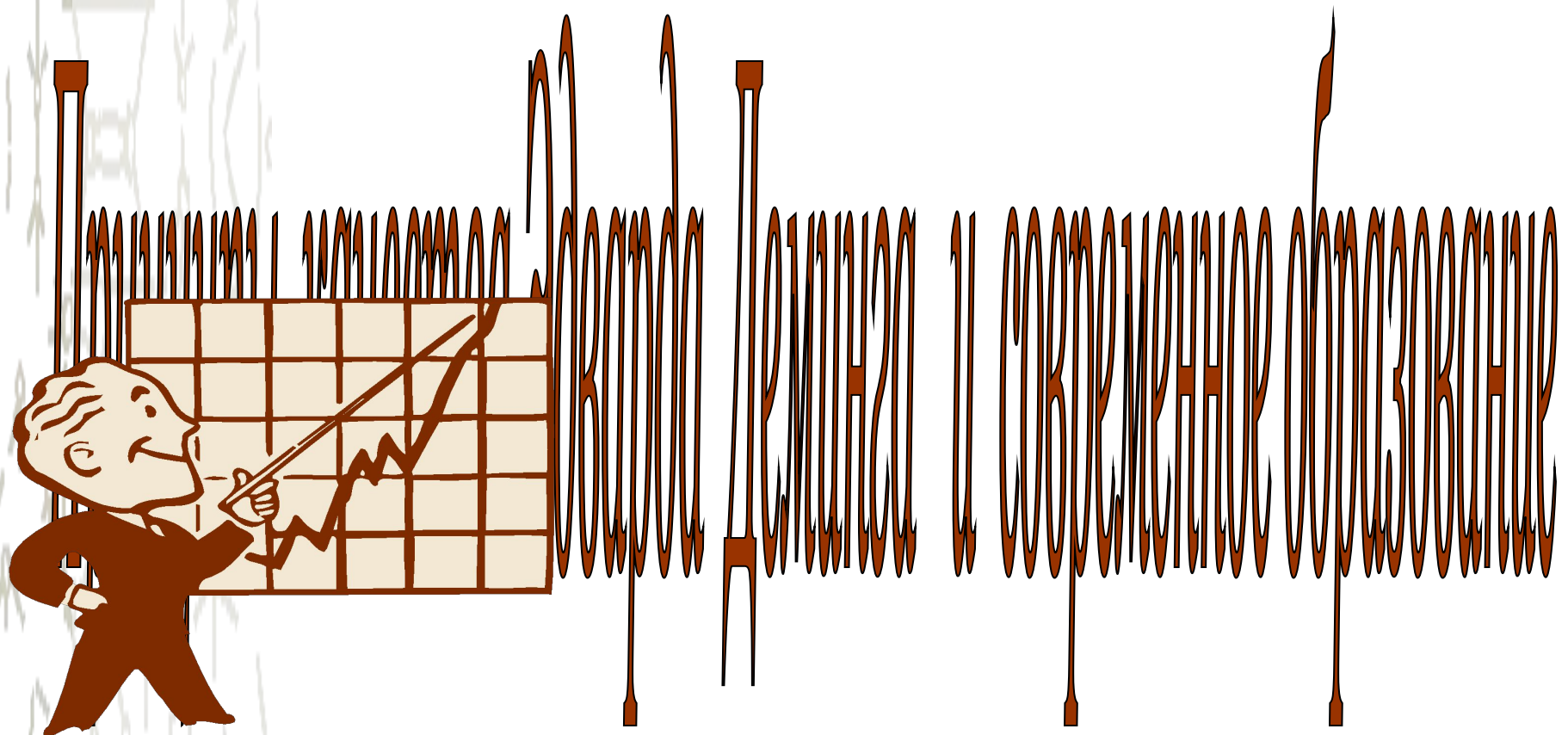


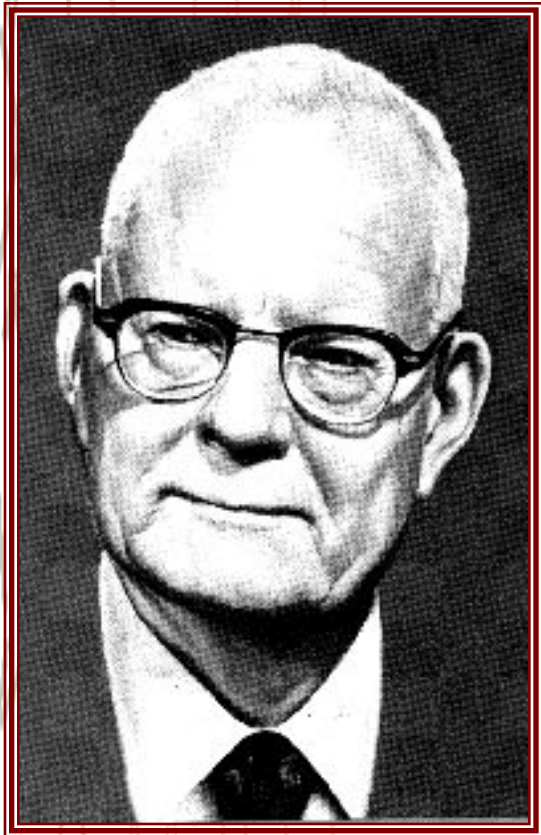
Коньшина Е.Н.



# Эпиграф

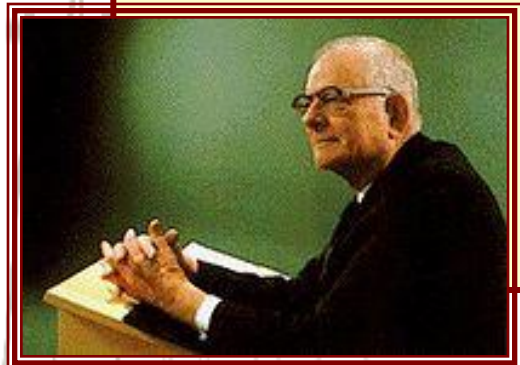
**"Все дело в качестве.  
Но вы напрасно  
ищете качество  
среди станков.  
Оно рождается  
в коридорах власти".**

**Э. Деминг**



**Дэминг, Уильям Эдвардс** (William Edwards Deming) - 14 октября 1900 — 20 декабря 1993

**Также известен как Эдвард Дэминг.**  
Всемирно известный американский ученый, статистик и консультант по теории управления качеством. Наибольшую известность Э. Деминг приобрел как автор инновационных предложений о реорганизации предприятий **«Бережливое производство»** (Япония и другие страны)  
Создатель **японского «экономического чуда»**, основоположник процесса возрождения японской экономики в послевоенные годы. Он считается автором **«революции в качестве»**.





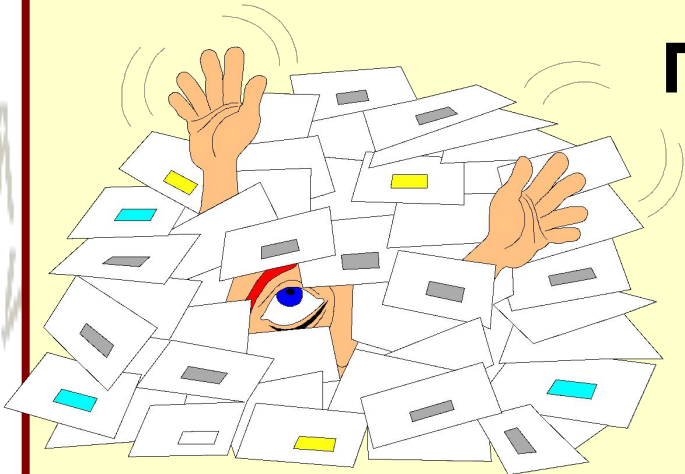
# 14 принципов Э. Деминга

1. Примите новую философию качества
2. Определите и придерживайтесь постоянной цели
3. Покончите с зависимостью от массового контроля
4. Не заключайте деловых контрактов только на основе стоимости
5. Улучшайте каждый процесс.
6. Введите в практику подготовку и переподготовку кадров.
7. Учредите истинное лидерство.
8. Искорените страх.
9. Разружьте барьеры между подразделениями.
10. Откажитесь от пустых лозунгов и призывов.
11. Избегайте установления необоснованных норм выработки.
12. Дайте работникам возможность гордиться своим трудом
13. Внедрите программу массового обучения и самосовершенствования.
14. Учредите приверженность делу повышения качества и действенность высшего руководства.

# 1. Примите новую философию качества

**Примите новую философию качества.**  
Мы находимся в новой экономической эре,  
начатой в Японии с благоговения  
перед качеством продукции.

**Не возможно более уживаться с обычно  
принятым уровнем издержек,  
ошибок, дефектов в  
материалах, брака в работе.**



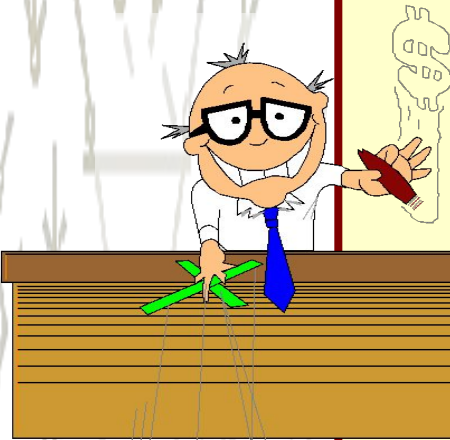
## 2. Определите и придерживайтесь постоянной цели

Чётко преследуемая цель предприятия.  
Необходимо поставить чётко определённую цель предприятия, направленную на постоянное усовершенствование продукции и услуг, это означает:

- цели должны быть долговременными;
- руководство должно быть настроено серьезно;
- убежденность от руководства должна дойти до каждого;
- 90% успеха зависит от руководителя.



### 3. Покончите с зависимостью от массового контроля



**Исключить зависимость от массового контроля. Прекратить необходимость комплектного контроля и зависимость от него для достижения качества. Качество не может быть обеспечено за счёт проверок, оно должно быть результатом процесса изготовления. Это означает:**

- управление процессом вместо проверки продукции;
- способность обработки изделия в технологическом процессе, и качество этого процесса являются важными критериями;
- постоянное усовершенствование качества процесса является задачей всех участвующих.

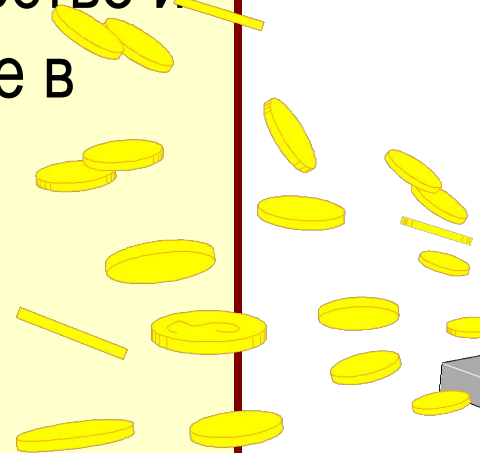


## 4. Не заключайте деловых контрактов только на основе стоимости.

**Прекратить заключать контракты, руководствуясь только низкой ценой, это означает:**

- цена ничего не выражает, если качество неясно;
- способность поставщиков обеспечить качество и поставку изделий, поддающихся обработке в технологическом процессе, должна быть статистически доказана.

Целью является минимизация общих затрат, а не только первоначальных сумм.





## 5. Улучшайте каждый процесс

Улучшайте постоянно (сегодня и всегда) все процессы планирования, производства и оказания услуг. Постоянно определяйте проблемы для того, чтобы улучшать все виды деятельности, повышать качество и производительность и, таким образом, постоянно уменьшать издержки.

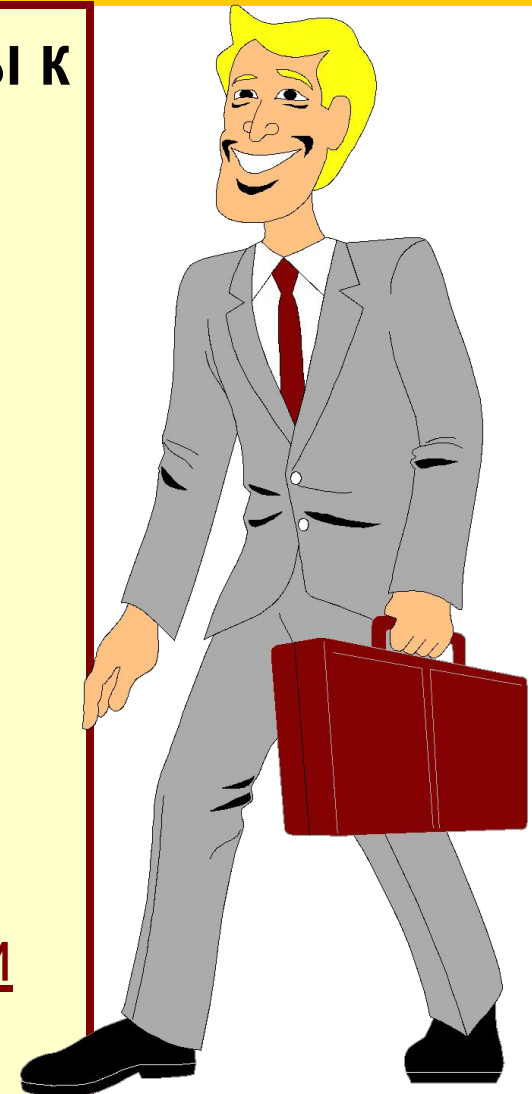
Первейшая обязанность руководства – непрерывное улучшение системы, включающей в себя разработку и проектирование, обслуживание и улучшение работы оборудования, методов управления и организации, подготовку и переподготовку кадров.



## 6. Введите в практику подготовку и переподготовку кадров

Используйте современные подходы к подготовке и переподготовке **для всех работников, включая руководителей и управляющих**, с тем, чтобы лучше использовать возможности каждого из них.

Для того, чтобы поспевать за изменениями в материалах, методах, конструкции изделий, оборудовании, технологии, функциях и методах обслуживания, требуется новые навыки и умения.



## 7. Учредите истинное лидерство



**Усвойте и введите в практику лидерство как метод работы, имеющий целью помочь работникам выполнять их работу наилучшим образом.**

**Руководители всех уровней должны отвечать не за голые цифры, а за качество.**

**Улучшение качества автоматически приводит к повышению производительности. Руководители и управляющие должны обеспечить принятие немедленных мер при получении сигналов о появившихся дефектах, плохих инструментах, нечетких рабочих инструкциях и ВСЕХ других факторах, наносящих ущерб качеству.**

## 8. Искорените страх.

Поощряйте эффективные двухсторонние связи и используйте другие средства для искоренения страхов, опасений и враждебности внутри организации с тем, чтобы каждый мог работать более эффективно и продуктивно на благо компании.

Любой работник, испытывающий страх перед своим вышестоящим руководителем, не может надлежащим образом сотрудничать с ним.

**Обиженная покорность не способствует повышению качества.**

Истинное сотрудничество позволяет достигнуть намного большего, чем изолированные индивидуальные усилия.



## 9. Разрушьте барьеры между подразделениями



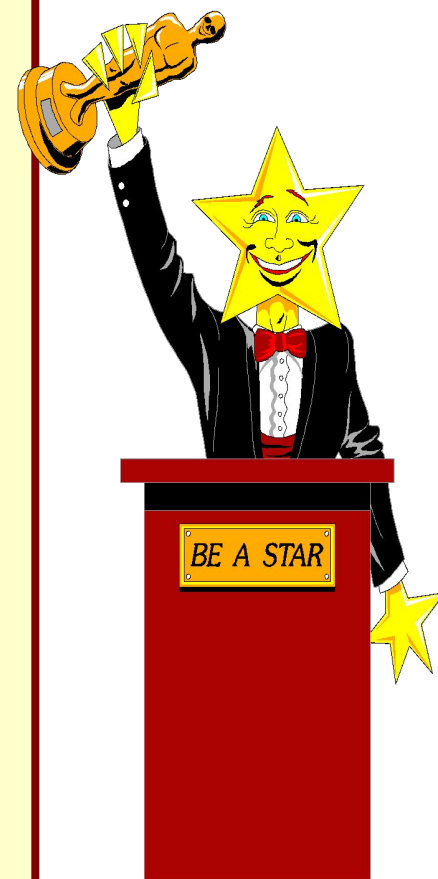
**Работники исследовательских, конструкторских, торговых и производственных отделов должны работать как одна команда, предвидеть возникновение проблем, как при производстве, так и при эксплуатации продуктов и услуг.**

## 10. Откажитесь от пустых лозунгов и призывов

Плакаты, лозунги и призывы к работникам, которые требуют от них бездефектной работы, нового уровня производительности и т. п., но ничего не говорят о методах достижения этих целей, не работают.

Такие призывы только вызывают враждебное отношение; основная масса проблем низкого качества связана с существующей системой производства.

Решения этих проблем находятся за пределами возможностей рядовых работников.



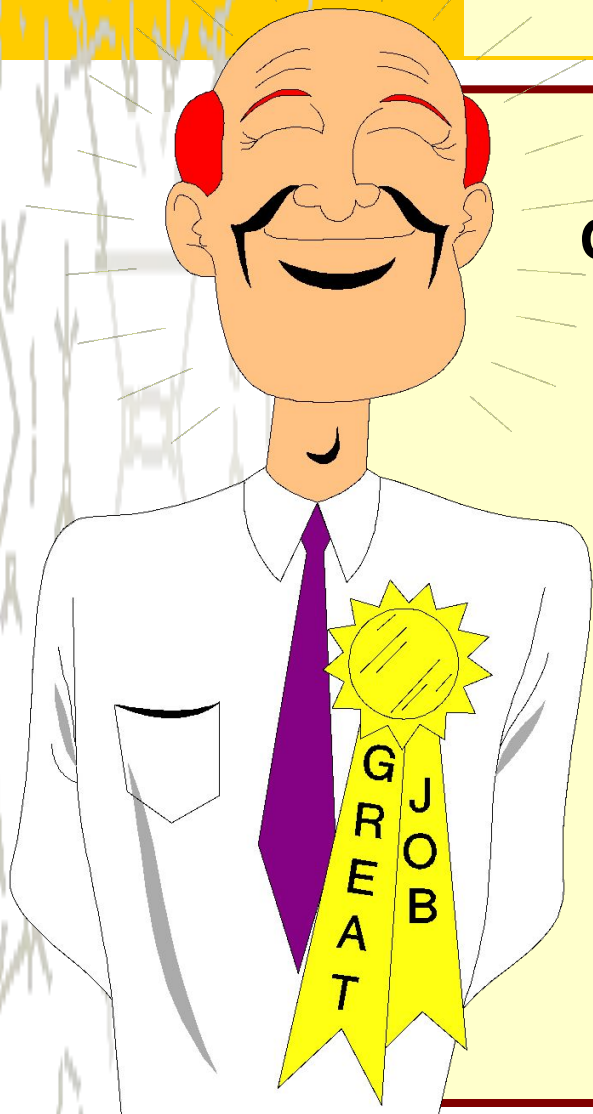
## 11. Избегайте установления необоснованных норм выработки.

**Не используйте рабочие инструкции и стандарты, которые устанавливают произвольные нормы, квоты для работников и количественные задания для руководителей.**

Замените их поддержкой и помощью со стороны вышестоящих руководителей с тем, чтобы достигать непрерывных улучшений в качестве и производительности.



## 12. Дайте работникам возможность гордиться своим трудом



Устраните барьеры, которые обкрадывают рабочих и руководителей, лишая их возможности гордиться своим трудом и достижениями.

Это предполагает отказ от ежегодных аттестаций (оценок деятельности работников). Обязанности менеджеров, контролеров, мастеров должны быть **перенесены с достижения чисто количественных показателей на достижение качества.**



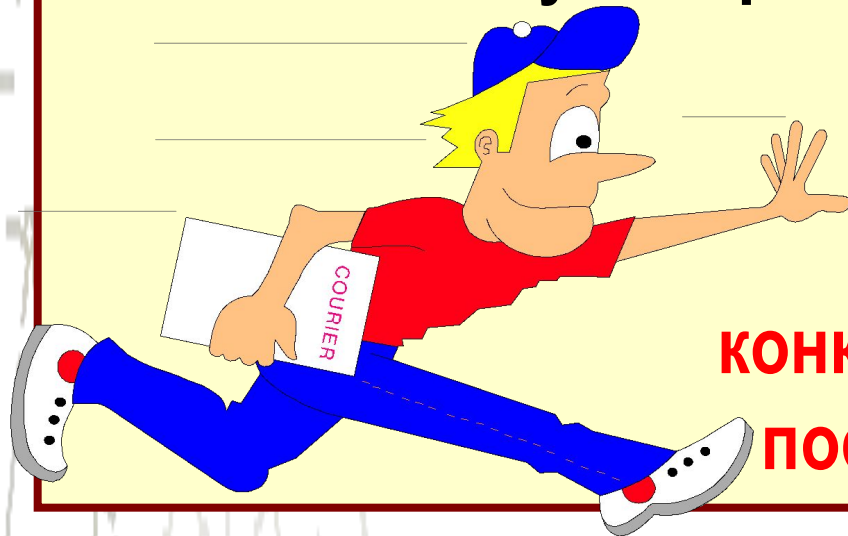
### 13. Внедрите программу массового обучения и самосовершенствования.

Учредите энергичную программу образования и поддержки самоусовершенствования для всех работников.

Организации нужны не просто люди, ей нужны работники, совершенствующиеся в результате образования.

Источником успешного продвижения в достижении

**конкурентоспособности являются постоянно обновляемые знания.**



## 14. Учредите приверженность делу повышения качества и действенность высшего руководства


Ясно определите приверженность высшего руководства к постоянному улучшению качества и производительности и их обязательство проводить в жизнь все рассмотренные выше принципы.

Мало просто декламировать приверженность качеству, **руководство должно еще знать, в чем же заключается то, чему они привержены, то есть что они должны делать.**

Образуйте структуру в высшем руководстве, которая будет **каждодневно давать импульс** для продвижения к вышерассмотренным тринадцати Принципам, и действуйте, чтобы осуществить преобразования.

**Поддержки здесь недостаточно, нужны конкретные дела.**





## О перспективах

**Эти принципы могут быть основой для создания эффективной системы «Качество образования».**

**Поскольку они уже проверены в практике ведущих стран.**

**Осталось только АДАПТИРОВАТЬ их под ваши конкретные цели, найти соответствующие инструменты и убедить в этом свою команду.**



# АНТИ – ДЕМИНГ

- 1. Не следует постоянно устанавливать цели по улучшению качества. Если у Вас сейчас покупают продукцию.
- 2. Не принимайте философию новой экономической эпохи, основанную на усилении ответственности высшего руководства в рамках проводимых преобразований. Не надо их излишне загружать.
- 3. Всегда рассматривайте контроль, как основное средство достижения качества. Контроль вечен и понятен людям.
- 4. Заключайте контракты на закупку, основываясь только одним на одном критерии – низкие цены. За это Вам только спасибо скажут.
- 5. Не следует постоянно совершенствовать систему производства с целью улучшения качества. Разладить производственный механизм очень легко, а наладить потом трудно.



# АНТИ – ДЕМИНГ

- 6. Не обучайте персонал на рабочих местах. На рабочем месте нужно работать.
- 7. Не экспериментируйте с новыми методами руководства. Эти японские семена плохо ложатся на нашу почву.
- 8. Нагоняйте страх на подчиненных, это будет способствовать более эффективному управлению коллективом.
- 9. Укрепляйте барьеры между подразделениями. Каждый должен отвечать за свою работу.
- 10. Всячески приветствуйте лозунги и призывы, такие как «повышение производительности труда». Эти лозунги легко принять и трудно проверить.



# АНТИ – ДЕМИНГ

- 11. Устанавливайте количественные нормы и показатели для рабочих и администрации, так будет легче оценивать их работу.
- 12. Ставьте барьеры тем, кто слишком гордится принадлежностью к компании. Не надо выделяться среди другого трудоспособного персонала.
- 13. Душите всевозможные программы образования и совершенствования. Учиться надо было в школе. Карьера сотрудника должна определяться его способностью, приносить доход компании, а не одержимостью получения знаний.
- 14. Отсекайте персонал от работ по преобразованию компании. Особенно это касается высшего руководства – пускай выполняют свои прямые обязанности.



# 7 смертельных болезней по Демингу

- 1. «Планирование не ориентирует производство на такие товары и услуги, на которые рынок предъявляет спрос, и которые способствуют сохранению бизнеса и обеспечивают рабочие места» и отсутствие постоянства цели в планировании выпуска продукции и оказания услуг.
- 2. Упор на получение краткосрочных прибылей. «Акцент предпринимателя на краткосрочные прибыли: ориентация на сиюминутные выгоды, совершенно противоречащая постоянной цели сохранения бизнеса, подпитываемая страхом перед недружественным поглощением и давлением со стороны банкиров и получателей дивидендов».
- 3. «Оценка работы сотрудников по формальным показателям, аттестация, ежегодный пересмотр норм». Системы балльных показателей и ежегодных оценок деятельности персонала, ориентированные на заданный конечный результат. Людей поощряют за хорошую работу в системе, но не за ее совершенствование.



# 7 смертельных болезней по Демингу

- 4. Текучесть управленческих кадров, выражающаяся в «перескакивании с одного места работы на другое». «Высокий уровень флуктуации в высшем руководстве предприятия, «перелёты» от фирмы к фирме. Ежегодные перестройки деятельности предприятия, изменения производственной программы, перестановки в кадрах».
- 5. Руководители полагаются лишь на очевидные количественные показатели, но не менее важными являются неочевидные и даже непознаваемые вещи, как, например, воздействие недовольных потребителей на будущий объем продаж. «Управление на основании только имеющихся цифр, без должного внимания к отсутствующим или не поддающимся учету показателям».
- 6. «Сверхвысокие социальные затраты».
- 7. «Сверхвысокие затраты из-за возврата продукции. Для рынков США и Европейского сообщества (ЕС) — чрезмерно высокая стоимость денежных обязательств, раздутая юристами, которые рассчитывают размеры компенсационных выплат по несчастным случаям».



# Цикл Деминга

**Цикл Деминга (Deming Cycle, круг качества)** – это постоянный круг регулирования усовершенствования продукта и производственных процессов, оптимизации отдельных единиц и объектов.



# Цикл Деминга



«При определении качества той или иной продукции надо исходить не только из ее потребительских свойств. Необходимо понять, **будет ли продукция обладать этими свойствами в будущем**».

Э. Деминг

