

**КОМПАНИЯ-
ПОБЕДИТЕЛЬ:
новая структура стиля
управления**

к.э.н. Коренков А.В.

Потребитель –
важное звено
бизнеса

Качество начинается
с услаждения
потребителя

Совершенно недостаточно
иметь потребителя, который
просто удовлетворен.

Удовлетворенный
потребитель может уйти,
полагая, что он не много
потеряет, а может приобрести
что-то лучшее.

14 принципов Деминга – обязательства менеджмента.

Это не перечень инструкций, не методики. Они являются средством открытия разума для нового мышления, для понимания того, что существуют радикально другие, лучшие пути организации бизнеса и работы с людьми.

1. Постоянство цели.

Приверженность руководства постоянным улучшениям - критический фактор для поддержания энтузиазма, интереса и соучастия работников на всех уровнях, стимулирования в них желаниа внести еще больший личный вклад.

2. Новая философия.

Приверженность руководства постоянным улучшениям - критический фактор для поддержания энтузиазма, интереса и соучастия работников на всех уровнях, стимулирования в них желания внести еще больший личный вклад.

3. Покончите с зависимостью от массового контроля.

Уменьшайте потребность в массовых проверках и инспекции как способе достижения качества путем «встраивания» качества в продукцию. Требуйте статистических свидетельств «встроенного» качества, как в процессе производства, так и при выполнении закупочных функций.

4. Покончите с практикой закупок по самой дешёвой цене.

Выигрыш, который может быть достигнут на основе таких взаимоотношений с надёжным поставщиком приведёт к повышению качества продукции и услуг и в значительной степени превосходит «экономия», которая получается при закупках по самым низким ценам.

5. Улучшайте каждый процесс.

Непрерывное улучшение системы, включающей в себя разработку и проектирование, поставку комплектующих и материалов, обслуживание и улучшение работы оборудования, методов управления и организации, подготовку и переподготовку кадров — есть первейшая обязанность руководства.

6. Введите в практику подготовку и переподготовку кадров.

Как может кто-либо из персонала или руководства правильно вы поднять свою работу, если он не знает, в чем заключается их работа? Обучение должно быть частью рабочего процесса, как и производство. Укоренение и распространение улучшений есть результат обучения.

7. Учредите «лидерство».

Лидерство как метод работы, цель которого 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.

8. Изгоняйте страхи. 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. В удушливом климате страхов руководство потеряет контакт с реальностью. Руководители будут слышать то, что они хотели бы услышать.

9. Разрушайте барьеры. Если уж работникам и нужно за что-то бороться, то было бы лучше, если бы они боролись за конкурентоспособность и выживание компании, а не друг с другом.

10. Откажитесь от пустых лозунгов и призывов.

Откажитесь от использования лозунгов и призывов, которые требуют бездефектной работы, нового уровня производительности, но ничего не говорят о методах достижения этих целей. Такие призывы вызывают враждебное отношение. Основная масса проблем низкого качества связана с системой и их решения находятся за пределами возможностей рядовых работников.

11. Устраните произвольные количественные нормы.

Устраните рабочие инструкции и стандарты, которые устанавливают произвольные нормы для работников и количественные задания для руководителей. Замените их поддержкой и помощью 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. Обязанности менеджеров, контролеров, мастеров должны быть перенесены с достижения чисто количественных показателей на достижение качества.

13. Поощряйте стремление к образованию.

Учредите энергичную программу образования и поддержки самосовершенствования для всех работников. Организации нужны не просто люди, ей нужны работники, совершенствующиеся благодаря образованию. Источником успешного продвижения в достижении конкурентоспособности являются знания.

14. Приверженность делу повышения качества и действенность высшего руководства.

веры, понимания и действий высшего руководства прогресс (если он будет вообще) будет спорадическим и в лучшем случае временным. Высшие руководители должны возглавлять и энергично вести за собой всю организацию в направлении улучшения качества каждого вила деятельности в компании: обеспечивать необходимую поддержку, обучение, выделение средств. Они должны следовать в собственной практике тем же принципам, которые они проповедают.

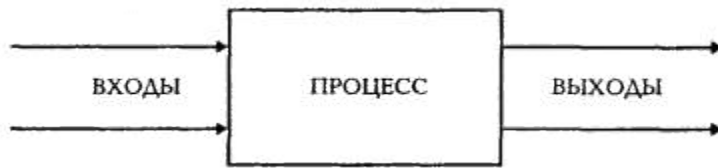
Бе

Треугольник качества

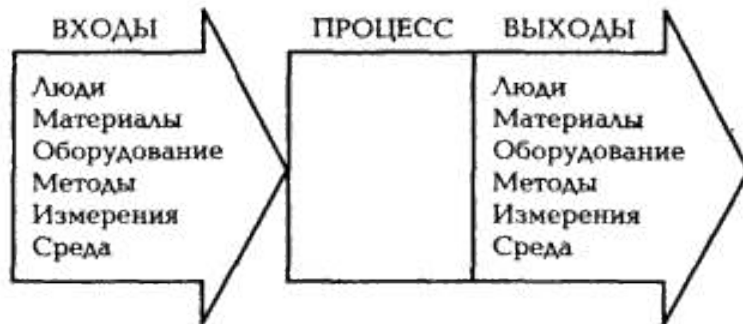


1. Треугольник качества показывает, что всеохватывающее качество достигается путем совместного действия двух сил: «общекомандная работа» и «научный подход». Научный подход требует глубокого понимания природы вариаций, в особенности, деления на управляемую и неуправляемую компоненты, обусловленные соответственно общими и особыми (конкретными) причинами.
2. Треугольник качества вызывает цепную реакцию: улучшайте качество — повысится производительность — затраты уменьшатся за счет меньшего количества ошибок, переделок, задержек, лучшего использования машинного времени и материалов — занимаете рынок, предлагая лучшее качество за более низкую цену — сохраните и умножьте рабочие места — остаетесь в деле.

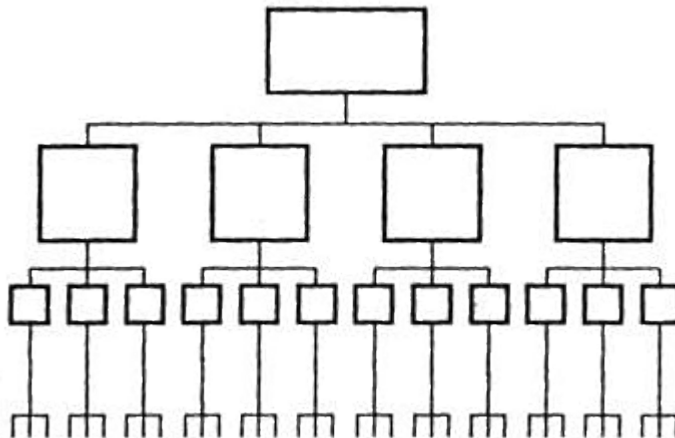
Упрощённая схема процесса



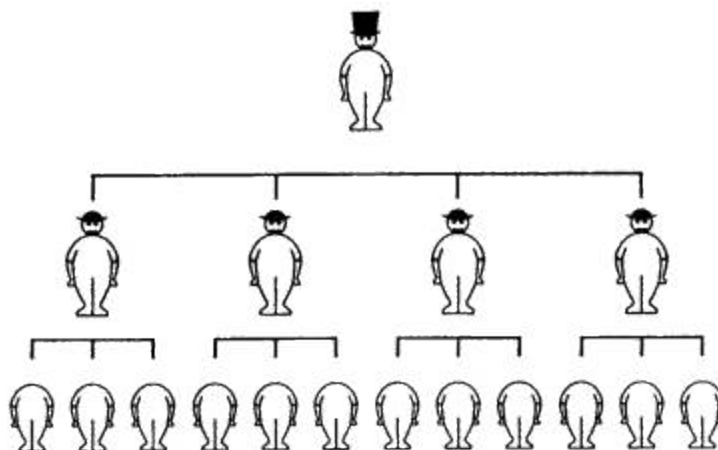
Расширенная схема процесса



Иерархическая структура организации



Иерархическая структура организации (карикатура)



Производственный процесс, рассматриваемый как система



1. Кто определяет качество? Это делает потребитель: только он может решить, что покупать!
2. Избыточные затраты, издержки — это не причины. Они вызываются причинами.

Смертельные болезни и препятствия менеджмента (1 часть)

- Отсутствие постоянства.
- Сиюминутная выгода.
- Системы аттестации и ранжирования персонала.
- Перемещение управляющих с места на место.
- Использование только количественных критериев.
- Надежды на моментальный результат.
- Предположения, что, разрешая текущие проблемы, вводя автоматизацию, приспособления и новые машины, можно преобразовать промышленность.
- Поиски примеров для простого копирования.
- «Это не наши проблемы».
- Устаревшие подходы в школах бизнеса.
- Недостаточное обучение статистическим методам в экономике.
- Использование только ТУ, ГОСТ, СНИП и других таблиц для проведения приёмочного контроля.

Смертельные болезни и препятствия менеджмента (2 часть)

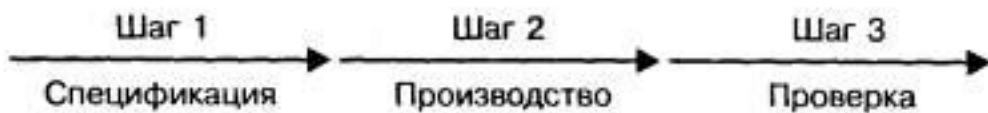
13. «Наш отдел управления качеством занимается всеми проблемами качества».
14. Наши проблемы связаны исключительно с качеством труда рабочих.
15. «Мы внедрили управление качеством».
16. Напрасные надежды на компьютеризацию.
17. Заблуждение теории «ноль дефектов».
18. Неадекватные испытания прототипов.
19. «Любой, кто приходит нам помочь, должен понимать всё в нашем деле».

Цикл Шухарта

PDCA (Plan - Do - Check - Action)

Стадии управления качеством:

- a) Разработка требуемой спецификации.
- b) Производство продукции, удовлетворяющей спецификации/
- c) Проверка произведенной продукции для оценки ее соответствия спецификации.



Процесс управления качеством
в виде круга



Цикл Шухарта (1 вариант)



Цикл Шухарта (2 вариант)



Решение проблем на основе математической статистики

Два вида ошибок руководителей:

1) Интерпретация ошибок, погрешностей, отклонений, предполагающая, что их вызвали некоторые особые, исключительные причины, в то время как на самом деле в них не было ничего исключительного. Они были результатом обычного действия системы, ее случайных отклонений, вызванных общими причинами.

2) Интерпретация ошибок, погрешностей и отклонений как проявление системных причин, в то время, как на самом деле они определялись особыми (конкретными) причинами.

Цель менеджмента - улучшение качества за счет уменьшения вариации, изменчивости.

1 процесс



2 процесс



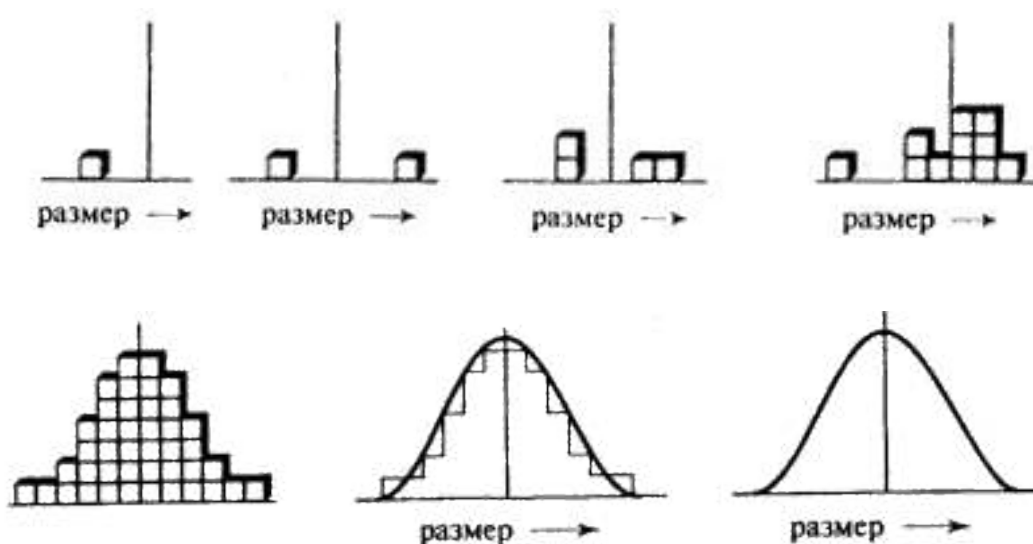
3 процесс



4 процесс



Построение статистического распределения

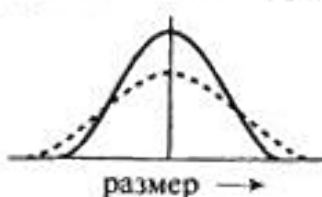


Свойства статистического распределения (отличаются по)

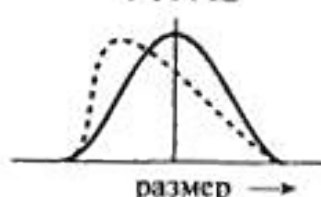
РАСПОЛОЖЕНИЮ



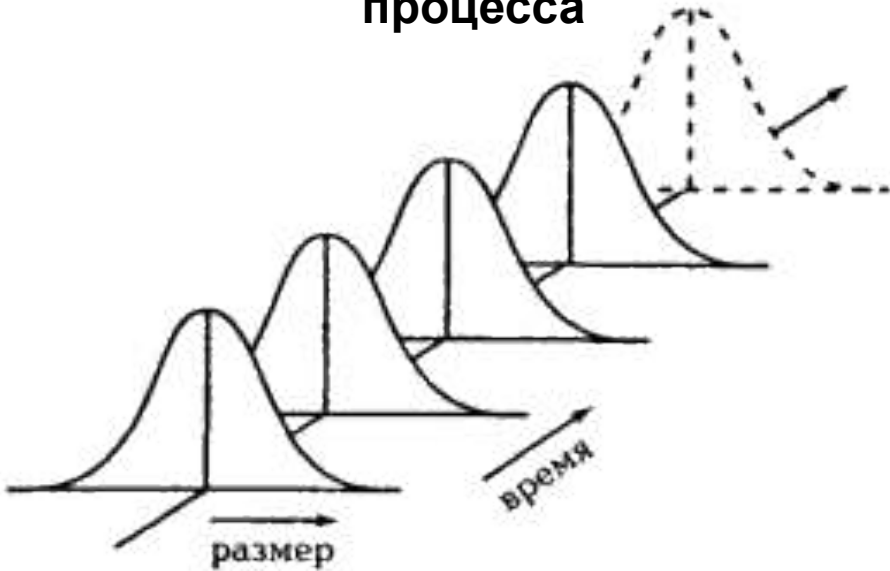
ПРОТЯЖЕННОСТИ



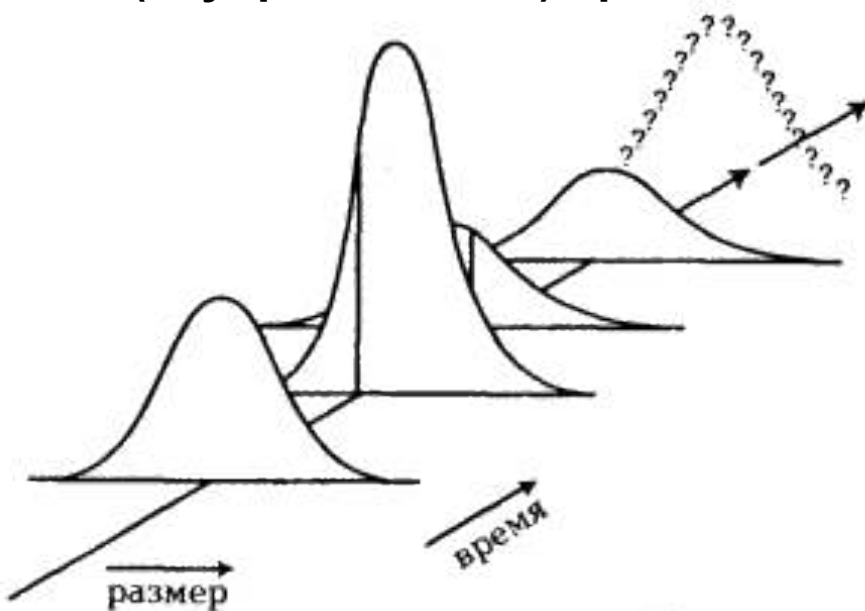
ФОРМЕ



**Вид распределения
стабильного (управляемого)
процесса**



**Вид распределения
нестабильного
(неуправляемого) процесса**

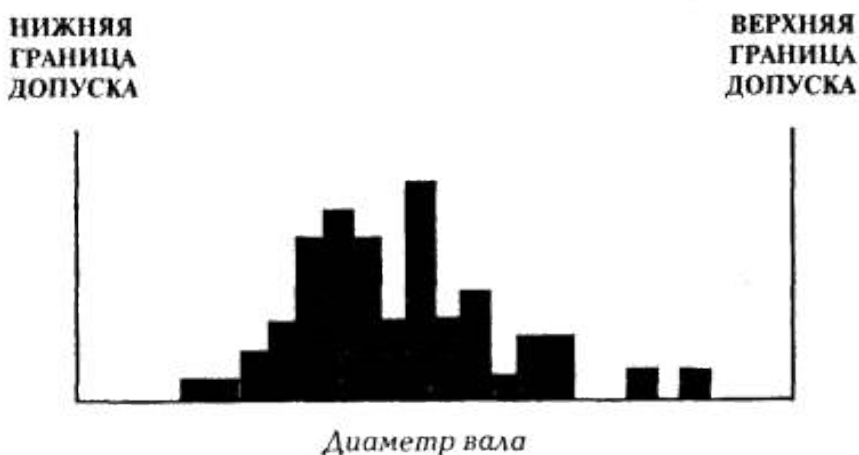


Руководители сами нуждаются в помощи работников для выявления проблем, которые им необходимо решать, но никаким образом работники не могут изменить систему сами. Работник, если он достиг состояния статистической управляемости, то вложил в процесс все, что у него было.

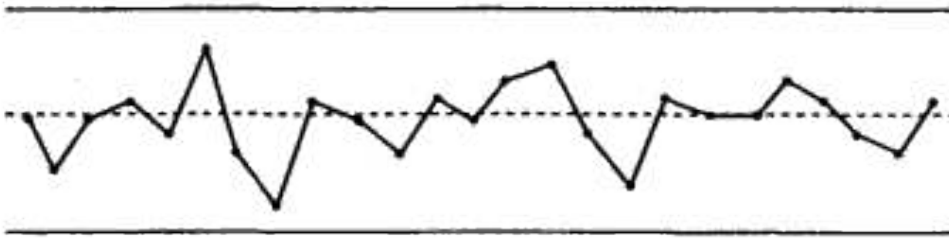
Гистограмма 50 валов (автоматический компенсатор включен)



Гистограмма 50 валов (автоматический компенсатор выключен)



Контрольная карта (1 процесс)



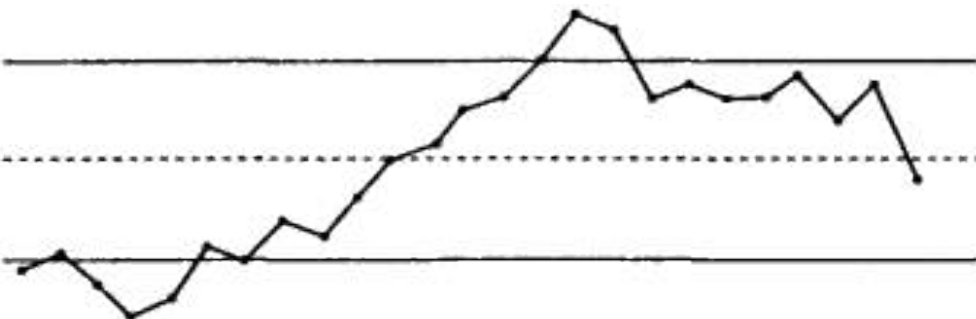
Контрольная карта (2 процесс)



Контрольная карта (3 процесс)



Контрольная карта (4 процесс)



Руководителю важно знать общий принцип действий, направленных на улучшение функционирования процесса. Нужно ли реагировать на отдельные изолированные проявления процесса, или должны нацеливаться на изменение самого процесса на основе накопленных данных о результатах его функционирования.

Многие принижают роль контрольных карт, низводя их до простых процедур мониторинга. При этом предполагается, что процесс тем или иным способом уже приведен в удовлетворительное состояние, и контрольные карты воспринимаются лишь как средство раннего обнаружения ситуации, когда процесс выходит из этого удовлетворительного состояния. Но мы имеем дело с требованием о необходимости постоянных улучшений процесса, никогда не кончающейся борьбы за уменьшение вариаций.

Функция потерь Тагути



Функция потерь Тагути постоянно поддерживает в нашем сознании необходимость постоянных улучшений. Если существуют отклонения от номинала, а они всегда будут, тогда возникают потери. Поэтому необходимость в улучшениях, в уменьшении вариаций, всегда присутствует. Это отличается от того образа мыслей, что 100% соответствие требованиям спецификаций в определенном смысле служит конечной целью в обеспечении качества.

Соответствие требованиям спецификаций — это надежный путь к упадку.

Пример «Бусы»

Наилучшие намерения, самые горячие усилия, усердная работа не дадут качества.

Почему же нет? Разве может быть что-либо плохого в хороших намерениях и усердной работе? К сожалению, ответ: да. Мы сами все разрушим своими же усердными стараниями.

Пример с бусами демонстрирует разницу между общими и особыми причинами вариаций.

Приспособления:

- 1) коробка с белыми и красными бусами в пропорции около 4:1;
- 2) прямоугольный кусок пластика (лопатка), в котором сделано 50 вертикальных углублений. Выборка из 50 бусинок берется путем погружения лопатки в коробку с последующим ее вытаскиванием.

В цехе имеется 6 заинтересованных рабочих.

4 рабочих дня для каждого рабочего - это процесс взятия выборки из 50 бусинок с помощью лопатки. Белые бусы - хороший продукт, приемлемый для потребителя. Красные бусы - плохой. В соответствии с требованиями мастера или пожеланиями высшего руководства ставится задача не допускать более 1 или 3 красных бусинок.

Рабочие обучаются мастером, который дает точные инструкции о том, как должна проводиться работа: как необходимо смешивать бусинки, каковы должны быть направления, расстояния, углы и уровень помешивания при пользовании лопаткой. Рабочие должны внимательно следовать всем инструкциям. Останутся ли они на работе, зависит от результатов их труда.

Динамика производства красных бус

	День 1	День 1	День 1	День 1	Всего
Миша	16	10	7	6	39
Артем	9	11	12	10	42
Андрей	4	9	13	11	37
Герман	7	11	14	11	43
Вася	9	17	9	13	48
Иван	9	7	12	7	35
Итог за день	54	65	67	58	-
Всего	-	-	-	-	224

Контрольную карту даст возможность определить поведение процесса.

Центральная линия на карте соответствует среднему показанию:
 $244/24=10,2$. Расчет отклонения:

$$\sqrt{10,2 \times \left[1 - \frac{10,2}{50}\right]} = 2,8$$

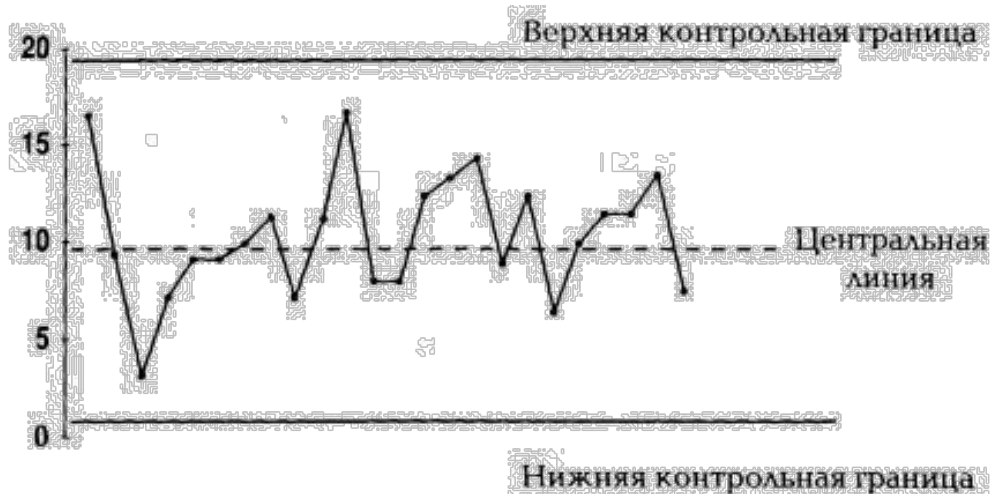
Откуда для положения верхней и нижней контрольных границ имеем:

$$10,2 + (3 \times 2,8) = 18,6$$

и

$$10,2 - (3 \times 2,8) = 1,8$$

Контрольная карта данных.



Процесс находится в статистически управляемом состоянии. Вариации вызываются системой. Рабочие беспомощны: они могут выдать только то, что дает система. Рабочих сравнивают друг с другом, когда на самом деле они не имеют возможности воздействовать на получение результатов, которые полностью определяются системой. Рабочие теряют свою работу без какой-либо вины с их стороны, в то время как других вознаграждают без особых заслуг, кроме той, что система относится к ним более щедро.

Совершенное качество

Непрерывное уменьшение степени изменчивости жизненно необходимая часть для предприятия, но этого недостаточно для успеха.

Постоянство цели означает принятие и введение инноваций. Планирование на будущее предполагает рассмотрение новых видов услуг, новых типов продукции, которые могут помочь людям жить лучше материально и которые могут иметь спрос.

Уверенность в будущем способствует появлению инноваций, которые не могут процветать, если высшее руководство не провозгласило свою непоколебимую приверженность качеству и производительности.

Обязанности руководителей:

- 1) Вводить инновации продуктов и услуг;
- 2) Внедрять инновации процессов;
- 3) Улучшать существующие продукты и услуги;
- 4) Улучшать существующие процессы.

Откуда же появляются инновации? Откуда приходят эти идеи? От потребителя?

Путем опроса его о том, в чем он нуждается?

Нет. Потребитель часто даже не знает, что ему нужно именно сейчас. Он определенно не очень-то представляет, что ему понадобится в последующие годы.

Люди не могут скучать о том или желать того, чего они не знают. Если мы как производители продуктов или услуг будем ждать, чтобы узнать об этом, мы определенно будем отставать на несколько, и весьма больших, шагов от потребителя, а также будем позади наших более предусмотрительных конкурентов.

Не потребность мать изобретения.

Мир движется теперь быстрее, чем тогда. Для выживания в будущем, не говоря уже об успехе, мы должны быть впереди нашего потребителя. Когда полезная инновация в самом деле становится доступной, все равно из какого источника, тогда потребитель открывает для себя, как она ему необходима. Инновации не приходят от потребителя: откуда бы ему о них знать!

Один из многих недостатков системы оценки персонала по результатам труда – это подталкивание людей к тому, чтобы жить «по-книжному», не высовываться и придерживаться того, чего хотел бы руководитель. Результатом этого является удушение инициативы и прогресса. Люди вознаграждаются за послушание.

Атмосфера предприятия в случае аттестации персонала на основе принципа «делай, как тебе сказано», в особенности если это связано с тем, что нужно оттолкнуть других, чтобы получить хорошую оценку, разрушает любую возможность для получения удовольствия и радости от работы. Удовольствие от работы, а в особенности ощущение безопасности и уверенности, — это те самые предпосылки для создания среды, в которой могут расцвести инновации.

Концентрируйтесь на достижении удовольствия и радости в работе, и тогда мощная внутренняя мотивация приведет к инновациям, и даст возможность компании расти и процветать.

Стратегия «выигрывают все»

От лучшего качества выигрывают все, от плохого качества проигрывает каждый.

На аттестации большинство из 100 человек озабочены тем, чтобы получить хорошую оценку на аттестации, и не осмеливаются вносить инновации в свою работу.

В отсутствие системы сотрудничества система, основанная на конкуренции, будет казаться привлекательной и будет выглядеть как эффективная. Она будет казаться эффективной, поскольку не будет ничего, с чем ее можно было бы сравнить. Кроме того, соревновательную систему легче создать и ею легче управлять.

Имеющаяся система в сравнении с результатами перехода к сотрудничеству:
«выигрываем все вместе».



Сотрудничество должно стать важнейшим фактором в выработке политики. Оно не должно учитываться лишь от случая к случаю, случайным образом:

Сотрудничество должно быть целью.

Это нужно для становления нового стиля управления. Это и есть преобразование - от грубого индивидуализма к настоящему сотрудничеству.

Работники часто беспомощны из-за отсутствия взаимодействия с коллегами на предшествующей и последующей операциях. Это означает отсутствие командной работы.

Система оценки личного вклада работников служит одним из основных препятствий на пути к сотрудничеству: «выигрываем все вместе». Самое плохое при этом аттестация персонала с использованием «насильственного распределения», в рамках которого приходится кого-то поставить ниже, чтобы другому дать более высокий рейтинг. Это создает искусственный дефицит: может быть столько-то и не более людей, принадлежащих к высшему рангу.

Что лучше, когда каждый работает на компанию или когда действует друг против друга, а также против других отделов компании?

~~Традиционное мышление в экономике: «... мы не имеем ничего общего с сотрудничеством, бизнес основан на конкуренции и конфликте: конкуренция между компаниями, конкуренция между отделами компании, конкуренция между личностями, конфликт с поставщиками. Управление конфликтами, подножки. Это же бизнес!»~~

Реакция подразделений при «конфликтном управлении»: отдел снабжения, на которого оказывают давление, чтобы он уменьшил расходы, переключается на более дешевых поставщиков, даже на товары более низкого качества; конструкторский отдел выдвигает требования более жестких допусков из-за того, что рабочие никогда не достигают того, что от них требуется. Отделы, расходующие средства экономнее, чем было предусмотрено для них сметой, начинают спешно тратить деньги, поскольку они знают, что в ином случае в будущем смета будет урезана. Торговые агенты начинают делать всё возможное, чтобы выполнить план продаж, мало заботясь о проблемах рабочих, администрации и службы доставки, не говоря уже о потребителе. Расчеты уточняются, числа подгоняются так, что отчеты выглядят более или менее такими, какими высшее руководство хотело бы их видеть. Вывод: прикрой одно место.

Кое-что о числах

Страх на предприятии гарантирует представление неверных результатов.

Числа, так же как и страх, во многих случаях стали оружием современного менеджмента. Числовые показатели часто используются для того, чтобы породить страх, в особенности посредством таких методов менеджмента как управление по целям, условные числовые показатели и система аттестации.

Имеется список вопросов критической важности, которые никогда не будут описаны количественно, но которые более важны для успеха или неудачи дела, чем практически все, что можно охарактеризовать количественно. Это важность удовлетворенности покупателя, важность улучшений, доверие персонала принципам и целям руководителей, командную работу для улучшений и инноваций внутри и за пределами компании; а также издержки, возникающие из-за неудовлетворенности покупателя, аттестации работников и других препятствий на пути к чувству гордости своим трудом и т.д.