

AVC Consulting Ltd.

Разумная производственная система

Управление качеством

г. Москва

2012 год



Джозеф Джуран

Джозеф М.Джуран (Joseph M. Juran, род. в 1904 г.) – не менее знаменитый, чем Э. Деминг, американский специалист в области качества, академик Международной академии качества (МАК). В 1951 г. в США вышла его книга “Справочник по управлению качеством” (Handbook for Quality Control), от которой ведет свое начало понятие “управление качеством”; в 1963 г. вышло второе, значительно расширенное издание “Справочника”. В 1964 г. была издана известная книга Джурана “Революция в управлении предприятием”.

Дж. Джуран является автором концепции АQI (Annual Quality Improvement) – концепции ежегодного улучшения качества. Улучшение качества, считает Джуран, – это превышение уже достигнутых результатов работы в области качества, связанное со стремлением человека установить новый рекорд. В философии менеджмента непрерывное улучшение подразумевает, что на смену политике стабильности приходит политика изменений. Главное внимание в концепции АQI сосредоточивается на стратегических решениях, более высокой конкурентоспособности и долгосрочных результатах.

Основными принципами АQI являются:

- планирование руководством улучшения качества на всех уровнях и во всех сферах деятельности предприятия;
- разработка мероприятий, направленных на исключение и предупреждение ошибок в области управления качеством;
- переход от администрирования (приказов сверху) к планомерному управлению всей деятельностью в области качества, включая совершенствование административной деятельности.

Для реализации концепции АQI на предприятии разрабатывается комплекс мероприятий, предусматривающий:

- составление ежегодной программы улучшения качества;
- разработку методов улучшения качества, его измерения и оценки;
- обучение статистическим методам и их внедрение в практику;
- совершенствование организации работ в административной сфере.

Дж. Джураном сформулированы основы экономического подхода к обеспечению качества. Если большинство специалистов до Джурана освещали лишь конкретные виды применения

стоимостного анализа, то в своем «Справочнике по управлению качеством» он впервые классифицировал затраты на обеспечение качества, выделив четыре основные категории затрат: затраты на предупреждение дефектности, затраты на оценку качества, издержки вследствие внутренних отказов и издержки из-за внешних отказов.

Дж. Джуран первым обосновал переход от контроля качества к управлению качеством. Им разработана знаменитая «спираль качества» (спираль Джурана) — вневременная пространственная модель, определившая основные стадии непрерывно развивающихся работ по управлению качеством и послужившая прообразом многих появившихся позже моделей, см. рис. 1:

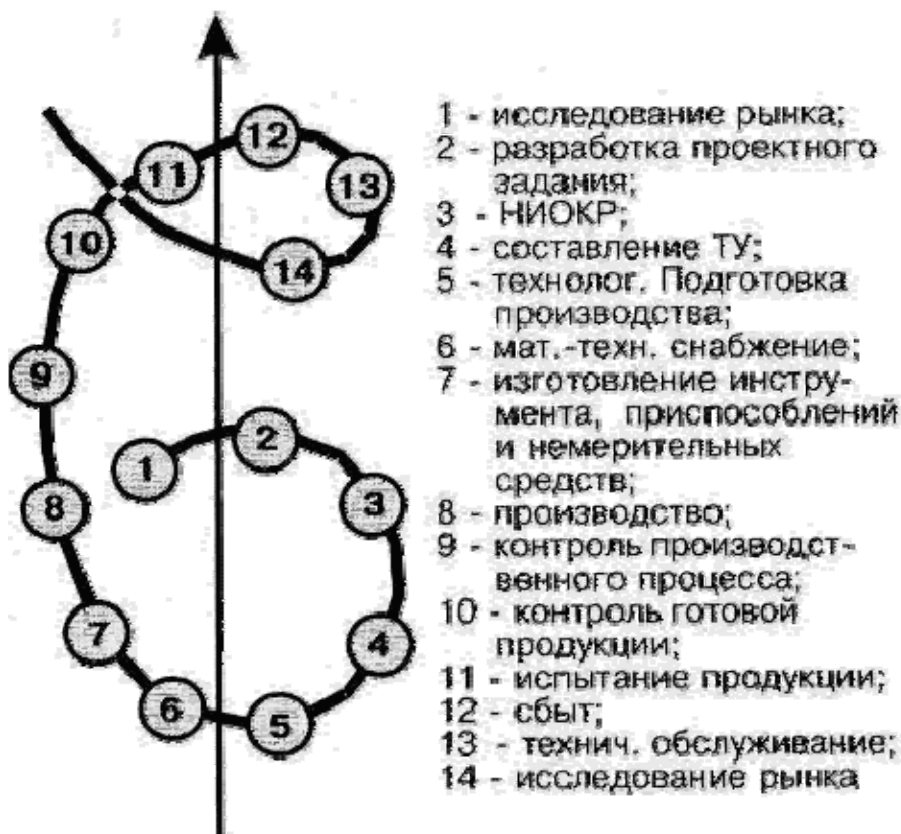


Рисунок 1. Спираль качества Джурана

В 1979 г. Джуран организовал в США Институт качества, который предоставляет широкий круг услуг, включая обучение специалистов.



Филипп Кросби

Филипп Кросби (Philip Crosby) – один из признанных в мире американских авторитетов в области качества, академик МАК. Наиболее широкую известность получили его 14 принципов (абсолютов), определяющих последовательность действий по обеспечению качества на предприятиях.

1. Четко определить ответственность руководства предприятия в области качества.
2. Сформировать команду, которая будет претворять в жизнь программу обеспечения качества.
3. Определить методы оценки качества на всех этапах его формирования.
4. Организовать учет и оценку затрат на обеспечение качества.
5. Довести до всех работников предприятия политику руководства в области качества, добиваясь сознательного отношения персонала к качеству.
6. Разработать процедуры корректирующих воздействий при обеспечении качества.
7. Внедрить программу бездефектного изготовления продукции (систему “ноль дефектов”).
8. Организовать постоянное обучение персонала в области качества.
9. Организовать регулярное проведение Дней качества (Дней “нулевых дефектов”).
10. Постоянно ставить цели в области качества перед каждым работником предприятия.
11. Разработать процедуры, устраняющие причины дефектов.
12. Разработать программу морального поощрения работников за выполнение требований в области качества.
13. Создать целевые группы, состоящие из профессионалов в области качества.
14. Начать все с начала (повторить цикл действий на более высоком уровне исполнения).

Ф. Кросби является идеологом системы ZD (“ноль дефектов”). Изучая вопросы стоимостной оценки качества, Кросби высказал знаменитый афоризм: “Качество – бесплатно” (Quality is Free). Из этого следует, что изготовителю приходится платить не за качество, а за его присутствие, что должно быть предметом постоянного контроля и анализа. В своей книге “Качество – бесплатно” Ф. Кросби доказывает, что повышение качества не требует больших затрат, так как на деле повышение качества одновременно повышает и производительность, поскольку одновременно снижаются многие статьи затрат, связанные с устранением выявленных дефектов, с переработкой некачественной продукции, предотвращением возврата продукции потребителем и т. д.

Кросби предложил универсальный способ оценки степени компетентности предприятия в решении проблемы качества. Для этой цели он использовал шесть параметров:

1. отношение руководства предприятия к проблеме;
2. статус отдела качества на предприятии;
3. способы рассмотрения проблемы качества;

4. уровень расходов на качество в процентах от общего оборота предприятия;
5. меры по повышению качества;
6. реальное положение с качеством на предприятии.

Ф. Кросби разработал таблицу оценок каждого параметра в баллах зависимости от ряда критериев, характеризующих его состояние. Чем ближе фактическое значение параметров к табличному, тем выше степень зрелости предприятия в области качества. Он предлагает целую систему таблиц, графиков, с помощью которых можно установить применительно к конкретным условиям деятельности отдельного предприятия те оптимальные действия, которые приведут к улучшению положения области качества.

Ф. Кросби является автором модели оценки лидера и степени зрелости руководителей разного уровня. Один из способов этой оценки – составление “модели эффективного лидера”, которая учитывает показатели “оперативной зрелости” (умение выполнять поставленные задачи) и “психологической зрелости” (умение контактировать и руководить людьми).



Арманд Фейгенбаум

Арманд В. Фейгенбаум (Armand W. Feigenbaum) — всемирно известный американский специалист, автор теории комплексного управления качеством, академик МАК и один из ее основателей, почетный член и бывший президент Американского общества по качеству (ASQ). В 1986 г. одна из книг А. Фейгенбаума была издана на русском языке «Контроль качества продукции».

В 50-х годах Фейгенбаумом была сформулирована концепция комплексного (тотального) управления качеством (TQC), ставшая в 60-е годы новой философией в области управления предприятием. Главным положением этой концепции является мысль о всеохватности управления качеством, которое должно затрагивать все стадии создания продукции и все уровни управленческой иерархии предприятия при реализации технических, экономических, организационных и социально-психологических мероприятий. «Сейчас проблемы качества настолько усложнились, — утверждал Фейгенбаум, — что они могут быть успешно решены, только если будет сформирована новая организационная структура. Эти проблемы "переросли" существующую организационную структуру».

Для того чтобы комплексное управление качеством было эффективным, его следует проектировать и осуществлять на ранних стадиях создания продукции. Требования к выполнению работ при комплексном управлении целесообразно устанавливать в фирменных стандартах. Качество должно планироваться. На предприятии необходим строгий учет затрат на качество. По

утверждению Фейгенбаума, комплексное управление качеством — это стиль руководства, порождающий новую культуру управления предприятием.

А. Фейгенбаумом сформулированы четыре «смертных греха» в подходах к качеству, которые следует учитывать, чтобы усилия при реализации программ по качеству не оказались напрасными.

- *Первый* грех заключается в поощрении программ, основывающихся на «провозглашении лозунгов» и на поверхностных изменениях.
- *Второй* грех состоит в том, что выбираются программы, которые в первую очередь ориентированы на рабочих («синие воротнички») и не учитывают важной роли инженерных служб («белые воротнички»).
- *Третий* грех — нежелание признать, что постоянного уровня качества не существует (уровень качества должен непрерывно повышаться).
- *Четвертый* грех, наиболее фатальный, — заблуждение, касающееся автоматизации, которая сама по себе не является последним словом в повышении качества (по мнению Фейгенбаума, существует принципиальное различие между попытками построить качество на роботизации и созданием на его базе программ, основанных на человеческом факторе).



Каору Исикава

Каору Исикава (Kaom Ishikawa – 1915—1990 гг.) – выдающийся японский специалист в области качества. Деятельность Исикавы неотделима от истории управления качеством в Японии. В 1939 г. Исикава закончил Токийский университет по курсу прикладной химии. В 1949 г. он занялся методами управления качеством и помог многим японским фирмам занять ведущие позиции. В последние годы своей жизни доктор Исикава являлся президентом Института технологии Мусаси и ведущим консультантом по управлению качеством в Японии и других странах (в частности, он консультировал ряд крупных американских фирм, включая и компанию Ford Motors). В 1988 г. вышел русский перевод книги Исикавы “Японские методы управления качеством”.

К. Исикава – автор японского варианта комплексного управления качеством, наиболее характерными его чертами являются: всеобщее участие работников в управлении качеством; введение регулярных внутренних проверок функционирования системы качества; непрерывное обучение кадров; широкое внедрение статистических методов контроля.

По инициативе Исикавы в Японии начиная с 1962 г. начали развиваться кружки по контролю качества. Он ввел в мировую практику новый оригинальный графический метод анализа причинно-следственных связей, получивших название диаграммы Исикавы (“скелет рыбы”, Fishbone Diagram), которая вошла в состав семи простых инструментов контроля качества.

Сегодня практически невозможно найти такие области аналитической деятельности по решению проблем качества, где бы не применялась диаграмма Исикавы.



Генити Тагути

Генити Тагути (Genichi Taguchi, род. в 1924 г.) – известный японский статистик, лауреат самых престижных наград в области качества (премия им. Деминга присуждалась ему 4 раза). С конца 40-х годов изучал вопросы совершенствования промышленных процессов и продукции. Тагути развил идеи математической статистики, относящиеся, в частности, к статистическим методам планирования эксперимента и контроля качества.

Методы Тагути (термин “методы Тагути” появился в США, сам же Тагути называет свою концепцию “инжиниринг качества”) представляют собой один из принципиально новых подходов к решению вопросов качества. Главное в философии Тагути – это повышение качества с одновременным снижением расходов. Согласно Тагути, экономический фактор (стоимость) и качество анализируются совместно. Оба фактора связаны общей характеристикой, называемой функцией потерь. Методология Тагути опирается на признание фактора неравноценности значений показателя внутри допуска. Функция потерь качества является параболой с вершиной (потери равны нулю) в точке наилучшего значения (номинала), при удалении от номинала потери возрастают и на границе поля достигают своего максимального значения – потери от замены изделия. При анализе рассматриваются потери как со стороны потребителя, так и со стороны производителя. Методы Тагути позволяют проектировать изделия и процессы, нечувствительные к влиянию так называемых “шумов”, т. е. переменных факторов, вызывающих разброс значений параметров, которые трудно, невозможно или дорого изменить. С экономической точки зрения любые, даже самые малые “шумы” уменьшают прибыль, поскольку при этом растут производственные издержки и затраты на гарантийное обслуживание. Такую устойчивость принято называть робастностью (от англ. robust – крепкий, устойчивый). Тагути акцентирует внимание на этапах, предшествующих проектированию изделия, поскольку именно на них решается задача достижения робастности.

Заслуга Тагути заключается в том, что он сумел найти сравнительно простые и убедительные аргументы и приемы, которые сделали планирование эксперимента в области обеспечения качества реальностью. Именно в этом видит сам Тагути главную особенность своего подхода.

Идеи Тагути в течение 30 лет составляли базу инженерного образования в Японии, где издано его 7- томное собрание сочинений. В США эти методы стали известны в 1983 г. после того, как компания Ford Motors впервые начала знакомить с ними своих инженеров. Невнимание к методам

Тагути – одна из причин серьезного отставания от Японии многих производственных компаний США и Европы.



Эдвард Деминг

Наиболее известным в области качества является Э. Деминг. Он оказал величайшее влияние на возрождение послевоенной Японии и США в 80-х годах. Существует много причин, по которым д-р Деминг назван первым «наставником по качеству». Возраст — одна из них: д-р Деминг прожил более 90 лет¹. Но главная причина — важность результатов его деятельности. Д-р Деминг является тем «наставником по качеству», о котором слышали даже те, кто имеет весьма слабое отношение к промышленности. На его выступления во время визитов в Англию постоянно собирались толпы слушателей.

Путь к славе

После получения докторской степени в области физики Уильям Эдвардс Деминг (William Edwards Deming) в течение многих лет состоял на государственной службе в Департаменте сельского хозяйства и Бюро переписи населения США, специализируясь на методах статистических выборок. После 16 лет государственной службы, в 1943 г., работая в Бюро, он опубликовал книгу по статистической обработке данных. Однако секрет восхождения Деминга к известности следует искать не в Соединенных Штатах, а в Японии.

Дорога Деминга к славе тесно связана с развитием качества в японской промышленности, за которое, как считают, в значительной степени ответственен именно он. В конце 40-х годов Деминг обучал японцев статистическим методам. Перед окончанием второй мировой войны статистический контроль качества применялся в Японии очень мало. Эти методы были внедрены в 1946-1950 гг., и с этим связано имя Деминга. В 1948 г. в составе Союза японских ученых и инженеров (Union of Japanese Scientists and Engineers — JUSE) была организована Исследовательская группа по контролю качества (Quality Control Research Group). Эта группа состояла из инженеров промышленных компаний, правительственных служащих и университетских ученых в области инженерии и статистики. В 1949 г. Союз японских ученых и инженеров организовал постоянно действующий Семинар по контролю качества и в 1950 г.

¹ Доктор У. Э. Деминг умер в 1994 г. на 94-м году жизни.

пригласил Деминга провести восьмидневные занятия по контролю качества. Семинар был так хорошо воспринят, что Деминг снова возвращался в Японию в 1951 и 1952 гг.

Деминг был первым из тех, кого теперь называют «американскими гуру качества», посетивших Японию. Вскоре за ним последовали Дж. Джуран и А. Фейгенбаум. В 1951 г. была учреждена премия им. Деминга (Deming's Prize) за качество и надежность продукции для японских предприятий, которая выплачивалась из доходов от издания его книги, основанной на лекциях, прочитанных в 1950 г. Его методы статистического контроля качества были быстро и с энтузиазмом восприняты японскими инженерами, особенно на уровне производственных предприятий. Их применение, стимулируемое хорошо организованной информацией об успешных практических результатах, быстро распространялось.

Однако не все было так гладко. Стали очевидны нехватка технических стандартов и ограниченность данных в западном мире. Кроме того, возникали трудности, связанные с человеческим фактором, которые выражались в сопротивлении сотрудников и недостаточном понимании руководством своей роли в улучшении качества. В определенном смысле это могло быть объяснено слишком большим упором на статистические аспекты. Но эти проблемы суждено было решать более поздним наставникам, прибывшим в Японию после Деминга, — Дж. Джурану и А. Фейгенбауму.

Сегодня Деминга за его вклад в японское качество считают национальным героем Японии. В 1960 г. император наградил его орденом Священного Сокровища второй степени — наиболее почетной для иностранцев японской императорской наградой. Премия им. Деминга стала одной из наивысших наград в промышленности страны. Многие компании и специалисты стремятся получить эту, пожалуй, самую почитаемую награду в области качества.

Э. Деминг получил и другие многочисленные награды, включая Медаль Шухарта (Shewhart Medal) от Американского общества по качеству (American Society for Quality — ASQ) в 1956 г. и награду Самуэля Уилкса (Samuel S. Wilks Award) от Американской ассоциации статистики (American Statistical Association) в 1983 г. В том же году он был избран в Национальную инженерную академию Соединенных Штатов (US National Academy of Engineering) и стал почетным доктором различных американских университетов.

Послание Э. Деминга

Обращение Э. Деминга к японским менеджерам во время первых визитов в Страну восходящего солнца отражало в основном его прошлый опыт в методах выборочного статистического контроля. Однако это был системный, серьезный подход к качеству. Он был ведущим последователем В. Шухарта, знаменитого статистика из компании Bell Laboratories, сделавшего первые решительные шаги в развитии контрольных карт, книга которого «Экономический контроль качества производимой продукции» (Van Nostrand, 1931) произвела революцию в вопросах контроля качества. Именно развитие идей Шухарта стало основой ранних работ Деминга в 1934 г. и его лекций в Японии. Следуя Шухарту, Деминг призывал менеджеров сосредоточиться на проблемах вариабельности в производстве и их причинах, сконцентрировать внимание на идентификации и отделить «специальные причины» изменчивости продукции от «общих». Специальные причины, как правило, связаны с конкретными машинами или операторами, их обслуживающими, в то время как общие причины присущи системным факторам. Главным статистическим инструментом выделения специальных причин были контрольные карты.

Однако в своих лекциях и работе Деминг не ограничивался статистическими методами. Он призывал японцев применять к решению проблем системный подход. Позже этот подход стал известен как «цикл Деминга», или PDCA (Plan, Do, Check, Action) — «план, осуществление, проверка, действие». Если быть точным, то это цикл Шухарта. Сам Деминг позднее предпочитал цикл PDSA (Plan, Do, Study, Action) — «план, осуществление, изучение, действие». Он также

призывал высшее руководство активно участвовать в программах компаний по улучшению качества.

Именно Э. Деминг подтолкнул Японию к внедрению современных методов исследования потребительского рынка.

Работы Э. Деминга на Западе

Работа Э. Деминга в Японии в конце 40-50-х годов предопределила вывод Японии на путь лидерства в международном производстве и бизнесе. Последующая работа Деминга и его сподвижников в Соединенных Штатах и других странах была попыткой изменить стиль западного менеджмента. Однако эта попытка основывалась больше на менеджменте, чем на статистике. Многие идеи и предложения вошли в его книгу «Out of Crisis», впервые опубликованную в 1982 г. издательством Cambridge University Press. Деминг постоянно улучшает и шлифует свои идеи, творчески воспринимает идеи других, а потому весьма затруднительно четко выделить собственно его концепции. Возможно, правильнее было бы рассматривать его деятельность на концептуальном уровне как отца современной революции качества, наставника номер один. Не случайно журнал «Америка» назвал его «революционером капитализма».

Сам д-р Деминг подчеркивает, что ни одно предложение или глава его книги не могут полностью выразить любой из его 14 фундаментальных принципов. Однако он возлагал огромную ответственность на менеджмент и подчеркивал его важность как на индивидуальном, общественном уровне, так и на уровне компании. В частности, говоря о необходимости трансформации американского менеджмента в 80-е годы, он утверждает:

«Неспособность менеджмента планировать на будущее и предвидеть проблемы породила рост трудоемкости, потери материалов и машинного времени, все это увеличило затраты производителя и цену, которую покупатель должен платить. Потребитель далеко не всегда желает возмещать эти потери. Неизбежным результатом является потеря рынка».

Каков же выход для менеджмента?

«Каждому делать все, на что он способен, — не ответ. Сначала необходимо, чтобы люди знали, что делать. Требуются глубокие перемены. Первый шаг в преобразовании — это научиться, как изменять... Долгосрочная приверженность познанию нового и новой философии требуется от любого менеджера, стремящегося к преобразованию. Робкие и малодушные люди, которые ждут быстрых результатов, обречены на разочарование».

Хотя внедрение статистических методов, современных методов контроля качества, компьютеризация и роботизация призваны играть свою роль, не в них лежит решение проблемы.

«Решение проблем больших и малых не остановит упадка американской промышленности, не поможет и расширение использования компьютеров, новых приспособлений и робототехники. Надежды на преимущества массированного применения нового промышленного оборудования тщетны. Немедленное обучение всех производственных рабочих статистическим методам также не является ответом на вызов, как не является ответом и всеобъемлющее «озарение» членов кружков качества. Все эти меры вносят свой вклад, но они могут только продлить жизнь пациента. Они не могут остановить спад».

Только преобразование менеджмента и взаимодействие правительства с промышленностью могут остановить спад.

Четырнадцать принципов Деминга

Сам Деминг рассматривает свои 14 ключевых принципов-заповедей как основу преобразования американской промышленности. Они же были основой уроков для высшего японского менеджмента в 1950 г. Деминг подчеркивает, что принятие этих 14 заповедей и действия по их осуществлению говорят о том, что менеджмент намерен оставаться в бизнесе и ставит целью защитить инвестора и сохранить рабочие места. Эти заповеди применимы как к малым предприятиям, так и к большим; как в сфере обслуживания, так и в производственной сфере. Они применимы к любому подразделению в любой компании.

1. **Постоянство цели** — улучшение продукции и обслуживания.
2. **Новая философия** для нового экономического периода путем познания менеджерами своих обязанностей и принятия на себя лидерства на пути к переменам. Далее, обращаясь к менеджерам, д-р Деминг призывает:
3. **Покончите с зависимостью от массового контроля** в достижении качества; исключите необходимость в массовом контроле, сделав качество неотъемлемым свойством продукции, «встроив» качество в продукцию.
4. **Покончите с практикой закупок по самой дешевой цене**; вместо этого следует минимизировать общие затраты и стремиться к выбору определенного поставщика для каждого продукта, необходимого в производстве.
5. **Улучшайте каждый процесс** для улучшения качества, повышения производительности и уменьшения затрат.
6. **Введите в практику подготовку и переподготовку кадров.**
7. **Учредите «лидерство»**; процесс руководства сотрудниками должен помогать им лучше делать свою работу; необходимо тщательно рассмотреть систему управления персоналом.
8. **Изгоняйте страхи**, чтобы все могли эффективно работать для предприятия.
9. **Разрушайте барьеры** между подразделениями; исследования, проектирование, производство и реализация должны быть объединены, чтобы предвидеть проблемы производства и эксплуатации.
10. **Откажитесь от пустых лозунгов, призывов** для производственного персонала, таких, как «ноль дефектов» или новые задания по производительности. Такие призывы бессмысленны, так как подавляющее большинство проблем возникает в системе и находится вне возможностей работников.
11. **Устраните произвольно установленные задания и количественные нормы.**
12. **Дайте работникам возможность гордиться своим трудом**; устраните барьеры, которые обкрадывают рабочих и руководителей, лишая их возможности гордиться своим трудом.
13. **Поощряйте стремление к образованию и совершенствованию.**
14. **Необходима приверженность делу повышения качества и действенность высшего руководства.**

Некоторые из них, вроде первого, — задачи высокого уровня, другие, подобные тринадцатому, представляют собой метод достижения прогресса. Некоторые, несмотря на их внутренний смысл, противоречивы. А еще одни, подобные десятому, противоречат взглядам других «наставников по качеству».

Вообще, 14 принципов часто рассматривают как очень важные цели, которые сами по себе не обеспечивают инструментария для их достижения.

Сам Э. Деминг предлагает план действий, состоящий из семи пунктов, начиная с освоения менеджментом каждого из 14 пунктов и борьбы со «смертельными болезнями», которым, как считает Деминг, подвержено большинство компаний в западном мире:

- отсутствие постоянства целей;
- погоня за сиюминутной выгодой;
- системы аттестации и ранжирования персонала;
- бессмысленная ротация кадров управляющих;

- использование только количественных критериев для оценки деятельности компании.

Препятствия, которые он рассматривает в дополнение к этим «болезням», различны: мотивационные, образовательные, постоянство в приверженности стандартам, используемые технологии.

План действий

План действий Деминга состоит из следующих семи шагов:

- 1) руководство, опираясь на все 14 принципов, борется со «смертельными болезнями» и препятствиями, согласовывает понятия и направления планов;
- 2) руководство собирается с духом и внутренне настраивается на движение в новом направлении;
- 3) руководство объясняет сотрудникам компании, почему перемены необходимы;
- 4) вся деятельность компании разбивается на этапы (стадии), при этом каждый последующий этап является как бы заказчиком предыдущего. Постоянное улучшение методов работы должно осуществляться на каждом этапе, и каждый этап должен работать в направлении качества;
- 5) как можно быстрее строится организационная структура, которая будет работать на постоянное улучшение качества. Деминг выступает за использование цикла Шухарта (PDCA) в качестве процедуры, помогающей улучшению на любом этапе;
- 6) каждый сотрудник может принять участие в совершенствовании работы на любом этапе;
- 7) строится система качества (Деминг считает, что для этого требуется участие знающих статистиков).

Теория глубинных знаний

К наиболее ценным достижениям Э. Деминга следует отнести теорию глубинных знаний, включающую теории: систем, варибельности (изменчивости), психологии и познания.

Глубинные знания демонстрируют системный подход к менеджменту качества, учитывающий варибельность (статистический характер) всех процессов, а также способностей людей, их поведенческие особенности, в том числе стремление к достижению результатов, получению признания и радости от работы.

Очень важна роль теории знаний (познания) для понимания концепций непрерывного улучшения. До недавнего времени в управлении качеством господствовали идеи оптимального качества, т. е. того уровня качества, улучшить который невыгодно. Такая точка зрения предполагала ограниченность ресурсов и не учитывала, что получение новых знаний существенно расширяет возможности поиска новых решений. Новые знания постоянно изменяют представления об оптимальном уровне качества и направляют его в сторону интересов потребителя.

В 1992 г. Деминг обратился к российским коллегам с призывом решать все экономические проблемы на основе системного подхода к качеству. В этом обращении есть весьма значимые слова: «Ни у одной страны мира нет необходимости быть бедной». Несколько сот человек его услышали.

В 1993 г. в России учреждена Ассоциация Деминга. Подобно аналогичным организациям, действующим уже в 48 странах мира, Российская Ассоциация Деминга ставит своей целью пропагандировать и распространять знания о принципах и методах менеджмента качества, основанных на трудах Деминга и других выдающихся специалистов в данной области.