

Школа Штольца

Курс «Управление предприятием»

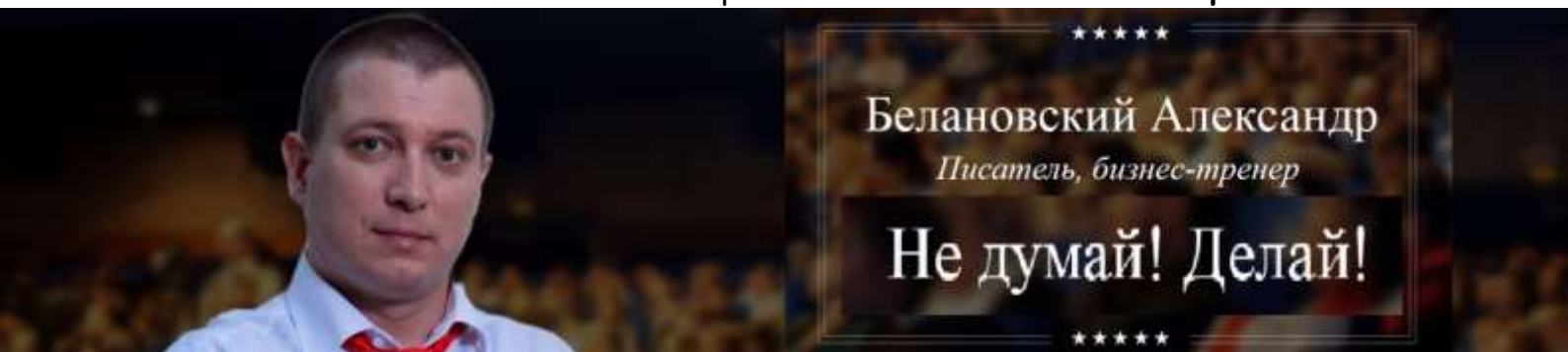
1

Лекция 3. Цикл Деминга-Шухарта. PDCA

2

Управленческий цикл PDCA начинается с планирования. Продолжается выполнением плана, анализом результатов, корректировкой постановки задачи.

Отечественный бизнес планировать НЕ любит. **Особенно инфобизнес.**



Смотрите сами. Признанные «гуру» отечественного инфобизнеса. У Александра Белановского прямо на знамени написан слоган «Не думай, делай». Андрей Парабеллум считает, что «плохо сделанное лучше, чем хорошо задуманное». Максим Крючков открыто декларирует: «Делай как Макс, и не думай».

Я, вместе с американскими и японскими классиками управленческой науки, **не согласен с российскими инфобизнесменами.** Да, сделать - лучше, чем не сделать. Это так. Но, подумать и сделать, проанализировать обстоятельства, разработать хороший план и успешно его реализовать - значительно лучше, чем сделать, бездумно попугайничая.

Цикл PDCA именно об этом. **Сначала думай, потом делай.**

3

История создания подхода PDCA началась в тридцатых годах 20 века, когда Уолтер Шухарт написал книгу о статистическом контроле качества. В этой книге он изложил большую часть идей будущего PDCA. Но по-настоящему Большой скачок в продвижении управленческих идей PDCA произошел в

послевоенные годы, когда один из авторов подхода Эдвард Деминг приехал в Японию.

После победы во Второй Мировой войне американцы плотно обосновались в Японии. Военные базы, коммерческие банки, правительственные учреждения.



В 1947 году задумали перепись населения Японии. Для подготовки переписи в Японию прибыла группа американских экспертов. Среди них - специалист по статистическому анализу сорокашестилетний Эдвард Деминг. Он стал читать лекции о статистических методах контроля качества в промышленных компаниях. И угадал. Его подходы и подходы его учителя Уолтера Шухарта очень точно подошли к менталитету японских менеджеров.

Ложка пришлось к обеду. К мисо-супу, если угодно. 😊

Идеи Шухарта и Деминга настолько понравились японским менеджерам, что легли в основу производственной системы Тойота, которая получила всемирную известность и признание через двадцать лет после визита в Японию Эдварда Деминга.

4

Эдвард Деминг
1900 - 1993



Уильям Эдвардс Деминг - всемирно известный американский ученый, работавший в области управления качеством. Профессор Нью-Йоркского, позднее Колумбийского университета.

Доработал новаторский подход своего учителя Уолтера Шухарта. Этот подход теперь известен во всем мире как управленческий цикл Деминга-Шухарта PDCA.

5

Уолтер Шухарт

1891-1967



Уолтер Эндрю Шухарт - широко известный американский учёный и консультант в области управления качеством. Работал в Bell Telephone Laboratories (1925-1956). Стал первым почетным членом Американского общества качества (ASQ). По праву считается «отцом» статистического управления качеством. Заложил основы новых революционных подходов к качеству.

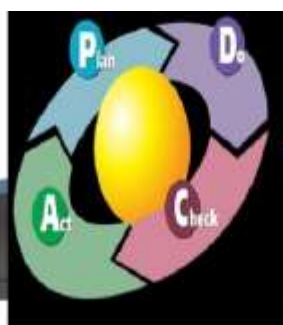
В 1931 г. опубликовал книгу «Экономическое управление качеством». В 1939 г. - «Статистический метод контроля качества».

Ученик Шухарта Э.Деминг настойчиво пропагандировал «цикл улучшений Шухарта».

Руководство автомобильного гиганта Тойота положило идеи Деминга-Шухарта в основу производственной культуры своего предприятия. Позднее эти идеи вернулись в США, и пришли в Европу как японский подход к менеджменту. «Дао Тойота».

6

Управленческий цикл PDCA



PLAN

DO

CHECK

ACT

Центральная управленческая идея Деминга и Шухарта - это, так называемый, **управленческий цикл PDCA**. Часто его называют циклом Деминга-Шухарта. Через чёрточку. Цикл повторяется в процессе принятия управленческих решений, их реализации, анализа изменившейся ситуации, корректировки постановки задачи. В результате такой корректировки начинается новый цикл - новые решения, новая реализация, новый анализ, новая корректировка постановки задачи.

С некоторой долей условности эти четыре фазы цикла Деминга-Шухарта кратко называют

PLAN – DO – CHECK - ACT

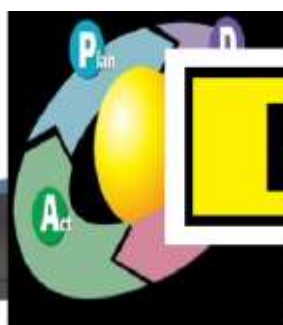
Наиболее условным является название четвёртой фазы этого цикла - ACT. Об этом пойдет речь ниже.

Рассмотрим все четыре фазы цикла последовательно.

7

Цикл PDCA - фаза 1

1. Plan / Планируй



PLAN

DO

CHECK

ACT

На **первой фазе** цикла PDCA необходимо..

Оценить ситуацию и идентифицировать цели, найти SMART - формулировки этих целей. (Про SMART - целеполагание см. вторую лекцию <http://theshtolts.ru/wp-content/uploads/2018/11/02-Tselepolaganie.pdf>)

Определить задачи, базируясь на поставленных целях. Определить заинтересованные стороны.

Выработать план внедрения. Поставить задачи, установить контрольные сроки, выделить ресурсы, назначить ответственных, распределить роли.

Пропагандировать план внедрения среди всех вовлеченных и заинтересованных сторон.

Особенно подчеркни важность последнего пункта. **Пропаганда** плана - лучший способ обеспечить его принятие заинтересованными сторонами. То есть исполнителями и владельцами бизнеса. Это третья буква аббревиатуры SMART, буква «А», acceptance, принятие. О пропаганде часто забывают, относятся к ней, как к пережитку советских времен. Это - управленческая ошибка. **Пропаганда - важнейшая часть современного менеджмента, довольно капиталистического по своей экономической сущности.**

Без пропаганды - никуда. 😊

8

Авторы управленческого цикла PDCA вполне внятно описывают - как именно, в каком порядке следует выполнять фазы управленческого цикла. Гораздо меньше внимания классики уделяют самому предмету улучшений.

Что надо улучшать?

Конкретно. Качество продукта? Качество обслуживания? Потребительские свойства? Технологии? Бизнес-процессы?

Авторы ограничиваются утверждением, что управленческий цикл универсален, подходит для улучшения чего угодно. Пусть так. Но должны же быть какие-то приоритеты! С чего начинать?

Более того, где взять **хотя бы одну идею** по улучшению хоть чего-нибудь.

Японский ответ на этот вопрос известен. У японцев есть **кайдзен**. В соответствии кайдзен-подходом каждый работник фирмы является самураем, который день и ночь занимается улучшением Вселенной. Он отвечает за улучшения лично. На практике кайдзен-подход генерирует массовый поток предложений по улучшению всех аспектов работы фирмы. Для отработки этих предложений производственная система Тойота и применяет управленческий цикл PDCA.

Нет так обстоит дело в США и Западной Европе. Там не распространён кайдзен, самураев нет. Зато есть армия бизнес-консультантов, которые готовы день и ночь бродить по вашему предприятию и предлагать улучшение за улучшением. Консультанты готовы улучшать всё что угодно: качество продукта, качество обслуживания, технологии, бизнес-процессы. Консультанты вполне готовы создать массовый поток предложений. За деньги.

В этом состоит разница. В Японии поток предложений создается, в результате реализации кайдзен-подхода, почти бесплатно. А в Америке - за зелёный кэш.

В России менеджеры знают способы потратить «кэш» получше, чем заказывать предложения по улучшению. Поэтому за использование управленческого цикла PDCA отвечает группа «лиц принимающих решения». Тот, кто отвечает за работу предприятия в целом, тот отвечает и за использование (или не использование) управленческого цикла Деминга-Шухарта.

Если руководство предприятия решает использовать PDCA, то оно:

- Принимает активное участие в создании предложений по улучшению.
- Формирует систему стимулирования работников, за создание таких предложений.
- Создаёт регламент рассмотрения предложений по улучшению.

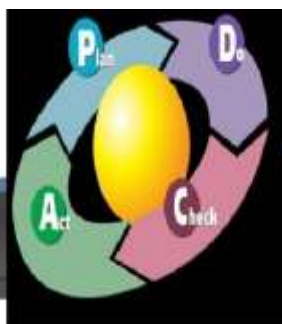
Такое положение дел определяет относительно меньшее, по сравнению с Европой, США, и, особенно, с Японией, практическое распространение управленческого подхода Деминга-Шухарта.

Это рыночное обстоятельство совершенно не свидетельствует о меньшей эффективности управленческого цикла PDCA в отечественных условиях. Он эффективен. Попробуйте применить его хотя бы для персональных изменений. Изменений вашей личной жизни и деловой практики. Вы увидите, насколько этот подход хорош.

9

Цикл PDCA - фаза 2

2. Do / Делай



Прежде чем переходить к описанию второй фазы управленческого цикла, отмечу одно обстоятельство. Это обстоятельство, с моей точки зрения, относится к первой фазе «PLAN», но сам Эдвард Деминг упоминал его, описывая вторую фазу «DO». Следуя классике, расскажу об этом здесь.

Речь идёт об уменьшении рисков. Конкретно, риска **внедрить неудачное** предложение. Деминг рекомендует опробовать предложение по улучшению сначала в ограниченных масштабах. На отдельном участке производства. Если предложение будет неудачным, ущерб не будет слишком большим. А внедрять полномасштабные изменения во всю производственную систему следует только после опробования.

С моей точки зрения, **определение масштаба** эксперимента является **частью фазы планирования**, а в фазе исполнения масштаб является уже заданной величиной. Но автор подхода сформулировал именно так, как сформулировал.

Не стану спорить. Соглашусь по сути.

10

Вторая фаза требует.

Выполнять план. Отслеживать ход выполнения по контрольным точкам. Адаптировать план, если необходимо.

Информировать все вовлеченные и заинтересованные стороны о ходе выполнения плана.

Отмечу одно важное обстоятельство. Управленческий цикл Деминга-Шухарта может быть **вложенным**. Выполнили работы на второй фазе цикла и, не переходя к третьей фазе, можете подкорректировать план и снова выполнить работу. Так делается, если не меняется постановка задачи. То есть постановка задачи правильная, а план неудачный. В таком случае целесообразно немедленно, не переходя к следующей фазе цикла, подкорректировать план. И выполнить его.

По Демингу-Шухарту корректировки возможны **на любом этапе** управленческого цикла.

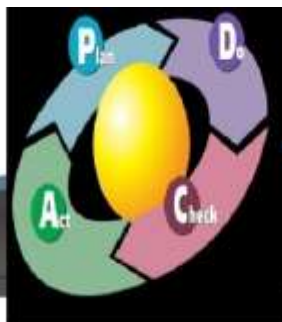
Изменения приветствуются.

Многие современные авторы управленческих подходов согласны с тем, что своевременные и быстрые изменения планов важнее, чем тщательная проработка и неукоснительное следование ранее принятым решениям. Впервые эту идею высказали Уолтер Шухарт и Эдвард Деминг.

11

Цикл PDCA - фаза 3

3. Check / Проверь



Название третьей стадии управленческого цикла встречается в двух вариантах. С - «Check» (проверь) и S - «Study» (исследуй). Сам Деминг предпочитал вариант Study. И, соответственно, аббревиатуру PDSA.

Действительно, сам дух его подхода предполагает внимательное и вдумчивое исследование результатов эксперимента по реализации предложения по улучшению. Скорее глубокое, почти научное исследование, чем «Да - Нет» ответы на вопросы чек-листа.

Это мы будем иметь в виду, но использовать будем традиционную формулировку PDCA.

В третьей фазе надлежит.

Оценить результаты достижения поставленных целей. Определить, что работает хорошо, а что требует улучшения.

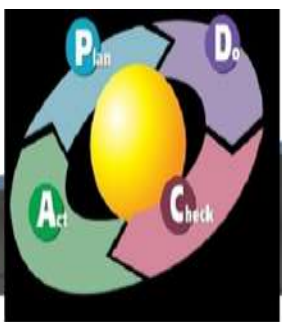
Пропагандировать успехи. Делиться неудачами, чтобы избежать подобных ошибок в дальнейшем.

12

Цикл PDCA - фаза 4

4. Act / Действуй

Название этой фазы - самое сомнительное из четырех названий фаз PDCA.



Английское слово ACT очень многозначно, и переводить его можно по-разному. Даже если иметь в виду только глаголы, вариантов много:

1. действовать, вести себя, работать, подействовать, воздействовать (operate, behave, work, affect)
2. поступать, поступить (do, enter)
3. выступать, выступить (perform)
4. вести (conduct)
5. играть, разыгрывать (play)
6. служить (serve)

По сути дела, в управленческом подходе Деминга-Шухарта речь идет об оценке результатов эксперимента. Об определении первопричин возникновения недостатков, о возможности устранения потерь и излишних затрат ресурсов. О выборе - закончить процесс или продолжить. Именно так - «Выбирай» - я бы назвал эту фазу.

В подтверждение допустимости своей точки зрения сошлюсь на авторитет. На авторитет, вы удивитесь, Эдварда Деминга. Да, да. Именно самого Эдварда Деминга.

Приведу фрагмент его собственноручной записки, поясняющей суть четвертой фазы цикла.

Вы видите факсимиле.

** Act. Adopt the change. or Abandon it. or Run through the cycle again, possibly under different environmental conditions.*

Текст по-английски.

Act. Adopt the change. Or abandon it. Or run through the cycle again, possibly under different environmental conditions.

Перевод на русский язык.

Действуй. Примени изменение. Или отклони его. Или пройди цикл снова, возможно под другими окружающими условиями.

Сам автор подхода видит три типа действий, которые можно выполнить по завершении цикла.

Во-первых. Можно принять предложенные изменения. Если всё получилось хорошо, изменение принимается. При этом его следует задокументировать, включить в состав нормативной базы предприятия, довести до сведения участников производственного процесса. Не следует забывать о пропаганде.

Во-вторых. Если совсем не получилось, если результат сугубо отрицательный, от предложения внедрить изменение следует отказаться. Именно в этом случае название фазы «Делай» выглядит особенно одиозно. Ну как это «Делай», если принимается решение НЕ делать, отказаться от делания,

отвергнуть неудачное предложение. Как ни крути, «Выбирай» выглядит более точной формулировкой.

В-третьих. Пройти цикл снова, изменив условия. «Окружающие условия» - это причуды перевода. По смыслу подхода речь идёт о так называемой «постановке задачи», в том понимании причинно-следственных связей, которое лежит в основе предложения по улучшению. Может быть вопрос о коренном пересмотре постановки задачи и НЕ ставится, может быть имеется в виду небольшая корректировка, уточнение.

Один из вариантов корректировки постановки задачи упоминал сам Деминг. Это распространение опробованного на ограниченном участке улучшения на производственную практику всего предприятия. Изменение масштаба. Имея в виду именно такое развитие событий, Деминг предлагал на второй фазе цикла, фазе «DO», опробовать предложенное изменение на каком-то одном участке, в ограниченном масштабе.

По результатам нового прохождения цикла снова получим три варианта: принять, отклонить, изменить постановку задачи. «Выбирай».

Однако, чтобы не поправлять классика, потакая всеобщей привычке, условно будем говорить о четвёртой фазе цикла Деминга-Шухарта «Действуй».

13

В четвёртой фазе необходимо.

Отказаться от неудачных предложений.

Определить первопричины идентифицированных проблем. Выработать контрмеры. Изменить постановку задачи для прохождения следующего управленческого цикла.

Стандартизировать то, что работает хорошо и может быть масштабировано. Пересмотреть существующие процессы и стандарты.

Пропагандировать решения, новые стандарты и улучшения, которые приняты.

Кажущаяся простота формулировок этой фазы, к сожалению, **обманчива**. Легко сказать: «Определите первопричины проблем».

Как в анекдоте про мудрую сову, которая посоветовала сусликам для выживания превратиться в ёжиков. Суслики обрадовались, и спросили, как это сделать. Оказалось, что этого «мудрая» сова не знает и сама, так как она СТРАТЕГ и ерундой не интересуется.

Полный текст <http://4tob.ru/anekdots/1106>



Практическая ценность такого совета - «определить первопричины» - не очень высока.

Эдвард Деминг и Уолтер Шухарт в каком-то смысле занимают здесь позицию **СОВЫ-СТРАТЕГА** из анекдота. Разумеется, в современной управленческой науке есть подходы к «определению причин». В частности, те же Деминг и Шухарт для «определения причин» успешно применяли методы статистического контроля качества. Вполне объективные и практически работающие методы. Но сам по себе управленческий цикл Деминга-Шухарта ничего не говорит о том, «как стать ёжиками». 😊

Так что, цикл PDCA в управлении необходим, но недостаточен. Это классика, но не панацея.

14

Сегодня мы с вами разобрали цикл PDCA Деминга-Шухарта. Он определяет конкретную последовательность действий руководителя в процессе управления фирмой.

Мы разобрали его фазы **PLAN - DO - CHECK - ACT**.

Последовательное выполнение всех четырех фаз, как правило, запускает процесс планирования на новом уровне. И начинается следующий управленческий цикл PDCA.

Совершенство не знает предела.