Автор: Юрий Адлер

или четыре истории про одно и то же

Профессор Хитоси Кумэ /1/ рассказывает со ссылкой вроде бы на своего учителя, профессора Исикава Каору, такой анекдот (с.155):«Француза, японца и американца должны казнить. Как водится, их просят сообщить о последнем желании. Француз просит, чтобы ему разрешили спеть «Марсельезу», поет, после чего погибает. Японец говорит, что он хотел бы прочесть лекцию о менеджменте качества, прежде, чем он умрет. Тогда американец вскакивает и кричит, чтобы его казнили раньше, чем японец начнет свою лекцию».

Ю.П. Адлер *(материал создан на основе выступления на конференции "Непрерывное совершенствование деятельности организации", Москва, 27.10.04).*
Фото

На снимке справа налево:

Т.М. Полховская , Ю.П. Адлер , Е.Г. Маркушина (Москва 25.10.2004)

Данная работа представляет собой попытку рассмотреть феномен японского менеджмента с четырех разных точек зрения. «Изнутри» - через интерпретацию одного из активных участников создания производственной системы компании Тоёта (ПСТ) Тайити Оно. «Сверху» - через взгляды одного из создателей «японского экономического чуда» доктора Эдвардса Деминга. «Сбоку» - через восприятие создателей концепции «бережливого» производства и его философии, которые стремились переосмыслить японские концепции на западный манер. К этим трем взглядам в последний момент присоединился еще один. Его трудно охарактеризовать, но, похоже, что без него картина не будет полной. Есть надежда, что такой способ описания придаст объекту большую стереоскопичность, поможет разглядеть его скрытые черты и особенности. Сам объект этого, несомненно, заслуживает. Не случайно, он играет лидирующую роль в мире уже более 50 лет. Кроме того, эта система оказала огромное влияние на все развитие японского стиля менеджмента и на движение за качество во всем мире.

Но начнем с названия. В 11 веке в Японии была издана книга «Кондзяку моноготари» («Стародавние повести»). В ней содержался один уже тогда старый сюжет, заинтересовавший много лет спустя классика японской литературы Агутагава Рюноскэ, написавшего в 1921 году рассказ «В чаще», навеянный этим сюжетом. А в 1950 году знаменитый японский режиссер Акира Курасава снял по этому рассказу фильм, названный «Расемон». На следующий год фильм получил премию «Оскар». Так этот древний сюжет стал известен всюду в мире. Почему же он так важен? Видимо, потому, что в нем описан некий драматический эпизод, участниками и свидетелями которого были несколько человек. Каждый из них рассказывает об этом эпизоде предельно искренне. Но рассказы совершенно не похожи один на другой. Только их совместное рассмотрение позволяет получить представление о фактическом положении дел. Выходит, что не безразлично, кто, каким языком, как, когда и кому, рассказывает о чем-то. Так бывает часто среди людей. И та история, которую хочу рассказать я, еще одно тому подтверждение.

Как известно, Япония проиграла вторую мировую войну и была оккупирована американскими войсками. Американская администрация пыталась сделать побежденную страну в будущем «оплотом демократии» в западном понимании этого слова. Как обычно, из этого ничего не вышло, но в ходе дела глава оккупационной администрации, генерал Дуглас Макартур, решил, что будет хорошо приглашать в Японию американских экспертов в различных областях, которые могли бы помочь в становлении новой японской промышленности. Так в Японии появились многие интересные люди, например, бывший наш соотечественник и будущий лауреат Нобелевской премии (1973 год) Василий Леонтьев, разрабатывавший в те годы матричные балансы, Эдвардс Деминг, Джозеф Джуран и другие.

Но сначала генерал Макартур пригласил двух молодых людей Гомера Сарасона и Чарльза Процмана /2/. Дело в том, что для оккупационной администрации Японии большая проблема заключалась в информировании населения, поскольку в стране в связи с войной отсутствовала телефонная связь, телеграф и радиовещание. Попытки наладить здесь же производство соответствующей аппаратуры оказались безуспешными. «Лучшие» радиоприемники, например, работали лишь несколько дней. Так летом 1946 года 29 летний инженер-электротехник одной из американских фирм, Гомер М. Сарасон, получил приглашение приехать в Японию, чтобы помочь в организации японской радиотехнической промышленности. Он принял это приглашение, но так и не узнал, почему пригласили именно его.

Разобравшись в обстановке, Сарасон понял, что одному не справиться и попросил Макартура о «подмоге». Тот «пробил» еще одного специалиста – инженера электронщика из компании Western Electric, ровесника Сарасона, Чарльза А. Процмана. Они начали с того, что организовали семинар для японских молодых специалистов. Сам генерал Макартур торжественно открыл его и прочел весьма оптимистическую вступительную лекцию. Затем за дело взялись наши герои. Эпиграфом к семинару служили известные принципы Новой судоверфи в Ньюпорте (США), сформулированные во время 2-й Мировой войны:

Каждая фирма должна иметь свод четких и полных предписаний и требований, относящихся к ее жизнедеятельности и содержащих конкретные цели для всех работающих.

Фирма должна ставить качество выше прибыли, обеспечивать его всеми возможными способами, и, прежде всего, статистическими методами.

Менеджмент должен уважать каждого сотрудника фирмы, Только «демократический менеджмент» имеет шансы на успех. Значит, высший менеджмент должен слушать всех в организации.

Семинар всем очень понравился, но его авторы понимали, что им не хватает знаний и опыта. Поэтому Макартур договорился о приезде в Японию команды из Лабораторий Белла, которая прочла в конце 1946 года курс лекций о статистическом контроле качества «по Демингу». Японцы заинтересовались автором, и в начале 1947 года в Японию впервые приехал сам Э. Деминг /2/. Правда, есть и другая версия, согласно которой японцы пригласили сначала Шухарта, а он оказался к моменту отъезда болен и попросил Деминга поехать вместо него, что и было сделано. Кроме того, возможно, что обе версии не противоречивы.

Тем временем, Сарасон и Процман понимали, что даже самого удачного семинара не достаточно, чтобы сдвинуть ситуацию с мертвой точки. Поэтому они занимались двумя параллельными стратегическими задачами. С одной стороны, они способствовали созданию в стране инфраструктуры общественных организаций, сыгравших в будущем важнейшую роль в развитии концепции качества. Среди них нельзя не отметить Японский союз ученых и инженеров (JUSE), Японское общество контроля качества (JSQC), Японскую ассоциацию промышленного менеджмента (JIMA), Японское общество исследования операций (ORSJ), и др.

С другой стороны, они решили написать учебник университетского уровня по промышленному менеджменту и начать широкомасштабное преподавание этого ключевого предмета. На это ушло много времени. Только в 1948 году учебник был готов и его опробование состоялось в Токио в конце 1949 года, а в Осака – весной 1950 года. Через 50 лет эта историческая книга была реанимирована и теперь доступна всем желающим в электронном виде /3/.

Когда читаешь эту книгу сегодня, начинаешь понимать, какая огромная работа предшествовала знаменитому семинару Деминга в 1950 году /4/. Судите сами. Соавторы разделили между собой темы следующим образом. Сарасон: формулировка политики менеджмента, стратегическое планирование, организационные принципы, инновации, контроль качества и др. Процман: промышленные технологии, производственные процессы, управление затратами, оперативное планирование и др. Курс был рассчитан на 8 недель по 4 дня в неделю и по 8 часов в день. Среди слушателей были представители более ста компаний, университетов и правительственных организаций. Позднее его повторяли по заказам других отраслей японской промышленности, не связанных непосредственно со связью. Все новомодные концепции, такие как лидерство или процессный подход, были представлены в этой книге.

Итак, на горизонте появился Эдвардс У. Деминг, которому было суждено сыграть роль «отца японского экономического чуда». Деминг – ровесник 20-го века, родился в 1900 году и прожил около 94 лет, ни на минуту не оставляя своих усилий, направленных на разработку и внедрение систем менеджмента, основанных на идее качества. Закончив университет как физик, он много лет занимался математической статистикой, сотрудничал с Уолтером Шухартом, а во время войны читал лекции по статистическим методам контроля качества огромному числу американских специалистов, работающих на армию. Его второй визит в Японию в 1950 году совпал с выходом в свет его известной монографии по теории выборочного метода /5/. Деятельность Деминга в Японии многократно описана /6-12/. Тем не менее, стоит подчеркнуть, что Демингу, каким-то образом удалось убедить руководителей японской промышленности того времени, которая вся лежала практически в руинах, что статистические методы вкупе с особым отношением к качеству, способны возродить страну и сделать ее великой экономической державой. На протяжении 30 лет – с 1950 по 1980 - Деминг больше времени проводил в Японии, чем в США. Америка была совершенно равнодушна к тому, что делал Деминг. И только в 1979 году крупный американский бизнесмен Билл Конвей познакомился с японскими работами и был поражен тем, что ими руководит американец. Познакомившись с Демингом, он стал его горячим сторонником. А Деминг, в свою очередь, стал успешным консультантом бизнеса Конвея /10, 11/. С этого, да еще с известного телефильма «Если японцы смогли, то почему не можем мы?», начался последний триумфальный возврат Деминга в США, да и в западный мир вообще.

На что же опирался Деминг? Можно сказать, что его учение покоится на двух «китах»: научном менеджменте Фредерика Тейлора и теории вариабельности Уолтера Шухарта. Если слегка перефразировать высказывания Петера Друкера /13/, то можно сказать, что «Деминг – это Тейлор сегодня». Конечно, к этому Деминг добавил еще два важнейших принципа: учет человеческой психологии и теорию глубинных знаний. Японцы, как обычно, переосмыслили учение Деминга и создали целостную концепцию, которая смогла потрясти мир. О том, сколь велико было признание Деминга в Японии, ярко свидетельствует учреждение в 1951 году национальной премии его имени, которая присуждается по сей день. Она стала прообразом многих международных и национальных премий, в том числе и нашей.

На Джозефа Джурана японцы обратили внимание несколько позже – в 1954 году, после

выхода в свет его знаменитого Справочника /14/. Зато после этого Джуран дневал и ночевал в Японии. Концепции Джурана и Деминга довольно близки и часто различаются лишь терминологически. Кроме того, они имеют практически одну и ту же основу: системность и статистические методы. Хотя, конечно, есть и нюансы. Так Джуран вводит представление о «спирали качества». Оно опирается на идею «прорыва», который сначала надо тщательно спланировать, а затем реализовать, чтобы перейти к планированию на более высоком уровне (смотри, например: /15, 16/). Интересно отметить, что японцев не смущали разногласия и противоречия в учениях американских гуру. Все они оказались ко двору и внесли свой вклад в японскую концепцию. Причем, все это можно повторить и применительно к Арманду Фейгенбауму, с его учением о «всеобщем контроле качества» /17/, которое японцы успешно превратили в «контроль качества в масштабах всей компании».

Читать больше >>