

Из Книги Филиппа Кросби "КАЧЕСТВО БЕСПЛАТНО"

- Качество это не дар, оно бесплатно.
- Если профессионалы любого ранга при объяснении используют таинственную терминологию, то наносят вред и себе, и своему статусу.
- «Зачем тратить столько времени на поиск, определение и борьбу, когда можно сразу предотвратить ошибку?»
- Качество есть достижимое, измеряемое и выгодное явление, которое можно претворить в жизнь при наличии подготовки, понимания и готовности много трудиться.
- Всеобъемлющая программа качества всегда была таблицей, содержащей все «целостные» системы.
- Руководство должно занять правильную позицию и проявить активность, когда речь заходит о качестве.
- Первая схватка, которая никогда не закончится, состоится с «традиционной мудростью» в отношении качества.
- Очевиден тот факт, что люди работают по стандартам своих лидеров. Если руководство думает, что подчиненным все равно, то подчиненные так и будут относиться к делу.
- Традиционные программы контроля качества имеют узкую направленность и вызывают негативные эмоции.
- 14-ти шаговая программа по улучшению качества посредством предотвращения дефектов является основой всех программ по качеству.
- Потребуется 4-5 лет, чтобы люди осознали необходимость такой программы и поверили в нее.
- Наличные деньги или денежные награды не являются достаточным условием эффективного одобрения отличившихся работников.
- Цена качества – это потери от неправильно выполненной работы.
- Сегодня жизнь такова, что каждый год ваша зарплата растет быстрее, чем цены.
- «Качество скорее похоже на балет, чем на хоккей».
- Проблема качественного управления состоит не в том, что люди мало знают об этом. Проблема в том, что им кажется, что они все знают.
- Качество имеет много общего с сексом.
- Трудно провести полноценную дискуссию о сексе, качестве или о других сложных понятиях, если не изучить основные ошибочные мнения по этому поводу и не противопоставить им свое видение проблемы.
- Нам придется изучить мыслительный процесс, который приводит к убеждению, что качество является просто добродетелью, которая всегда дорого обходится.
- Люди руководят делами в любой компании, будь то линейное производство или отель.
- Первое ошибочное мнение заключается в том, что качество воспринимается в значении роскошь, великолепие или влияние.
- «Качество жизни» – это клише, потому что каждый слушатель воспринимает эти слова говорящего по своему.
- Мы должны определить понятие качество как «подчинение требованиям», если у нас это получится.
- Второе ошибочное мнение заключается в том, что качество рассматривается как нечто неосязаемое и поэтому неподдающееся исчислению. В действительности же, качество можно измерить самым старым и уважаемым способом – презренным металлом.
- Третье ошибочное мнение состоит в том, что существует «экономика» качества.

- Четвертое ошибочное мнение – проблемы с качеством возникают по вине рабочих, особенно тех, кто занят на производстве.
- Работники производства могут внести небольшой вклад в дело по предотвращению проблем, потому что планирование и проектирование осуществляется в других отделах.
- Пятое ошибочное мнение – качество начинается в отделе по качеству.
- Если хоть раз интеграция подразумевала компромисс, то она никогда не вернется к первоначальному состоянию.
- Руководство качеством – это постоянная гарантия того, что проводимая работа соответствует плану.
- Руководство качеством необходимо уже потому, что не все так просто, как кажется.
- Чем дальше администратор удаляется от подчиненных, тем менее эффективной становится работа администрации.
- Если эффективное руководство качеством – это понятие реальное и достижимое, то оно должно начинаться сверху.
- Например, руководство семьей возможно является самой сложной из всех работ. И только немногим удается добиться полного успеха в этом деле.
- Эффективность руководства семьей измеряется не по личным стандартам менеджера. Поэтому даже в регламентированной деятельности есть место для фантазии.
- Семейная мудрость гласит, что если Вы уверены, что воспитали детей в любви и дисциплине, то они станут достойными людьми; так и деловая мудрость утверждает, что если у Вас доброе сердце, то Вы будете производить качественную продукцию.
- Если Вы не сможете производить мертвого дракона каждую неделю, то Ваша лицензия может быть аннулирована
- Тех, кто может предсказывать будущее, никогда не могли оценить по достоинству современники
- Самое сложное для руководства – изменить свое устоявшееся мнение. Это особенно касается возможностей и денег.
- Делайте сейчас и это окупится позже
- Предотвратить не сложно – сложно продать
- Карьера может закончиться раньше, чем человек научится на своих ошибках.
- Проблемы порождают большие проблемы, а недостаток последовательных методов открытой борьбы с ними рождает еще больше проблем.
- Компании неопределенного возраста знают, что у них есть проблемы, но не знают почему, хотя они отлично понимают, что это происходит не из-за того, что они мало работают.
- Этапы формирования зрелости в отношении качества не предусматривают индивидуальных экскурсий с гидом, как у привидений Скруджа.
- Качество предполагает подчинение. Некачественность означает неподчинение.
- Мы – хрупкие и тщеславные, мы – люди.
- Неопределенность живет в дне сегодняшнем. С каждым новым днем начинается новый мир, а каждая ночь является концом этого мира.
- Пробуждение пугается грядущих свершений. Неопределенность не знает о будущем и поэтому оно не может потревожить неопределенность. Пробуждение знает о нем и поэтому испытывает тревогу. Оба ничего не делают, но по разным причинам, а результат один и тот же.
- Действительно все дело в отношении.
- Первое, что Вы заметите, когда руководство начнет двигаться в сторону просвещения, это снятие напряжения.
- Совсем не обязательно, что если у генерального директора и у начальников отделов есть своя вера, то и у остальных она также появиться.

- Для настоящего долговременного, никогда не заканчивающегося улучшения потребуется время, чтобы установить его на годы. И даже после этого Вы никогда не сможете почувствовать уверенность.
- Те, кто считают улучшение качества мотивационной программой, никогда не достигнут возраста мудрости.
- Если Вы не ожидали ошибок и действительно удивлены тем, что они появились, то тогда ошибок у Вас больше не будет.
- Подумайте, где могла бы быть Ваша компания, если бы Вы полностью исключили стоимость неудач.
- Самое лучшее средство для приведения в чувства служащих и их руководителей – дать им возможность пообщаться с тем, кому они верят.
- Каждый день преданные, мыслящие, искренние люди вносят свой вклад в то, чтобы заставить Вас делать все по их указаниям. Такую преграду сложно преодолеть.
- В любом деле есть такая область, которая более восприимчива к новым идеям, чем другие.
- Политика используется в целях обоснования аргументов
- Цель организации независимого и объективного отдела по качеству заключается в ограничении отбора тех, кому нечего терять от этого решения.
- Если что-то можно легко понять и осмыслить, и это что-то не всегда выполняется, то тогда это является сигналом того, что это можно и не делать.
- Вполне возможно хорошо зарабатывать на жизнь, выполняя работу, чем все время искать причину некачественного выполнения.
- Вы можете разбогатеть с помощью предотвращения дефектов.
- Не существует абсолютно никакой причины, объясняющей брак и дефект в товаре или услуге.
- Функциональное руководство гораздо сложнее, чем любая другая управленческая деятельность.
- Управление состоит в том, чтобы отдавать распоряжения чиновникам по кругу.
- Инспектор не будет считаться настоящим инспектором до тех пор, пока инспекция не будет независимой и длительной.
- Половину от общего числа брака замечают покупатели.
- Инженеры по качеству несут ответственность за определение и планирование работы остальной части отдела.
- Людям нравится, когда их работу оценивают, если система измерения проста и доступна.
- Высшее руководство позволит качеству работать на будущее, при условии, что оно поможет им выжить сейчас.
- Реальная значимость и ценность инженеров по качеству основывается на изучении прошлого опыта, чтобы сделать лучше будущее.
- Люди будут Вам рассказывать только о проблемах, которые им доставляют другие. Но они умолчат о том, что произошло по их вине.
- Если Вы однажды станете носить костюм, то никто больше Вам не будет говорить правду.
- Хорошо получается то, что было запланировано, неудачи происходят сами по себе.
- Каждое новшество должно быть апробировано до того, как начнется его использование.
- Действительность это ультимативный критерий.
- Аудит – это занятие для Бет Мастерсон.
- Проверкой ловят только непосвященных, зануд или безалаберных.
- Существует теория человеческого поведения, которая гласит, что люди подсознательно задерживают собственный интеллектуальный рост.
- Только самодовольные, узкомыслящие, упрямые и вечные оптимисты перестают учиться.
- Покупатель заслужил право получить именно то, что мы обещали произвести.

- Неумелое руководство продолжают существовать только потому, что руководители не утруждают себя думами о позитивном руководстве и не вносят проекты требований или предложения.
- Гораздо проще разрушить весь мир, чем выбить из крупной компании пару баков.
- Каждый день выпускаются миллионы товаров, которые уже устарели.
- Люди всего лишь хотят соблюдения своих прав до тех пор, пока Вы не попытаетесь нарушить их. А иначе они захотят отомстить.
- Я не знаю ни одной проблемы, связанной с сохранностью товара, где бы в роли основной причины не выступал недостаток прямоты суждения со стороны одного из руководителей.
- Сохранность товара не является проблемой законности, это проблема этического плана.
- Ни один человек так не выставляется на показ, как тот, что занимается решением проблемы.
- Если Вы действительно хотите решить проблему, то Вы должны создать открытое общество в рамках этой проблемы, которое наполнено основными концепциями целостности и объективности.
- В каждом конфликте есть победители, проигравшие и наблюдатели.
- Более 85% процентов всех проблем можно решить на первом уровне руководства.
- Когда-то Вы все же столкнетесь с неразрешимой проблемой. Затем у Вас сложится какое-то мнение по этому поводу и Вы смиритесь с ситуацией, и жизнь пойдет своим чередом. Рассчитывайте на один или два таких случая за всю карьеру.
- Особенности проблемы требуют особенных решений.
- «Совокупность» – это когда что-то большое получается из более мелких составляющих.
- У Вас нет шанса улучшить качество до тех пор, пока каждый человек не будет готов осознать, что это все улучшение необходимо.
- До тех пор пока Вы не будете в курсе всех событий, Вы не узнаете когда все будет выполнено или удалось ли Вам это.
- Людям нравится думать, что они сами определяют события, но в действительности все обстоит по другому.
- В конечном счете для работника начальник является олицетворением слова «компания»
- Качество – это бесплатно, но никто не смог бы это узнать, если бы не было согласованной системы измерения качества.
- Половина людей, работающих на производственных предприятиях, никогда не прикасалась к производимому товару.
- Каждый из нас состоит на службе, кроме тех случаев, когда мы становимся донорами крови – тогда нас можно назвать производственными предприятиями.
- Не позволяйте себе затеряться в потоках статистических данных.
- Самый сложный урок для работника компании – это понять, что даже для элементарного улучшения требуется время.
- В основном мы медленно изменяемся потому, что мы отвергаем все новое.
- На последующее развитие городов расходуется больше денег, чем на любую другую внутреннюю программу, за исключением оборонных.
- В обеих операциях результаты схожи: покорение городов и их населения. Разница заключается лишь в местонахождении городов.
- Вам придется постепенно привести людей к мысли, что то что они уже знают и есть правильно.
- Для гольфа требуется не только снаряжение и намерение, а гораздо больше.
- Людям, которым пришлось внедрять любую из программ по улучшению качества в своей компании, всегда чувствуют, что другие программы не для них.
- Нам не нравится выдвигаться намного вперед до тех пор, пока мы не будем абсолютно уверены, что наша идея будет принята надлежащим образом.
- Чаще всего все получается не так как предполагалось.

- Помогая руководству осознать необходимость в их личном участии в программе, Вы тем самым поднимаете уровень значимости качества и вселяете уверенность во всеобщее взаимодействие до тех пор, пока наблюдается прогресс.
- Формализация системы измерения качества в Вашей компании усиливает роль инспекции и функций контроля, а также дает точные измерения.
- Назначая контролера, Вы тем самым рассеиваете сомнения в отношении подсчетов стоимости качества.
- Реальная выгода от общения между начальниками и их подчиненными заключается в установлении привычки позитивно разговаривать о качестве.
- Улучшение наступает с каждым новым шагом повторной программы.
- Доказательство понимания чего-то есть способность объяснить это.
- Проведение дня «Нулевых Дефектов» привлекает всеобщее внимание и надолго остается в памяти.
- Людям нравится церемония награждения и выражения благодарности. Они будут продолжать поддерживать программу независимо от того, награждали ли их лично или нет.
- Репетиции делают программу постоянной, являются частью кропотливой работы.
- Если качество не проникло во все организационные структуры компании, то оно так и останется незамеченным.
- «Стиль» – это слово часто используется в нашей культуре, чтобы дать субъективную оценку чего-то.
- Каждое поколение разглядывает своих предшественников и отмечает, что сегодня все по-другому. Это поколение может посмотреть на себя самих и сделать то же самое замечание.
- Проблема использования рабочей силы осложняется тем, что людям неинтересно выполнять что-либо только потому, что им было приказано сделать это.
- Не существует строгих различий между разными уровнями организации, когда дело доходит до понимания цели и работы компании.
- Нам нужны люди, которые могут полностью себя контролировать; люди, которые могут мыслить творчески и реализовывать свои идеи на практике; при этом они должны принимать активное участие в программе и избегать конфликтных ситуаций.
- Трудно найти профессию, которая не требовала бы от Вас целостного восприятия и проявления сочувствия.
- Если мудрая мысль слетает с Ваших уст, то ее никто не заметит и не оценит.
- Если однажды люди поймут, что Вы хотите понять то, о чем они говорят, то они потратят время на то, чтобы оформить свои мысли в концепции, которые легче усвоить.
- Нет ничего важнее, чем настоящее понимание, и нет ничего сложнее, чем достичь его.
- Человеку изначально не присуще быть частью команды, этому надо учиться.
- Совместные действия не требуют от Вас забыть свое личное мнение.
- Заслуживающие доверия люди не наживают серьезных врагов в процессе своей работы.
- С неуважаемыми руководителями никто не будет сотрудничать.
- Помощь не должна предполагать немедленную отдачу результата.
- Чтобы Ваша помощь воспринималась позитивно, Вы должны проявить интерес к людям и результатам их деятельности.
- Настоящая помощь предлагается бескорыстно.
- Предлагая помощь, Вы руководствуетесь хорошим отношением к этому человеку, а не выгодой от этого дела, вот тогда Ваша помощь будет принята.
- Большая часть работы выполняется по личному распоряжению.
- Вам придется что-нибудь сказать.

- Ваша одежда, облик, вес, опрятность и многое другое говорят о Вас гораздо больше, чем слова, которые Вы произносите.
- Умение выразить мысль в письменной форме есть дар. Лучше всего – коротко и ясно; пространно и витиевато – нежелательно.
- Быть понятным – тяжелый труд.
- Самое большое проявление эгоизма – это нежелание формально подготовиться к выступлению
- Все передающие факторы проецируют Ваше изображение на стену менталитета каждого работника.
- Вспомните людей, которые в какой-то степени воспринимают Вас объективно. Возможно, Вы думаете что они это делают с умыслом, но это не так.
- Работая в сфере управления, Вы можете научиться созиданию.
- Вы можете принимать решения, которые усугубят проблему, вместо того, чтобы стать единственным, кто сможет найти истинную причину проблемы.
- Самый главный аспект созидания в стиле руководства – не привыкать констатировать нехватку создающих возможностей.
- Только 0.1% всех людей Земли может созидать, т.е. способны разработать оригинальную концепцию из оригинальной мысли.
- Самый ценный тот из руководителей, который может что-то создать, а потом внедрить.
- Не все полученные в колледже знания люди применяют в жизни.
- Невозможно предугадать заранее все, что нам понадобится знать в будущем.
- Практически ничего нового и почти все даже было еще хуже.
- Невозможно перестать изучать происходящие события.
- Руководителя, которому важно только создать видимость руководства, вскоре заменят человеком, который заинтересован много трудиться.
- Если сам руководитель только знает какая игра затевается, то очевидно, что этот руководитель и будет единственно возможным победителем.
- У закрытого руководства нет шансов на развитие.
- Верному сподвижнику приходится добиваться тех результатов, которые хочет видеть руководитель.
- Сподвижничество не следует рассматривать как временную необходимость на пути достижения кресла руководителя.
- Вы никогда не отделаетесь от роли сподвижника
- Все время создавать видимость дела – это ужасный стиль руководства.
- Умение слушать. Вы можете прославиться только лишь одним умением выслушивать людей.
- Сотрудничество. Вам не надо прилагать усилия к тому, чтобы пьесы были сыграны, Вам надо только не мешать и помогать другим в этом деле.
- Помощь. Позвольте кому-то опереться на Вас, не ожидая взамен такой же услуги.
- Передача информации. Как бы Вы встречались с людьми, если бы Вам не оставляли этот шанс.
- Созидание. Оригинальные решения есть результат усердной работы с неоригинальными проблемами.
- Выполнение. Приходит время, когда кому-то действительно приходится выполнять всю эту работу.
- Учеба. Когда у Вас находятся ответы на все вопросы, знайте, Вы перестали учиться.
- Руководство. Руководители проигрывают, когда начинают верить только собственным данным.
- Сподвижничество. Вы никогда не подниметесь на ступеньку Выше, если Вы ни на кого не работаете. Итак, учитесь этому.
- Создавать видимость. Если Вы собираетесь стать актером, будьте им, но тогда покиньте руководящую должность.

- Хоккей – захватывающий вид спорта и стиль этой игры тоже захватывающий. Но такой стиль не годится для управления.
- Балет – это способ выражения мысли. Также – это практичный и эффективный стиль руководства.
- Качество – бесплатно, это не дар.
- Самая большая проблема, с которой сталкиваются руководители – не выполнение заданий, о которых они говорили. Выполнение этих заданий возможно в том случае, если каждый прислушается к словам руководителя.
- Все мы умеем обвинять, но никто не хочет брать ответственность на себя.
- «Нулевые Дефекты» – это отношение к предотвращению дефектов. Это значит «Выполняй работу правильно с первого раза».
- Люди склонны верить, что ошибка неизбежна.
- Семья значит гораздо больше в формировании исполнительского стандарта, чем компания.
- Разработайте стандарт, обсудите его, оцените его выполнение, а затем начните этот цикл еще раз
- Гораздо дешевле избежать ошибок, чем переделывать, доделывать или устранять их.
- Если политика качества официально не провозглашена руководством организации, то тогда персонал выберет свою собственную политику индивидуально.
- Вам надо внедрить новую поведенческую концепцию в компанию. Сделайте вид, будто все это является одним из приемов программы руководства.
- Измерение качества эффективно только тогда, когда его результаты становятся понятными и доступными для использования.
- Многие руководители так поглощены решением реальных и надуманных проблем дня сегодняшнего, что неспособны спланировать корректирующие или позитивные действия дальше, чем на неделю вперед.
- Люди создают большую часть своих проблем посредством своего отношения к делу.
- «Заразиться» негативным отношением можно гораздо быстрее, чем позитивным.
- Постоянное осуществление программы по улучшению качества со временем перерастает в часть культуры компании.
- Мы формируем у персонала отношение к улучшению качества, хотим мы этого или нет.
- Корректирующее действие – это скругление всех острых углов и рассмотрение причины их возникновения.
- У нас действует двойной стандарт требований: один для себя, а другой для нашей работы.
- Не надо искать замену словам «Нулевые Дефекты», они и так абсолютно понятны.
- В действительности люди работают не ради денег.
- Мотивация – малоэффективный термин.
- Если Вы начнете путать качество с элегантностью, яркостью, достоинством, любовью или с чем-нибудь еще, то Вы обнаружите, что у каждого есть свои представления о качестве.
- Всегда дешевле сделать работу правильно с первого раза.
- Если Вы возложите ответственность за проведения инспекции и тестирования на производственников, то не получите точных данных о дефектах.
- В обязанность отдела по качеству входят: измерение качества и отчеты по соответствию этих показателей плану, требование провести корректирующие действия, стимулирование работы по предотвращению дефектов, обучение улучшению качества, а в целом он является мозговым центром программы.
- Существует прямая связь между отношением руководства к качеству изготавливаемой продукции и тем, насколько качественно рабочие выполняют свою работу.
- Если Вы ничего не знаете об уровне дефекта, то как Вы поймете, что еще не сошли с ума?
- Вы безжалостны к людям, чью продукцию Вы покупаете как рядовой покупатель. Тогда почему Вы думаете, что Ваши покупатели будут относиться к Вам по-другому?

- Многие сложные и дорогостоящие проблемы, с которыми мы сталкиваемся сегодня, связаны с бумажной работой или подобными средствами коммуникации.
- Нарушится точность и эффективность всей цепи по передачи информации, если хотя бы в одном звене этой цепи будет ошибка в данных.
- Чтобы появилась уверенность в необходимости качества, надо убедиться, что мы сами являемся причиной возникших проблем и мы должны найти способы предотвращения их возникновения.

По материалам из Интернета
www.klubok.net