

# Кафедра «Управление проектами»

## Зимняя школа 2017

**Шадрин Александр Давыдович**

[sigmads@yandex.ru](mailto:sigmads@yandex.ru)

8-9052297500

ЛОРЕН ГРЭХЭМ

# СМОЖЕТ ЛИ РОССИЯ КОНКУРИРОВАТЬ?

Loren Graham

**Lonely Ideas: Can Russia Compete?**

История инноваций  
в царской, советской  
и современной России

## Л. Грэхем:

Русские действительно построили первый в континентальной Европе паровоз и первый в мире тепловоз.

Они действительно первыми осветили улицы крупных городов посредством электричества.

Они действительно начали передавать радиоволны до Гульельмо Маркони.

Они действительно построили первый многомоторный пассажирский самолет, и сделали это всего спустя несколько лет после первого полета братьев Райт.

Они действительно первыми вывели новый вид растений способом полиплоидизации.

Они действительно были пионерами в области разработки транзисторов и диодов.

Они действительно первыми опубликовали работу о принципах действия лазера, на десятилетия опередив всех остальных.

И они действительно создали первую в Европе электронную вычислительную машину.

Совершенно очевидно: русских с полным правом можно назвать пионерами в области разработки этих технологий.

## Л. Грэхем:

В долларовом эквиваленте маленькая Швейцария ежегодно экспортирует в три или четыре раза больше высоких технологий, чем Россия.

...Самым серьезным недостатком проектов фонда "Сколково" и "Роснано" является то, что оба они нацелены на совершенствование технологий без изменения общества, в котором должны развиваться эти технологии.

...Проблема носит не научный или технологический характер, она коренится в самом обществе.

**Вы хотите получить молоко без коровы!**

# Уильям Эдвардс Деминг 1900 - 1994



# 14 принципов Эдварда Деминга

1. Примите новую философию: постоянство цели непрерывного улучшения
2. Примите новую философию: не миритесь с ошибками; стремитесь к высокому качеству во всем
3. Покончите с зависимостью от массового контроля
4. Покончите с практикой закупок по самой низкой цене. Установите долгосрочные партнерские отношения; уменьшите количество поставщиков
5. Улучшайте каждый процесс
6. Создайте систему подготовки и переподготовки персонала
7. Создайте систему эффективного лидерства
8. Изгоняйте страхи. Поощряйте двусторонние связи. Способствуйте тому, чтобы сотрудники высказывались открыто
9. Разружьте барьеры между подразделениями
10. Откажитесь от пустых лозунгов и призывов
11. Откажитесь от произвольных количественных заданий и оценок работы.  
*Комментарий: Такие задания бессмысленны без понимания методике их достижения. Важно знать причины изменчивости и возможности системы*
12. Дайте работникам возможность гордиться своим трудом
13. Поощряйте стремление к повышению квалификации и самосовершенствованию персонала
14. Ясно определите приверженность руководства по постоянному улучшению качества



# ВСЕ — ОДНА КОМАНДА



01.02.17

# Цель преобразований: ВЫИГРЫШ ДЛЯ КАЖДОГО

Акционеры



Сотрудники



Общество  
в целом



Потребители



Окружающая  
среда



Поставщики



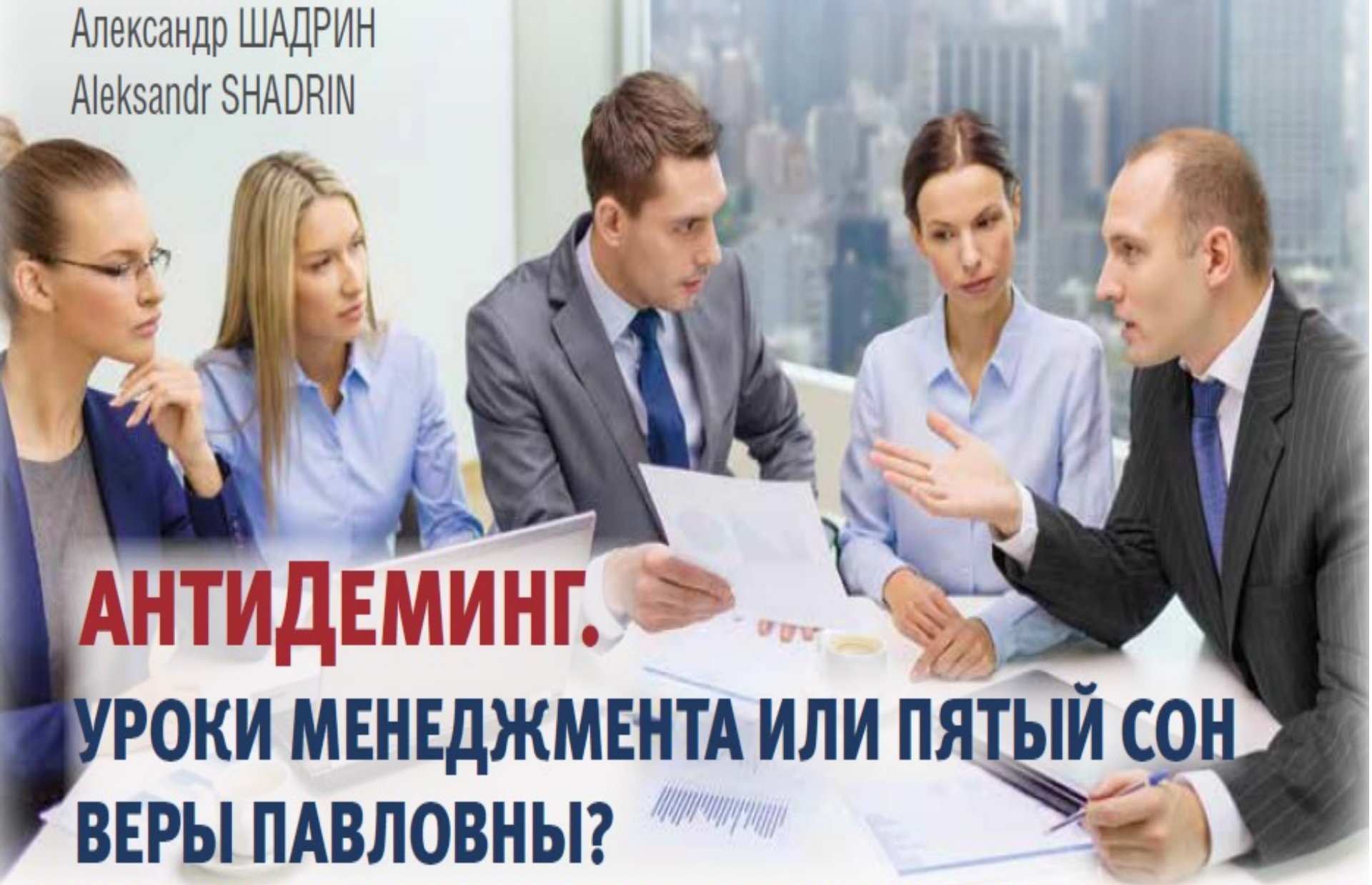


1. Конарева Л.А. Применение принципов Деминга в XXI веке. Невыученные уроки// Стандарты и качество — 2016. — № 3. — С. 78—82.
2. Конарева Л.А. Применение принципов Деминга в XXI веке. Невыученные уроки// Стандарты и качество — 2016. — № 4. — С. 84-90.
3. Адлер Ю.П., Шпер В.Л. Кому же учить невыученные уроки? Да и зачем? // Стандарты и качество. — 2016. — № 8. — С. 100-105.
4. Конарева Л.А. Мы все учились понемногу... // Стандарты и качество. 2016. — № 11. — С. 40 - 42

*В частности, авторы [3] пишут: «Есть основания считать такой стиль менеджмента <который предлагает Деминг> самым лучшим из известных в настоящий момент стилей для современной эпохи. Данное утверждение трудно доказать, но пусть тот, кто знает стиль лучше, назовет его» [3, с. 100].*

*«Доля организаций, которые систематически руководствуются рекомендациями Деминга нигде в мире не достигает 1% от общего числа организаций» [3, с. 100].*

Александр ШАДРИН  
Aleksandr SHADRIN



**АНТИДЕМИНГ.**  
**УРОКИ МЕНЕДЖМЕНТА ИЛИ ПЯТЫЙ СОН**  
**ВЕРЫ ПАВЛОВНЫ?**

**ANTIDEMING. MANAGEMENT LESSONS OR VERA PAVLOVNA'S FIFTH DREAM?**

## «Система глубинных знаний»

*«Теория управления уже существует. Для повышения качества, производительности и конкурентоспособности теория управления уже создана»* [5. Деминг В.Э. Выход из кризиса. Тверь. Альба. 1994. 498 с., с. 28].

## Тезис первый.

*«Потребитель – самое важное звено производственной линии» [5, с. 28].*

Википедия: **Предпринимательство, предпринимательская деятельность** — экономическая деятельность, направленная на систематическое получение прибыли от производства и продажи товаров, оказания услуг».

ФЗ от 26 июля 2006 г. N 135-ФЗ О защите конкуренции.

**«Хозяйствующий субъект** – индивидуальный предприниматель, коммерческая организация, а также некоммерческая организация, осуществляющая деятельность, приносящую ей доход»

*«Умные люди говорят, что только то и выходит хорошо, что люди сами захотят делать»*, – Н.Г. Чернышевский в романе «Что делать?» в 1863 г.

## Второй тезис.

*«Устраните страх. Никто не может добиться наилучших показателей, если не чувствует себя защищенным» [4, с. 71]*

Биологи Университета Девис (UC Davis) исследовали социальную структуру макаков резус и установили, в частности, что лидеры этого сообщества («топовые макаки») находятся в постоянном страхе потерять своё место в иерархии стаи.

Шульман Н. Лайки. //Деловой Петербург. 2016. № 188. 11.11.2016. Стр. 8



## Тезис третий.

*«Откажитесь от количественных квот для рабочих и от количественных целей работы администрации» [5, с. 82, с. 87]*

*«Как можно устанавливать численные нормативы на время приема пациентов в поликлиниках? Врачу-терапевту отводят 12 мин на прием пациента. И он должен собственноручно выписывать на компьютере рецепт, при том что в кабинете сидит медсестра, а компьютер «зависает», а принтер не печатает» [1, с. 81].*

*«Могут ли количественные цели быть произвольными? Да, могут. Для этого они должны, как говорит Э. Деминг, стать «фактами жизни»... Все количественные требования контракта, который мы подписали с клиентом, автоматически становятся для нас фактами жизни» [Адлер Ю.П. Трактует Деминга // Стандарты и качество. 2014. № 12. - С. 82-83.]*

## Тезис четвёртый.

*«Экономисты учили нас, что конкуренция решит наши проблемы. На самом деле конкуренция, как мы теперь видим, деструктивна. Было бы намного лучше, если бы мы работали как единая система во имя победы каждого» [5, стр. 11].*

Если конкуренция признается необходимым атрибутом во взаимоотношениях и даже поощряется государством, преступность и человеческие несчастья в этом государстве неискоренимы.

Поскольку установить границы «разумной», «допустимой», «честной» конкуренции так, чтобы все их соблюдали, да еще в условиях «свободы», невозможно.

Если борьба «ограничена» законами, то законопослушный (честный) всегда будет проигрывать преступнику (подлецу), который законы нарушает.

А если при этом мерилom успеха являются деньги и собственность (как в большей части современного общества), то ситуация вообще крайне тяжелая, поскольку деньги и собственность один субъект у другого может просто отобрать; и преступники (подлецы) делают это постоянно во все времена и во всех странах.

**НО!..**

## Общество не может существовать без конкуренции – по двум известным причинам

На уровне индивидуума конкурируют между собой все животные.

*«Творцы научного коммунизма (да и утопического тоже) рассматривали лишь равновесное состояние «рая на земле», оставляя в стороне – по причине математического невежества – вопрос об устойчивости этого состояния. Между тем. Если в ансамбле идеальных людей, исповедующих принцип «человек человеку – друг, товарищ и брат», возникнет как флуктуация злодей с тираническими намерениями, то все остальные своей доброжелательностью будут способствовать его возвышению, и от первоначального однородного благоденствия ничего не останется. С другой стороны, в мире, живущем по гоббсову закону «человек человеку – волк!», любой выскочка осаживается соседями и конкурентами, и ансамбль – хотя бы в малом – устойчив»*

Левин М. Л. Прогулки с Пушкиным // Звезда. 1991. № 12, с. 116-136. С. 124.

Кстати...

Об интересном факте рассказывает Л.А. Конарева: «Э. Деминг никогда не употреблял термин *Total Quality Management*. Когда его спрашивали: «Что такое TQM?» — он отвечал: «Я не знаю». Но из биографии Деминга нам известно, что для него «качество во всем» было стилем жизни». [4, с. 45].  
Что это как не борьба самого Деминга с консультантами - конкурентами?

Таким образом, приведенные тезисы Деминга – иллюстрируют полуправду, которая «приятна для уха», понятна и очень желательна для большинства людей. ...

И вот, люди десятилетиями повторяют эти «хотелки» как рекомендации другим людям, напрасно тратя свое и чужое время.

Таким образом, сегодня реальность не позволяет согласиться с тем, что принципы Деминга «*вместе с лекарствами от смертельных болезней и некоторых не очень смертельных трудностей образуют систему нового менеджмента*» [3, с. 100].

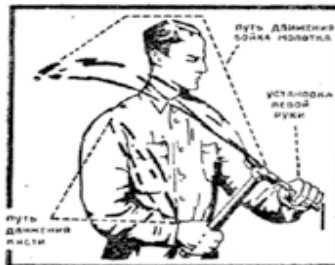
Ни в реальной практике, ни в конкретном документе (проекте, стандарте, учебном пособии) нету такой системы менеджмента.

РСФСР  
1921 г.

Центральный  
институт труда.

Стандарты и  
качество. 2016. №  
11. – С. 52 - 55.

# КАК НАДО РАБОТАТЬ



**ЕСЛИ ТЫ ХОЧЕШЬ НАУЧИТЬСЯ РАБОТАТЬ — ЗНАЙ:**

первые твои пробы первые попытки — первые упражнения, — **САМЫЕ ДОРОГИЕ**, именно в первые дни ты себе дашь общую установку, создашь привычку, переработавши ее, **ЗАКАЛИВАЕШЬ ВОЛЮ**, а поэтому ширею твою самую простую движение, задумываясь, как ты держишь руками инструмент, определяй твою стойку, твою посадку тела, следи за глазами и давай им легкую удобную работу, учись доводить до совершенства свой прием.

**УСТАНАВЛИВАЙ ПРочно Ноги.**  
**УСТАНАВЛИВАЙ Довольно Руки.**  
**ЧЕТКО и ЭКОНОМИЧНО СТРОИ ТРУДОВЫЕ Движения.**  
**СЛОЖИТСЯ ХОРОШАЯ УСТАНОВКА в голове для РАБОТЫ**



|    |   |                                  |
|----|---|----------------------------------|
| 1  | Сначала <b>ПРОДУМАЙ</b> всю работу досконально.   | <b>ПЛАН</b>                      |
| 2  | <b>ПРИГОТОВЬ</b> весь нужный инструмент и приспособления.   | <b>ЗАГОТОВКА</b>                 |
| 3  | <b>УБЕРИ</b> с рабочего места все лишнее, удали грязь.  | <b>ЧИСТОТА</b>                   |
| 4  | Инструмент <b>РАСПОЛАГАЙ</b> в строгом порядке.   | <b>ПОРЯДОК</b>                   |
| 5  | При работе ищи <b>УДОБНОГО ПОЛОЖЕНИЯ</b> тела, наблюдая за твоей установкой, по возможности садись; если стоишь, то ноги расставляй, чтобы была экономная опора.  | <b>УСТАНОВКА</b>                 |
| 6  | не берись за работу круто, входи в работу <b>ИСПОДОВОЛЬ</b> .   | <b>ВХОД в РАБОТУ</b>             |
| 7  | Если надо сильно приналецо, то сначала <b>ПРИЛАДЬСЯ</b> , испробуй на посылку, а потом уже берись во-всю.   |                                  |
| 8  | Не работай до полной усталости, делая <b>РАВНОМЕРНЫЕ ОТДЫХИ</b> . Во время работы:  |                                  |
| 9  | <b>НЕ КУШАЙ</b> , не пей, не кури. Делай это в твои рабочие перерывы, не надо <b>ОТРЫВАТЬСЯ</b> в работе для другого дела.  | <b>РЕЖИМ</b>                     |
| 10 | Работай <b>Ровно</b> : работа приступами, споряча портит и работу и твой характер. Если работа не идет, <b>НЕ ВОЛНОВАТЬСЯ</b> : надо сделать перерыв, успокоиться и снова за работу. Полезно <b>в случае неудачи</b> работу прервать, <b>навести порядок</b> , прибрать рабочее место, облюбовать его и снова за работу. При удачном выполнении работы <b>НЕ СТАРЯЙСЯ</b> ее показывать, <b>ХВАЛИТЬСЯ</b> , лучше потерпи, в случае полной неудачи, <b>ЛЕГЧЕ СМОТРИ НА ДЕЛО</b> , попробуй сдерживать себя и снова начать работу. | <b>ВЫДЕРЖКА</b>                  |
| 16 | Кончай работу и <b>ПРИБЕРИ</b> все до последнего гвоздя, а рабочее место <b>ВЫЧИСТИ</b> .   | <b>ЕЩЕ РАЗ ЧИСТОТА и ПОРЯДОК</b> |



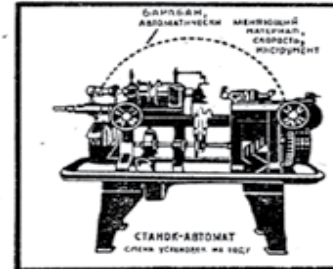
## РАБОТЫ

Машина работает исправно тогда, когда правильно **УСТАНОВЛЕНА** станнина и инструмент.

Машина — заготовит работает исправно **БЫСТРО и ТОЧНО** — как заведена, так и идет — а заведана зависит от установки.

С человеком то же самое: установка тела и установка нервов определяет движение, определяет трудовую скорость. Сначала движение (работа) идет туго, а как только выработается **У-СТА-НО-ВКА**, движение идет уверенно, точно и быстро. Установка создается постепенной **ТРЕНИРОВОЙ**. Эту тренировку можно точно рассчитать.

**СДЕЛАТЬ ЛЕГКОЙ** тренировкой не можно воспитать **БЫСТРЫЙ ПЕРЕХОД** от одной установки к другой.



01.02.17

Центральный Институт Труда



**Свойства эффективной системы управления, по А.К. Гастеву: 1**

1. Дисциплина, без которой невозможно какое бы то ни было управление.
2. Точное знание каждым работником своих прав и обязанностей.
3. Точное установление последней инстанции разрешения каждого вопроса.
4. Предоставление права конечной инстанции низшим служащим в максимальном количестве случаев.
5. Автоматичность. Установление порядка, при котором права и обязанности каждого работника определены настолько четко, что большинство вопросов решается согласованием низших служащих без санкции высшего администратора.
6. Точное определение вопросов, подлежащих решению только высшей администрацией.
7. Исполнение каждым работником по возможности одного точно определенного дела.

8. Установление ответственности каждого работника за точность и своевременность выполнения его обязанностей и распоряжений администрации.

Для оценки эффективности управления предприятием необходимо провести анализ существующей на предприятии системы и по возможности точно определить степень ее отклонения от эффективной по всем вышеуказанным параметрам. После этого можно делать вывод о целесообразности проведения реорганизации предприятия (желательно поэтапной, а не немедленной).

Деминг – безусловно, чрезвычайно талантливый, возможно, самый талантливый из известного ряда мировых «гуру» – интерпретатор, популяризатор, консультант.

Знать работы Деминга полезно любому специалисту и руководителю.

Но Деминг – ни в коем случае – не основатель какой-либо «системы знаний» или, тем более, «системы менеджмента».

**Системы менеджмента описаны в стандартах**

# ВСЕ — ОДНА КОМАНДА



01.02.17

Благодарю за внимание!