваемся, исходит из бумажной работы и подобных ей средств сообщения. Все мы сталкиваемся с проблемами компьютеров в универсаме, компаний каталогов, наших внутренних служб в компании, в отелях и в других учреждениях сферы услуг, которые изначально призваны облегчить нашу жизнь.

Исследования показывают, что только 25% непроизводительной ежедневной работы выполняется правильно. Это та работа, которой мы занимаемся каждый день.

Самая большая проблема, с которой мы сталкиваемся при выполнении нашей работы – общение, которое связывает нашу работу в единое целое. Какой бы не была Ваша работа – руководящей, связанной с компьютерным программированием или с производством, бумажной, инженерной, счетной – любые из них или из множества других связаны друг с другом общей необходимостью. Эта необходимость заключается в том, что нам приходится вносить наш личный вклад в работу посредством карандашей, ручек, компьютерных программ, переговоров или с помощью специально определенных методов.

Мы получаем данные от кого-то из сотрудников. Мы приходим к какому-то решению исходя из этих данных, затем мы передаем это решение дальше по цепочке и вносим своих 2 цента в будущую прибыль. Если мы не уверены в правильности своего решения, то можем стать причиной дальнейших неправильных действий.

Бизнес – это цепь бумажной работы и других средств связи, которые мы контролируем и используем. Эффективность дела зависит от того, насколько правильно осуществляется эта передача данных.

К сожалению здесь все устроено так, что если одно звено цепи содержит неправильные данные то и вся информация в цепи теряет свою точность и эффективность. Если бы мы все были электронными компонентами, то мы бы определяли нашу коммуникативную надежность так, как это делается с компонентами. Если у Вас есть 100 компонентов по длине окружности и каждый работает идеально на 99%, то возможность качественного исполнения задания во всем круге составит только 35%. Вам надо умножить индивидуальный показатель надежности одного компонента на другой и т.д.

Сегодня мы должны учитывать Вашу индивидуальную надежность, когда хотим убедиться, что мы не являемся причиной возникающих проблем.

Если возможно выполнить работу правильно с первого раза, то тогда мы сможем уменьшить количество времени, затрачиваемое на переделывание работы, уменьшить число разочарованных покупателей, а также будем меньше доставлять неприятностей себе лично. Мы сможем делать больше полезных вещей, которые нам действительно нравится делать.

Вместо того, чтобы рассказывать Вам о типичных проблемах, Я бы хотел попросить каждого из Вас назвать Вашу самую большую проблему, которая каждый раз мешает Вам выполнить работу правильно с первого раза. Я пройду по комнате и попрошу каждого из Вас просто назвать эту проблему. Затем я запишу их на доску и у нас будет перечень реальных проблем, которые мы сможем обсудить.

Я считать, что очень важно провести дискуссию по тем вопросам, которые близки и понятны всем нам, а не обсуждать чуждые нам проблемы.

Примечание: Попросите Ваших слушателей по одному назвать свою самую большую проблему. Убедитесь, что Вы правильно поняли суть проблемы, а затем запишите ее на доске. Относитесь к своим слушателям дружелюбно. По Вашему поведению они должны понять, что их слова не будут обращены против них самих.

#### ***Вот их обычные проблемы:***

- *Мне присылают неточные данные.*
- *Руководство дает неясные указания.*
- *Мы никогда не можем точно определить, когда же возникнет проблема.*

- *Они продолжают изменять стандарты.*
- *Сложно получить компьютер именно тогда, когда мне надо поработать на нем.*
- *Отдел продаж тянет до последнего момента с отправкой заказов нам.*
- *Покупатели сами не знают чего хотят.*
- *Времени никогда не хватает.*

Когда проблемы будут перечислены, то мы сможем увидеть, что у них есть что-то общее между собой. А общее у них то, что но в одной из них мы не виним себя. Кто-то другой создает нам эти сложности, а не мы сами. Это типичная реакция людей. Это еще раз доказывает, что мы являемся нормальными, дееспособными людьми.

Отсюда следует еще одна мысль, которую мы все должны осознать: теперь не надо сбрасывать со счетов саму проблему и заниматься лишь улучшением личных качеств. Если Вы будете много думать о том, как бы быть более внимательными, то от этого будет мало толка. Это как новая диета. Она приносит пользу недолго. А потом все «возвращается на круги своя». Так бывает у всех.

Нам надо систематически распознавать основную проблему. Сюда входит 3 этапа:

- Во-первых, мы должны понимать, что самая главная причина дефектов и проблем любой компании кроется в бумажной работе и в других коммуникационных системах. У заводов есть собственные проблемы, но они ведь работают с тем, что получают от нас.
- Во-вторых, мы также должны понимать, что возникновение любой проблемы можно предотвратить и сумеет лучше всех это сделать тот, кто однажды был причиной такой или подобной ей проблемы.
- В-третьих, мы должны признаться себе в том, что слушая все это и выражая свое согласие, каждый из нас не верит, что все это касается лично его. Это присуще людям.

Начало программы «Убеждение» – это осознание того, что мы сами являемся причиной всех наших проблем и мы должны найти пути их предотвращения.

### **Последовательность действий инструктора на заключительном этапе занятия.**

1. Найти возможные решения «самых больших проблем».

Давайте еще раз посмотрим на проблемы, которые мы записали на доске. Я не помню кто из Вас назвал какую проблему, давайте рассмотрим три любых и подумаем о том, как бы можно было предотвратить их возникновение, если бы ответственные сотрудники были заинтересованы в этом. Например:

- Если руководство дает неясные указания, то напишите им свое понимание инструкций и пусть оно согласится с этим или изменит на свой лад. Тогда все будет ясно.

- Если группа не понимает, о чем Вы им написали, то возможно Вам надо объяснить по другому.

- Если данные не точны, то Вам придется обучить их как надо правильно собирать данные или может Ваша группа учредит приз тому, кто посылает Вам самые точные данные.

Попробуйте применить это в собственной практике.

Примечание: После того как Вы внесли свои предложения по проблемам, подтолкните слушателей принять участие в этом тоже.

2. Подайте им идею о бланке, где бы они могли записывать мысли о том, как избежать напрасных затрат времени, сил, денег на своем рабочем месте.

3. Спросите их снова, без записи на доске об их самой большой проблеме. На этот раз многие скажут, что им надо внести свой вклад в правильное исполнение работы с первого раза. Они начинают понимать, что сами являются частью своей проблемы. Предложите им регулярно встречаться в своих группах для обсуждения дефектов, как это делается на производстве в группах корректирующих действий.

4. Поблагодарите их и попрощайтесь. Если у кого-то появилось желание еще что-то обсудить или попросить Ваши рекомендации в том или ином направлении, то попросите их остаться после окончания занятия.

### **Последовательность действий по программе «Убеждение».**

1. Кратко ознакомьте руководство с концепцией программы. Назначьте координаторов для каждого отдела. Помните, акцент делается на бумажную работу и на служебные операции.

2. Встретьтесь с координаторами и попросите их спланировать собрание всех начальников их отделов для ознакомления с программой. Запаситесь примерами, когда предотвращение дефектов или

повышенное внимание к деталям работы избавило всех от лишних проблем и позволило сэкономить деньги. Приведите им по меньшей мере три таких примера. Ваши примеры должны быть краткими и четкими. Например: ошибки в счетах, когда покупатель вернул счет, потому что там было что-то неверно, и поэтому мы получим оплату не вовремя; ошибки в закупочных ордерах, содержащих неправильную информацию, повлекли за собой несоответствующую доставку товаров; ошибку в рабочей инструкции и многое другое на что жалуются начальники при обсуждении своей работы. Убедитесь, что Ваши примеры не смущают их, и тогда – вперед.

3. В зависимости от размера компании начальников будет обучать координатор, если их не слишком много. В противном случае координатор обучает представителя отдела, который в свою очередь инструктирует свое руководство, включая главу отдела.

4. Начальники собирают своих подчиненных. Они объясняют концепцию программы и на примерах объясняют, почему компания нуждается в их помощи. Затем они проводят дискуссию по следующим вопросам:

- Кто является нашим покупателем внутри компании? (это может быть другой отдел, президент или тот, кто получает результат нашей работы).

- Что такого особенного этот покупатель хочет от нас?

- Что могли бы мы сделать такое особенное, чтобы убедиться, что покупатель нуждается именно в этом?

- Кто является последним покупателем, тот, который использует наш продукт или услугу компании?

- Что особенного этот покупатель хочет от нас?

- Как мы можем убедиться в этом, что у покупателя этого нет? (Осветите этот вопрос сами, но настаивайте на обсуждении)

Выберите лучшие ответы и обсудите их. Затем попросите каждого внести свои предложения по поводу измерения пользы этих предложений.

*Например:* если бы мы всегда отсылали счета по неправильным адресам, то мы бы узнали, что в этот раз у нас не получилось сделать неправильно, т. к. один из счетов не прислали обратно. Это означало бы, что мы допустили ошибку и отослали его по правильному адресу.

Запишите предложенные варианты, потому что позже из них сформируется база для измерения позитивных действий.

Попросите слушателей обдумать все сказанное и внести предложения о том, как мы можем удостовериться в том что такие провалы больше не произойдут. Сформулируем так: «Как мы можем

быть уверенными в том, что наш покупатель получает именно то, что мы ему наобещали?»

6. Запишите предложения и вручите каждому выступившему значок «Убеждение». Начальник комментирует записанные на карточку предложения и отдает его координатору.

7. Сделайте много шума вокруг предложений, которые внедряются сразу. Вывесите идеи и фото их авторов на доске бюллетеней.

8. Измерение пользы от предложений должно основываться на подсчете количества часов, которые экономятся в результате правильно сделанной работы. Иногда можно использовать материальные показатели. Умножьте количество часов на сумму средней зарплаты и получите показатель в долларах. Но помните, что главная идея программы создать позитивное отношение к предотвращению дефектов.

9. Во время последней недели установите отсчет дней: осталось 4 дня для «Убеждение», осталось 3 дня ...

10. В конце программы напишите письмо всем работникам, в котором вы поблагодарите их за участие и подчеркнете, что ни одно предложение не останется без внимания.

11. Найдите применение всем предложениям, насколько это возможно, и сообщайте об этом в течение нескольких месяцев.

12. Изучите и выучите ориентационную программу. Действуйте точно по инструкции.

### **Руководство для начинающих.**

Качество это не дар, оно бесплатно. 1

Если профессионалы любого ранга при объяснении используют таинственную терминологию, то наносят вред и себе, и своему статусу. 3

«Зачем тратить столько времени на поиск, определение и борьбу, когда можно сразу предотвратить ошибку?» 4

Качество есть достижимое, измеряемое и выгодное явление, которое можно претворить в жизнь при наличии подготовки, понимания и готовности много трудиться. 6

Всеобъемлющая программа качества всегда была таблицей, содержащей все «целостные» системы. 7

Руководство должно занять правильную позицию и проявить активность, когда речь заходит о качестве. 7

Первая схватка, которая никогда не закончится, состоится с «традиционной мудростью» в отношении качества. 7

Очевиден тот факт, что люди работают по стандартам своих лидеров. Если руководство думает, что подчиненным все равно, то подчиненные так и будут относиться к делу. 8

Традиционные программы контроля качества имеют узкую направленность и вызывают негативные эмоции. 9

14-ти шаговая программа по улучшению качества посредством предотвращения дефектов является основой всех программ по качеству. 9

Потребуется 4-5 лет, чтобы люди осознали необходимость такой программы и поверили в нее. 9

Наличные деньги или денежные награды не являются достаточным условием эффективного одобрения отличившихся работников. 10

Цена качества – это потери от неправильно выполненной работы. 11

Сегодня жизнь такова, что каждый год ваша зарплата растет быстрее, чем цены. 11

«Качество скорее похоже на балет, чем на хоккей». 13

Проблема качественного управления состоит не в том, что люди мало знают об этом. Проблема в том, что им кажется, что они все знают. 13

Качество имеет много общего с сексом. 13

Трудно провести полноценную дискуссию о сексе, качестве или о других сложных понятиях, если не изучить основные ошибочные мнения по этому поводу и не противопоставить им свое видение проблемы. 13

Нам придется изучить мыслительный процесс, который приводит к убеждению, что качество является просто добродетелью, которая всегда дорого обходится. 14

Люди руководят делами в любой компании, будь то линейное производство или отель. 14



Первое ошибочное мнение заключается в том, что качество воспринимается в значении роскошь, великолепие или влияние.	14	Эффективность руководства семьей измеряется не по личным стандартам менеджера. Поэтому даже в регламентированной деятельности есть место для фантазии.	22
«Качество жизни» – это клише, потому что каждый слушатель воспринимает эти слова говорящего по своему.	14	Семейная мудрость гласит, что если Вы уверены, что воспитали детей в любви и дисциплине, то они станут достойными людьми; так и деловая мудрость утверждает, что если у Вас доброе сердце, то Вы будете производить качественную продукцию.	22
Мы должны определить понятие качество как «подчинение требованиям», если у нас это получится.	15	Если Вы не сможете производить мертвого дракона каждую неделю, то Ваша лицензия может быть аннулирована	23
Второе ошибочное мнение заключается в том, что качество рассматривается как нечто неосязаемое и поэтому неподдающееся исчислению.		Тех, кто может предсказывать будущее, никогда не могли оценить по достоинству современники	24
В действительности же, качество можно измерить самым старым и уважаемым способом – презренным металлом.	16	Самое сложное для руководства – изменить свое устоявшееся мнение. Это особенно касается возможностей и денег.	24
Третье ошибочное мнение состоит в том, что существует «экономика» качества.	16	Делайте сейчас и это окупится позже	24
Четвертое ошибочное мнение – проблемы с качеством возникают по вине рабочих, особенно тех, кто занят на производстве.	16	Предотвратить не сложно – сложно продать	24
Работники производства могут внести небольшой вклад в дело по предотвращению проблем, потому что планирование и проектирование осуществляется в других отделах.	17	Карьера может закончиться раньше, чем человек научится на своих ошибках.	24
Пятое ошибочное мнение – качество начинается в отделе по качеству.	17	Проблемы порождают большие проблемы, а недостаток последовательных методов открытой борьбы с ними рождает еще больше проблем.	26
Если хоть раз интеграция подразумевала компромисс, то она никогда не вернется к первоначальному состоянию.	18	Компании неопределенного возраста знают, что у них есть проблемы, но не знают почему, хотя они отлично понимают, что это происходит не из-за того, что они мало работают.	27
Руководство качеством – это постоянная гарантия того, что проводимая работа соответствует плану.	19	Этапы формирования зрелости в отношении качества не предусматривают индивидуальных экскурсий с гидом, как у привидений Скруджа.	28
Руководство качеством необходимо уже потому, что не все так просто, как кажется.	19	Качество предполагает подчинение. Некачественность означает неподчинение.	39
Чем дальше администратор удаляется от подчиненных, тем менее эффективной становится работа администрации.	19	Мы – хрупкие и тщеславные, мы – люди.	43
Если эффективное руководство качеством – это понятие реальное и достижимое, то оно должно начинаться сверху.	19	Неопределенность живет в дне сегодняшнем. С каждым новым днем начинается новый мир, а каждая ночь является концом этого мира.	45
Например, руководство семьей возможно является самой сложной из всех работ. И только немногим удается добиться полного успеха в этом деле.	21	Пробуждение пугается грядущих свершений. Неопределенность не знает о будущем и поэтому оно не может потревожить неопределенность. Пробуждение знает о нем и поэтому испытывает тревогу. Оба ничего не делают, но	45

по разным причинам, а результат один и тот же.		дефектов.	
Действительно все дело в отношении.	46	Не существует абсолютно никакой причины, объясняющей брак и дефект в товаре или услуге.	58
Первое, что Вы заметите, когда руководство начнет двигаться в сторону просвещения, это снятие напряжения.	46	Функциональное руководство гораздо сложнее, чем любая другая управленческая деятельность.	59
Совсем не обязательно, что если у генерального директора и у начальников отделов есть своя вера, то и у остальных она также появиться.	47	Управление состоит в том, чтобы отдавать распоряжения чиновникам по кругу.	60
Для настоящего долговременного, никогда не заканчивающегося улучшения потребуются время, чтобы установить его на годы. И даже после этого Вы никогда не сможете почувствовать уверенность.	48	Инспектор не будут считаться настоящим инспектором до тех пор, пока инспекция не будет независимой и длительной.	60
Те, кто считают улучшение качества мотивационной программой, никогда не достигнут возраста мудрости.	48	Половину от общего числа брака замечают покупатели.	63
Если Вы не ожидали ошибок и действительно удивлены тем, что они появились, то тогда ошибок у Вас больше не будет.	48	Инженеры по качеству несут ответственность за определение и планирование работы остальной части отдела.	64
Подумайте, где могла бы быть Ваша компания, если бы Вы полностью исключили стоимость неудач.	48	Людам нравится, когда их работу оценивают, если система измерения проста и доступна.	64
Самое лучшее средство для приведения в чувства служащих и их руководителей – дать им возможность пообщаться с тем, кому они верят.	49	Высшее руководство позволит качеству работать на будущее, при условии, что оно поможет им выжить сейчас.	65
Каждый день преданные, мыслящие, искренние люди вносят свой вклад в то, чтобы заставить Вас делать все по их указаниям. Такую преграду сложно преодолеть.	49	Реальная значимость и ценность инженеров по качеству основывается на изучении прошлого опыта, чтобы сделать лучше будущее.	65
В любом деле есть такая область, которая более восприимчива к новым идеям, чем другие.	49	Люди будут Вам рассказывать только о проблемах, которые им доставляют другие. Но они умолчат о том, что произошло по их вине.	65
Политика используется в целях обоснования аргументов	56	Если Вы однажды станете носить костюм, то никто больше Вам не будет говорить правду.	65
Цель организации независимого и объективного отдела по качеству заключается в ограничении отбора тех, кому нечего терять от этого решения.	58	Хорошо получается то, что было запланировано, неудачи происходят сами по себе.	66
Если что-то можно легко понять и осмыслить, и это что-то не всегда выполняется, то тогда это является сигналом того, что это можно и не делать.	58	Каждое новшество должно быть апробировано до того, как начнется его использование.	66
Вполне возможно хорошо зарабатывать на жизнь, выполняя работу, чем все время искать причину некачественного выполнения.	58	Действительность это ультимативный критерий.	67
Вы можете разбогатеть с помощью предотвращения	59	Аудит – это занятие для Бет Мастерсон.	67
		Проверкой ловят только непосвященных, зануд или безалаберных.	67
		Существует теория человеческого поведения, которая гласит, что люди подсознательно задерживают собственный	68

интеллектуальный рост.		Особенные проблемы требуют особенных решений.	76
Только самодовольные, узкомыслящие, упрямые и вечные оптимисты перестают учиться.	68	«Совокупность» – это когда что-то большое получается из более мелких составляющих.	78
Покупатель заслужил право получить именно то, что мы обещали произвести.	69	У Вас нет шанса улучшить качество до тех пор, пока каждый человек не будет готов осознать, что это все улучшение необходимо.	81
Неумелое руководство продолжают существовать только потому, что руководители не утруждают себя думами о позитивном руководстве и не вносят проекты требований или предложения.	70	До тех пор пока Вы не будете в курсе всех событий, Вы не узнаете когда все будет выполнено или удалось ли Вам это.	86
Гораздо проще разрушить весь мир, чем выбить из крупной компании пару баков.	70	Людам нравится думать, что они сами определяют события, но в действительности все обстоит по другому.	87
Каждый день выпускаются миллионы товаров, которые уже устарели.	71	В конечном счете для работника начальник является олицетворением слова «компания»	94
Люди всего лишь хотят соблюдения своих прав до тех пор, пока Вы не попытаетесь нарушить их. А иначе они захотят отомстить.	71	Качество – это бесплатно, но никто не смог бы это узнать, если бы не было согласованной системы измерения качества.	102
Я не знаю ни одной проблемы, связанной с сохранностью товара, где бы в роли основной причины не выступал недостаток прямоты суждения со стороны одного из руководителей.	71	Половина людей, работающих на производственных предприятиях, никогда не прикасалась к производимому товару.	103
Сохранность товара не является проблемой законности, это проблема этического плана.	71	Каждый из нас состоит на службе, кроме тех случаев, когда мы становимся донорами крови – тогда нас можно назвать производственными предприятиями.	103
Ни один человек так не выставляется на показ, как тот, что занимается решением проблемы.	73	Не позволяйте себе затеряться в потоках статистических данных.	107
Если Вы действительно хотите решить проблему, то Вы должны создать открытое общество в рамках этой проблемы, которое наполнено основными концепциями целостности и объективности.	75	Самый сложный урок для работника компании – это понять, что даже для элементарного улучшения требуется время.	108
В каждом конфликте есть победители, проигравшие и наблюдатели.	74	В основном мы медленно изменяемся потому, что мы отвергаем все новое.	109
Более 85% процентов всех проблем можно решить на первом уровне руководства.	75	На последующее развитие городов расходуется больше денег, чем на любую другую внутреннюю программу, за исключением оборонных.	109
Когда-то Вы все же столкнетесь с неразрешимой проблемой. Затем у Вас сложится какое-то мнение по этому поводу и Вы смиритесь с ситуацией, и жизнь пойдет своим чередом. Рассчитывайте на один или два таких случая за всю карьеру.	75	В обеих операциях результаты схожи: покорение городов и их населения. Разница заключается лишь в местонахождении городов.	109
		Вам придется постепенно привести людей к мысли, что то что они уже знают и есть правильно.	110
		Для гольфа требуется не только снаряжение и намерение, а гораздо больше.	110

Людам, которым пришлось внедрять любую из программ по улучшению качества в своей компании, всегда чувствуют, что другие программы не для них.	111	посмотреть на себя самих и сделать то же самое замечание.	
Нам не нравится выдвигаться намного вперед до тех пор, пока мы не будем абсолютно уверены, что наша идея будет принята надлежащим образом.	111	Проблема использования рабочей силы осложняется тем, что людям неинтересно выполнять что-либо только потому, что им было приказано сделать это.	122
Чаще всего все получается не так как предполагалось.	112	Не существует строгих различий между разными уровнями организации, когда дело доходит до понимания цели и работы компании.	123
Помогая руководству осознать необходимость в их личном участии в программе, Вы тем самым поднимаете уровень значимости качества и вселяете уверенность во всеобщее взаимодействие до тех пор, пока наблюдается прогресс.	112	Нам нужны люди, которые могут полностью себя контролировать; люди, которые могут мыслить творчески и реализовывать свои идеи на практике; при этом они должны принимать активное участие в программе и избегать конфликтных ситуаций.	124
Формализация системы измерения качества в Вашей компании усиливает роль инспекции и функций контроля, а также дает точные измерения.	114	Трудно найти профессию, которая не требовала бы от Вас целостного восприятия и проявления сочувствия.	124
Назначая контролера, Вы тем самым рассеиваете сомнения в отношении подсчетов стоимости качества.	115	Если мудрая мысль слетает с Ваших уст, то ее никто не заметит и не оценит.	125
Реальная выгода от общения между начальниками и их подчиненными заключается в установлении привычки позитивно разговаривать о качестве.	115	Если однажды люди поймут, что Вы хотите понять то, о чем они говорят, то они потратят время на то, чтобы оформить свои мысли в концепции, которые легче усвоить.	125
Улучшение наступает с каждым новым шагом повторной программы.	116	Нет ничего важнее, чем настоящее понимание, и нет ничего сложнее, чем достичь его.	126
Доказательство понимания чего-то есть способность объяснить это.	117	Человеку изначально не присуще быть частью команды, этому надо учиться.	126
Проведение дня «Нулевых Дефектов» привлекает всеобщее внимание и надолго остается в памяти.	117	Совместные действия не требуют от Вас забыть свое личное мнение.	126
Людам нравится церемония награждения и выражения благодарности. Они будут продолжать поддерживать программу независимо от того, награждали ли их лично или нет.	118	Заслуживающие доверия люди не наживают серьезных врагов в процессе своей работы.	126
Репетиции делают программу постоянной, являются частью кропотливой работы.	119	С неуважаемыми руководителями никто не будет сотрудничать.	126
Если качество не проникло во все организационные структуры компании, то оно так и останется незамеченным.	119	Помощь не должна предполагать немедленную отдачу результата.	126
«Стиль» – это слово часто используется в нашей культуре, чтобы дать субъективную оценку чего-то.	120	Чтобы Ваша помощь воспринималась позитивно, Вы должны проявить интерес к людям и результатам их деятельности.	127
Каждое поколение разглядывает своих предшественников и отмечает, что сегодня все по-другому. Это поколение может	121	Настоящая помощь предлагается бескорыстно.	127
		Предлагая помощь, Вы руководствуетесь хорошим отношением к этому человеку, а не выгодой от этого дела, вот	127

тогда Ваша помощь будет принята.		Невозможно перестать изучать происходящие события.	132
Большая часть работы выполняется по личному распоряжению.	127	Руководителя, которому важно только создать видимость руководства, вскоре заменят человеком, который заинтересован много трудиться.	132
Вам придется что-нибудь сказать.	128	Если сам руководитель только знает какая игра затевается, то очевидно, что этот руководитель и будет единственно возможным победителем.	132
Ваша одежда, облик, вес, опрятность и многое другое говорят о Вас гораздо больше, чем слова, которые Вы произносите.	128	У закрытого руководства нет шансов на развитие.	132
Умение выразить мысль в письменной форме есть дар. Лучше всего – коротко и ясно; пространно и витиевато – нежелательно.	128	Верному сподвижнику приходится добиваться тех результатов, которые хочет видеть руководитель.	133
Быть понятным – тяжелый труд.	128	Сподвижничество не следует рассматривать как временную необходимость на пути достижения кресла руководителя.	133
Самое большое проявление эгоизма – это нежелание формально подготовиться к выступлению	128	Вы никогда не отделаетесь от роли сподвижника	133
Все передающие факторы проецируют Ваше изображение на стену менталитета каждого работника.	129	Все время создавать видимость дела – это ужасный стиль руководства.	133
Вспомните людей, которые в какой-то степени воспринимают Вас объективно. Возможно, Вы думаете что они это делают с умыслом, но это не так.	129	Умение слушать. Вы можете прославиться только лишь одним умением выслушивать людей.	133
Работая в сфере управления, Вы можете научиться созиданию.	129	Сотрудничество. Вам не надо прилагать усилия к тому, чтобы пьесы были сыграны, Вам надо только не мешать и помогать другим в этом деле.	133
Вы можете принимать решения, которые усугубят проблему, вместо того, чтобы стать единственным, кто сможет найти истинную причину проблемы.	129	Помощь. Позвольте кому-то опереться на Вас, не ожидая взамен такой же услуги.	133
Самый главный аспект созидания в стиле руководства – не привыкать констатировать нехватку создающих возможностей.	130	Передача информации. Как бы Вы встречались с людьми, если бы Вам не оставляли этот шанс.	134
Только 0.1% всех людей Земли может созидать, т.е. способны разработать оригинальную концепцию из оригинальной мысли.	130	Созидание. Оригинальные решения есть результат усердной работы с неоригинальными проблемами.	134
Самый ценный тот из руководителей, который может что-то создать, а потом внедрить.	130	Выполнение. Приходит время, когда кому-то действительно приходится выполнять всю эту работу.	134
Не все полученные в колледже знания люди применяют в жизни.	131	Учеба. Когда у Вас находятся ответы на все вопросы, знайте, Вы перестали учиться.	134
Невозможно предугадать заранее все, что нам понадобится знать в будущем.	131	Руководство. Руководители проигрывают, когда начинают верить только собственным данным.	134
Практически ничего нового и почти все даже было еще хуже.	131	Сподвижничество. Вы никогда не подниметесь на ступеньку выше, если Вы ни на кого не работаете. Итак, учитесь этому.	134

Создавать видимость. Если Вы собираетесь стать актером, будьте им, но тогда покиньте руководящую должность.	134	Люди создают большую часть своих проблем посредством своего отношения к делу.	180
Хоккей – захватывающий вид спорта и стиль этой игры тоже захватывающий. Но такой стиль не годится для управления.	134	«Заразиться» негативным отношением можно гораздо быстрее, чем позитивным.	181
Балет – это способ выражения мысли. Также – это практичный и эффективный стиль руководства.	135	Постоянное осуществление программы по улучшению качества со временем перерастает в часть культуры компании.	186
Качество – бесплатно, это не дар.	136	Мы формируем у персонала отношение к улучшению качества, хотим мы этого или нет.	190
Самая большая проблема, с которой сталкиваются руководители – не выполнение заданий, о которых они говорили. Выполнение этих заданий возможно в том случае, если каждый прислушается к словам руководителя.	137	Корректирующее действие – это скругление всех острых углов и рассмотрение причины их возникновения.	194
Все мы умеем обвинять, но никто не хочет брать ответственность на себя.	140	У нас действует двойной стандарт требований: один для себя, а другой для нашей работы.	200
«Нулевые Дефекты» – это отношение к предотвращению дефектов. Это значит «Выполняй работу правильно с первого раза».	144	Не надо искать замену словам «Нулевые Дефекты», они и так абсолютно понятны.	207
Люди склонны верить, что ошибка неизбежна.	145	В действительности люди работают не ради денег.	218
Семья значит гораздо больше в формировании исполнительского стандарта, чем компания.	145	Мотивация – малоэффективный термин.	227
Разработайте стандарт, обсудите его, оцените его выполнение, а затем начните этот цикл еще раз	148	Если Вы начнете путать качество с элегантностью, яркостью, достоинством, любовью или с чем-нибудь еще, то Вы обнаружите, что у каждого есть свои представления о качестве.	232
Гораздо дешевле избежать ошибок, чем переделывать, доделывать или устранять их.	149	Всегда дешевле сделать работу правильно с первого раза.	232
Если политика качества официально не провозглашена руководством организации, то тогда персонал выберет свою собственную политику индивидуально.	150	Если Вы возложите ответственность за проведения инспекции и тестирования на производственников, то не получите точных данных о дефектах.	232
Вам надо внедрить новую поведенческую концепцию в компанию. Сделайте вид, будто все это является одним из приемов программы руководства.	169	В обязанность отдела по качеству входят: измерение качества и отчеты по соответствию этих показателей плану, требование провести корректирующие действия, стимулирование работы по предотвращению дефектов, обучение улучшению качества, а в целом он является мозговым центром программы.	233
Измерение качества эффективно только тогда, когда его результаты становятся понятными и доступными для использования.	170	Существует прямая связь между отношением руководства к качеству изготавливаемой продукции и тем, насколько качественно рабочие выполняют свою работу.	233
Многие руководители так поглощены решением реальных и надуманных проблем дня сегодняшнего, что неспособны спланировать корректирующие или позитивные действия дальше, чем на неделю вперед.	177	Если Вы ничего не знаете об уровне дефекта, то как Вы поймете, что еще не сошли с ума?	233
		Вы безжалостны к людям, чью продукцию Вы покупаете как	234

рядовой покупатель. Тогда почему Вы думаете, что Ваши покупатели будут относиться к Вам по-другому?

Многие сложные и дорогостоящие проблемы, с которыми мы сталкиваемся сегодня, связаны с бумажной работой или подобными средствами коммуникации. 243

Нарушится точность и эффективность всей цепи по передачи информации, если хотя бы в одном звене этой цепи будет ошибка в данных. 244

Чтобы появилась уверенность в необходимости качества, надо убедиться, что мы сами являемся причиной возникших проблем и мы должны найти способы предотвращения их возникновения. 246





**Филипп Кросби**



**Качество бесплатно**

**Искусство убеждения в необходимости качества**

Как управлять качеством, чтобы оно стало источником дохода.  
«Управляющие, которые тратят половину дня на осваивание этой книги,  
могут обнаружить, что это одно из самых ценных инвестирований  
времени, которые он или она когда-либо делали».  
- рабочая неделя