

УДК 65.011  
ББК 65.290-2  
Н60

Перевод Ю. Рубаника (гл. 1–18), Ю. Адлера и В. Шпера (гл. 19–32)  
Научные редакторы Ю. Адлер, Ю. Рубаник, В. Шпер  
Редактор М. Бурдина  
Выпускающий редактор С. Турко

### Нив Г.

Н60 Организация как система: Принципы построения устойчивого бизнеса Эдвардса Деминга / Генри Нив ; Пер. с англ. — 3-е изд. — М.: АЛЬПИНА ПАБЛИШЕР, 2014. — 368 с.

ISBN 978-5-9614-4601-2

Книга доктора Генри Нива, ученика, близкого друга и коллеги доктора Деминга, считается, по общему мнению, лучшей интерпретацией учения Деминга о новом менеджменте.

Принципиально иной, гуманистический взгляд на менеджмент, развитый доктором Демингом во второй половине прошлого века, гармонично объединяет цели владельцев бизнеса, менеджеров и остальных сотрудников. Лозунг нового менеджмента «Выигрывают все» отражен в знаменитых 14 пунктах и теории глубинных знаний.

Методы и подходы доктора Деминга универсальны. Они применимы как для банков и крупного бизнеса, так и для малых предприятий и организаций; с успехом работают в промышленности, сфере обслуживания, здравоохранении, образовании, страховании, торговле, государственном управлении и т. д.

Книга адресована руководителям и предпринимателям, а также преподавателям и студентам экономических специальностей.

УДК 65.011  
ББК 65.290-2

*Все права защищены. Никакая часть этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети Интернет и в корпоративных сетях, а также запись в память ЭВМ для частного или публичного использования, без письменного разрешения владельца авторских прав. По вопросу организации доступа к электронной библиотеке издательства обращайтесь по адресу [lib@alpinabook.ru](mailto:lib@alpinabook.ru)*

© Henry R. Neave, 1990.  
Printed in English in the USA by SPC Press, Knoxville, Tennessee.  
All Rights Reserved  
© Рубаник Ю.Т., перевод, гл. 1–18  
© Перевод, гл. 19–32. ООО «Московское перестраховочное общество», 2005  
© Оформление. ООО «АЛЬПИНА ПАБЛИШЕР», 2014

ISBN 978-5-9614-4601-2 (рус.)  
ISBN 0-945320-36-1 (англ.)

Технический редактор *Н. Лисицына*  
Корректор *И. Голубева*  
Компьютерная верстка *А. Абрамов*  
Художник обложки *Е. Сыроквашина*

ООО «АЛЬПИНА ПАБЛИШЕР»  
123060, Москва, а/я 28  
Тел. (495) 980-53-54  
[www.alpinabook.ru](http://www.alpinabook.ru)  
e-mail: [info@alpinabook.ru](mailto:info@alpinabook.ru)

Подписано в печать 02.12.2013.  
Формат 70×100<sup>1</sup>/<sub>16</sub>.  
Бумага офсетная № 1. Объем 23,0 печ. л.  
Тираж 500 экз. Заказ №

Знак информационной продукции  
(Федеральный закон  
№ 436-ФЗ от 29.12.2010 г.)

0+

## ОГЛАВЛЕНИЕ

---

Предисловие к русскому изданию .....	9
Куда же ведут нас Генри Нив и Эдвардс Деминг? Предисловие научных редакторов .....	13
Предисловие Уильяма Эдвардса Деминга.....	19
Предисловие автора.....	23
Благодарности.....	29

### Часть 1 РИСУЕМ ФОН

Введение .....	35
Глава 1. Точка зрения Деминга на новейшую историю промышленности .....	37
Глава 2. Краткая биография .....	42
Глава 3. Четырнадцать пунктов программы Деминга для менеджмента. Болезни и препятствия на пути преобразований.....	53
Глава 4. Вариации (изменчивость) и управление процессами ...	75

### Часть 2 ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ

Введение .....	99
Глава 5. Эксперимент «воронка и мишень» .....	101
Глава 6. Эксперимент с красными бусинами .....	110
Глава 7. Операциональные определения .....	116
Глава 8. Процессы и системы .....	124

<b>Глава 9.</b> Цикл Деминга .....	139
<b>Глава 10.</b> Проблемы с числовыми показателями .....	147
<b>Глава 11.</b> Будет ли удовлетворение требованиям допусков достаточным условием качества? Функция потерь Тагути .....	153
<b>Глава 12.</b> Функция потерь Тагути: более подробное рассмотрение. ....	170

### **Часть 3 НОВЫЙ КЛИМАТ**

<b>Введение</b> .....	181
<b>Глава 13.</b> Радость от работы .....	183
<b>Глава 14.</b> Инновации, а не просто улучшения. ....	187
<b>Глава 15.</b> Сотрудничество: выигрывают все. Становой хребет новой философии. ....	196

### **Часть 4 ОСНОВЫ ЗНАНИЙ**

<b>Введение</b> .....	219
<b>Глава 16.</b> Теория и поиск примеров .....	221
<b>Глава 17.</b> Качество и усердные старания .....	227
<b>Глава 18.</b> Система глубинных знаний. ....	232

### **Часть 5 ЧЕТЫРНАДЦАТЬ ПУНКТОВ СНОВА ПЕРЕД НАМИ**

<b>Введение</b> .....	253
<b>Глава 19.</b> Пункт 1: постоянство цели .....	257
<b>Глава 20.</b> Пункт 2: новая философия .....	262
<b>Глава 21.</b> Пункт 3: покончите с зависимостью от массовых проверок. ....	264
<b>Глава 22.</b> Пункт 4: покончите с практикой заключения контрактов по самым низким ценам .....	271
<b>Глава 23.</b> Пункт 5: улучшайте каждый процесс. ....	280
<b>Глава 24.</b> Пункт 6: введите в практику подготовку и обучение персонала на рабочем месте .....	284

---

Глава 25. Пункт 7: учредите лидерство .....	290
Глава 26. Пункт 8: изгоняйте страх.....	296
Глава 27. Пункт 9: разрушайте барьеры .....	303
Глава 28. Пункт 10: откажитесь от пустых лозунгов и призывов.....	307
Глава 29. Пункт 11: исключите произвольные количественные цели .....	310
Глава 30. Пункт 12: дайте сотрудникам возможность гордиться своей работой .....	320
Глава 31. Пункт 13: поощряйте стремление к образованию .....	332
Глава 32. Пункт 14: вовлеченность высшего руководства и его действия .....	342
Эпилог .....	349
Об авторе .....	350
Британская ассоциация Деминга .....	351
Библиография.....	354
Разрешения на цитирование.....	357
Предметный указатель .....	359