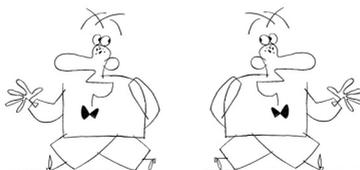


**А. ШЕСТАКОВ  
Д. МАСЛОВ**

**АНТИУПРАВЛЕНИЕ  
БИЗНЕСОМ  
ИЛИ  
КАК НЕ РАЗРУШИТЬ БИЗНЕС,  
УЛУЧШАЯ ЕГО КАЧЕСТВО**



**ДМК**  
ИЗДАТЕЛЬСТВО

**ИЗДАТЕЛЬСТВО  
ОМЕГА-Л**

МОСКВА 2007

УДК 004.2  
ББК 32.973.26-018.2  
Ш51

Ш51 **Шестаков А.Л., Маслов Д.В.**  
Антиуправление бизнесом или как не разрушить бизнес, улучшая его качество. —М.:  
Издательский дом ДМК-пресс, Омега-Л, 2007— 208 с.: ил.

**ISBN 5-9706-0021-0**  
**ISBN 5-370-00194-4**

Многие умные люди в России говорят, что КАЧЕСТВО в современном бизнесе - это залог конкурентоспособности. И это правда! Вероятно, в магазине рядом с этой книгой вы увидите два-три замечательных издания о качестве, которые расскажут вам о мудрых японцах и их эффективных системах управления, о великих гуру качества, сделавших переворот в мировом менеджменте. Вполне возможно, что на полке вы также найдете какое-нибудь учебное пособие уважаемого отечественного автора о том, как важно и нужно внедрять системы менеджмента качества, чтобы добиться головокружительных успехов в бизнесе.

НО... в этой книге авторы попытались отойти от уже сложившихся в России штампов и стереотипов в отношении quality management и показать свежий взгляд на проблемы качества в отечественном бизнесе. Сочетание иронического и аналитического стилей изложения подкреплено богатым практическим опытом авторов и здравым смыслом, что позволит вам взглянуть на вопросы управления качеством под новым углом и НЕ РАЗРУШИТЬ БИЗ-НЕС, УЛУЧШАЯ ЕГО КАЧЕСТВО.

ББК 32.973.26-018.2  
УДК 004.2

Главный редактор Мовчан Д. А.  
dm@dmk-press.ru

Дизайн и верстка Селемений М. М.  
Литературный редактор Селемения Е. П.  
Художник Аратовский Ю. М.  
Обложка Мовчан А. Г.

**Издательский дом «ДМК-пресс», г. Москва**  
*www.dmk-press.ru, e-mail: books@dmk-press.ru*

Печать офсетная.  
Усл. печ. л. 20,25. Тираж 1000 экз.



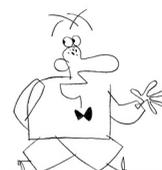
ISBN 5-9706-0021-0  
ISBN 5-370-00194-4

© Шестаков А.Л., Маслов Д.В., 2006  
© Издательский дом «ДМК-пресс», 2007  
© Обложка, Омега-Л, 2007



# ОГЛАВЛЕНИЕ

<b>ПРЕДИСЛОВИЕ АВТОРОВ</b> .....	7
<b>ВМЕСТО ВВЕДЕНИЯ (СКАЗКА ОБ ЭФФЕКТИВНОЙ СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ)</b> ....	13
<b>ГЛАВА 1</b>	
<b>ГОСУДАРСТВЕННЫЕ СТАНДАРТЫ И КАЧЕСТВО</b> .....	19
ПРИТЧА «Качество в законе».....	20
ОТКРОВЕНИЕ «О неизвестной стандартизации» .....	22
<b>ГЛАВА 2</b>	
<b>НАЧАЛО БЫЛО СЛОВО, ИЛИ СТАНДАРТНЫЕ КОНСТРУКЦИИ</b> .....	37
ПРИТЧА «Политика и тендер» .....	38
ОТКРОВЕНИЕ «Размышление о «шлагбаумах» .....	43
<b>ГЛАВА 3</b>	
<b>ИСОФРЕНИЯ</b> .....	57
ПРИТЧА «ИСО пикчерс представляет: «опасное внедрение» .....	58
ОТКРОВЕНИЕ «ИСО 9001: 2000: иллюзии и реальность».....	69
<b>ГЛАВА 4</b>	
<b>ПРОЦЕССНЫЙ ПОДХОД НЕ ПОДХОДИТ?</b> .....	83
ПРИТЧА «Борьба с процессным подходом».....	84
ОТКРОВЕНИЕ «Процессы и финансы».....	93
<b>ГЛАВА 5</b>	
<b>ФОКУСЫ С ПОТРЕБИТЕЛЕМ</b> .....	101
ПРИТЧА «Явка с пуповиной» .....	102
ОТКРОВЕНИЕ «Японский бог» .....	111
<b>ГЛАВА 6</b>	
<b>ПРИЗНАНИЕ КАЧЕСТВА И ПУТЬ К СОВЕРШЕНСТВУ</b> .....	123
ПРИТЧА «Об успехе и его качестве» .....	124
ОТКРОВЕНИЕ «Не все премии одинаково полезны» .....	130





## **ГЛАВА 7**

**БЕНЧМАРКИНГ, МАРКЕТИНГ, ИЛИ КАК ЕГО ТАМ** ..... 147

    ПРИТЧА «На дне? Или особенности национального бенчмаркинга» ..... 148

    ОТКРОВЕНИЕ «Стратегия «перекрестного опыления» ..... 156

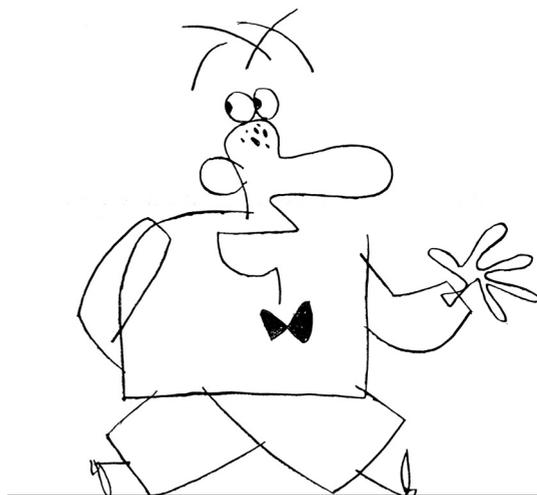
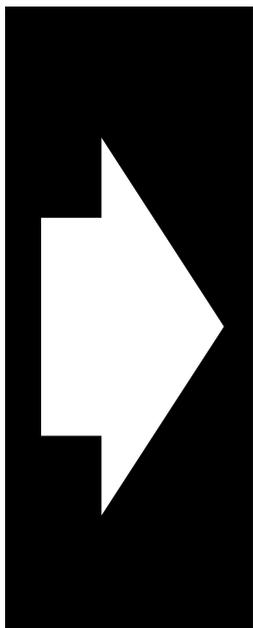
## **ГЛАВА 8**

**КТО ПОСЛЕДНИЙ НА ПРИЕМ К ДОКТОРУ ДЕМИНГУ?** ..... 167

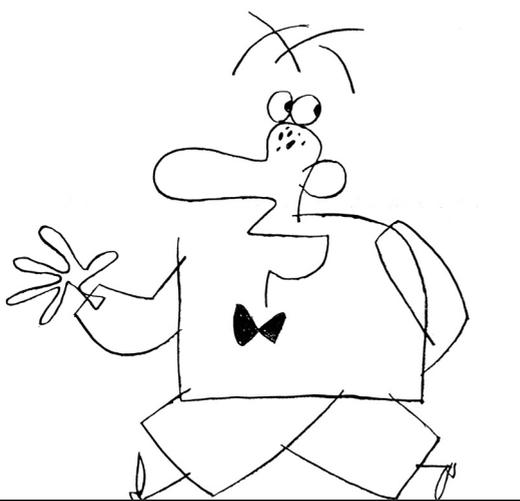
    ПРИТЧА «Детективные истории» ..... 168

    ОТКРОВЕНИЕ «Сместрельные болезни» по Демингу и ошибки  
    российских предприятий» ..... 178

**ВМЕСТО ЗАКЛЮЧЕНИЯ** ..... 199



# **ПРЕДИСЛОВИЕ АВТОРОВ**



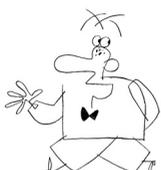


В конце 80-х — начале 90-х годов прошлого века, когда железный занавес приоткрылся, в страны бывшего СССР хлынул информационный поток о правилах рыночного хозяйствования. Слово «бизнес» перестало быть ругательным, появился бизнес российский, украинский, казахский... Постепенно осваивая азы существования в рыночной среде, лет десять назад мы обнаружили среди множества экономических и околоэкономических дисциплин «менеджмент качества», или «управление качеством».

Развитие философии качества в мире прошло, как известно, путь от стандартизации и контроля до управления им в масштабах всей компании, включая не только конечное качество продуктов и услуг, но и качество производственных процессов, а также и самой системы управления. Аббревиатура TQM все реже и реже вызывает реакцию непонимания со стороны наших предпринимателей, многие даже могут расшифровать эти три магических буквы, кое-кто из них пытается внедрить то, что весь мир называет «Total Quality Management», ну а самые продвинутые рапортуют о завершении создания у себя системы всеобщего менеджмента качества. Однако разнообразные «усердные» действия отечественных компаний по созданию систем управления качеством принимают, порой, настолько маргинальную форму, что полностью дискредитируют идеи Деминга, Джурана, Кросби, Конти и многих других уважаемых гуру качества. Более того, практика внедрения систем АНТИменеджмента для повышения качества бизнеса стала настолько распространена, популярна и даже модна в России, что масштаб этого явления должен заставить нас, по крайней мере, остановиться и задуматься, а все ли мы делаем правильно сегодня, чтобы завтра быть лучше, чем вчера?

Анализируя отечественный бизнес начала XXI века, приходишь к выводу, что у медали под названием: «Что делать?» две стороны: эволюционная и революционная.

Сторона эволюционная вытекает из диалектического закона перехода количества в качество. Сейчас очевидно, что происходят изменения количественные в экономике, в бизнесе, в сознании... Переход на новый качественный уровень, «уровень качества», ожидаем, но когда будет пройден этот рубеж — это уже вопрос для аналитиков разных мастей, а следовательно, ответ будет трудно прогнозировать. С позиции эволюционного пути развития, скорее всего, вообще не нужно акцентировать внимание на «новом подходе», говорить о необходимости





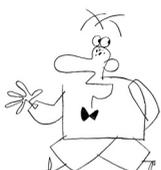
**ПОСТЕПЕННО ОСВАИВАЯ АЗЫ СУЩЕСТВОВАНИЯ  
В РЫНОЧНОЙ СРЕДЕ, ЛЕТ ДЕСЯТЬ НАЗАД  
МЫ ОБНАРУЖИЛИ СРЕДИ МНОЖЕСТВА  
ЭКОНОМИЧЕСКИХ И ОКОЛОЭКОНОМИЧЕСКИХ  
ДИСЦИПЛИН «МЕНЕДЖМЕНТ КАЧЕСТВА»,  
ИЛИ «УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ».**



что-то кардинально и как можно быстрее менять. Зачем убеждать бизнес-сообщество, что можно работать по другому более эффективно, более выгодно?! Нужно просто помогать решать бизнесу его текущие проблемы, используя методологию TQM и любые другие подходы, которые окажутся полезными (например, подходы теории ограничений или новые информационные технологии). Главное, чтобы предлагаемые решения были эффективными. В поддержку эволюционного подхода уместно привести высказывание Майрона Трайбуса: «Единственное обличье, в котором новая управленческая теория может появиться перед предпринимателем, руководителем практиком, — это ответ на стоящие перед ним реальные проблемы».

Страна революционная. Для ее сторонников интересна следующая цитата: «Какая на сегодня самая недоразвитая страна в мире? С теми сокровищами умений и знаний, содержащихся в миллионах безработных и в еще большей степени разочаровывающем недоиспользовании, неправильном использовании, злоупотреблении навыками и знаниями армии работающих людей всех уровней... мы были облагодетельствованы естественными ресурсами, но большинство из них не возобновляемы. Что мы будем есть, когда они закончатся?» Эти слова, ни много ни мало, про... Соединенные Штаты середины 1980-х годов. Именно так охарактеризовал состояние экономики США доктор Эдвард Деминг. Главный гуру качества заявляет: «...мы должны начать все заново и покаяться, но не в грехах, а в глупости. То, что мы делали час за часом, — неправильно. ... Возможности успешно улучшать наше положение в будущем при существующей системе менеджмента просто не существует. Преобразование американского стиля менеджмента — это не просто задача реконструкции или ревизии. Оно требует полностью новой структуры сверху донизу». Разве эти слова не про нас и не для нас?! Разве перед нами не стоят те же проблемы, которые стояли перед США в 1986 году? Американцы могли и дальше высасывать все соки из менеджмента Тейлора-Файоля к чему бы это привело? Однако Америка нашла силы согласиться с Демингом. Закон 100-107 от 20 августа 1987 года, учреждающий премию качества Малколма Болдриджа, которая стала основой национальных программ качества для многих стран по всему миру, начинается словами: «...лидерство США в обеспечении качества изделий и качества процессов оспаривалось (и иногда успешно) зарубежными конкурентами, и темпы роста нашего национального производства оказались меньше, чем у наших конкурентов за последние два десятилетия». Правительство США объявило войну низкому качеству с целью защитить американские компании от давления со стороны конкурентов и преодолеть экономический спад 1980-х годов, а бизнес поддержал это начинание.

И эволюционный, и революционный варианты развития, безусловно, могут быть обоснованы в координатах российской действительности, главное, чтобы каждый путь опирался на принцип целесообразности. Пока мы не сможем найти четкий и понятный ответ на вопрос: зачем нам система менеджмента качества, мы не поймем, зачем нам «проектный стиль управления» и как его применять, а заодно, как использовать «процессный подход», чтобы «ориентироваться на потребителя». Мы не сможем





повысить эффективность нашей производственной деятельности, не сможем достойно конкурировать на мировом рынке до тех пор, пока не сделаем усилие над собой, не повернемся лицом к самим себе и не начнем изучать себя, свою историю, причины своих побед и поражений. В.И. Ленин в статье «Лучше меньше, да лучше» писал: «Надо задуматься над проверкой тех шагов вперед, которые мы ежечасно провозглашаем, ежеминутно делаем и потом ежесекундно доказываем их непрочность, несолидность и непонятность».

Мы надеемся, что эта книга станет одним из шагов к познанию себя и поможет нашим предпринимателям и управленцам начать процесс, который в Европе называют Excellence Journey, что в вольном переводе означает «Путь к совершенству». Сальвадор Дали говорил: «Не бойся совершенства, тебе его не достичь». И он был прав. В погоне за совершенством главное — сам процесс, и суть этого процесса прекрасно раскрывается диалогом Страдивари и Амати из «Визита к Минотавру» братьев Вайнеров:

— А знаете ли вы кого-нибудь, учитель, кто достиг совершенства?

Амати усмехнулся и встал:

— Совершенство — это постоянное блаженство. Сиречь состояние, свойственное только святым и идиотам.

— Значит, поиски эти бессмысленны? — с отчаянием спросил Страдивари.

— Да. Если можно считать бессмысленной самую жизнь. Ибо жизнь — это стремление познать совершенство.

— Познать, чтобы стать идиотом?

— Или святым, — сказал Никколо, зевнул, перекрестил рот. — Пошли, пора спать. Мне много лет, и до смерти остается совсем мало. Завтра я хочу сделать еще один шаг к познанию...».

Современная философия бизнеса говорит об объективной необходимости глубоких изменений в методах управления на основе знаний и постоянного совершенствования. Но это, — по словам вицепрезидента «Российской Ассоциации Деминга» Юрия Рубаника, «не означает, что все страны смогут или должны принять участие в этой новой игре и преуспеть в новой экономике. Некоторые захотят, но не смогут. Другие — просто не захотят их принимать. В результате те нации, которые наилучшим образом смогут реализовать новые правила, вероятно, будут доминировать экономически, политически, культурно в новой системе. Другие, менее успешные, — окажутся на периферии этой системы, составят ее «варварское» окружение. Третьи приспособятся жить в некоторых лакунах, анклавах, где новые правила игры не будут давать решающего преимущества. Четвертые исчезнут, растворятся. Также то обстоятельство, что страна, в целом, может находиться на периферии новой экономики, не значит, что отдельно взятый бизнес или человек в этой стране не смогут преуспеть в этой экономике.

Таким образом, есть много различных вариантов судьбы для наций в целом, отдельных организаций и людей. Какую судьбу выберет Россия? Кто знает? Все варианты, все пути открыты для нас...»

В этой книге мы объединили наши статьи последних лет, опубликованные и неопубликованные, иронические и аналитические, в которых мы



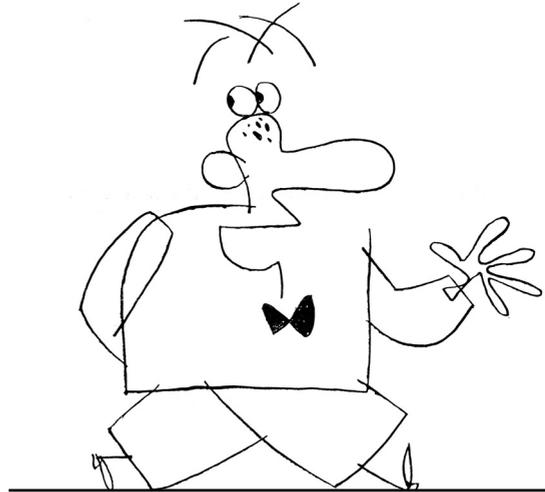
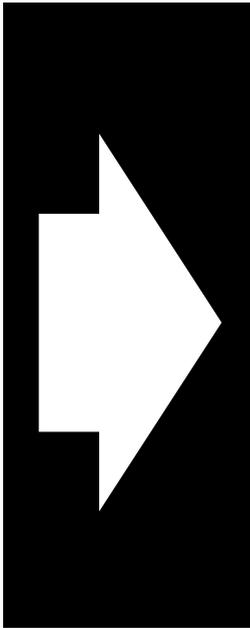


ПРЕДИСЛОВИЕ  
АВТОРОВ

высказывали свой взгляд на отечественный бизнес, основываясь на практическом опыте и здравом смысле. Мы не ставим задачу объяснять теоретические детали подходов, методов, инструментов управления, о которых будет идти речь в книге (основы TQM, стандарты ИСО серии 9000 и т. д.), для этого читатель может обратиться к журнальным статьям, учебникам и учебным пособиям, Интернет-ресурсам и другим источникам знаний. Мы же в своей книге попытались отойти от академического стиля изложения, который, на наш взгляд, не всегда дает стереоскопическое видение проблемы и часто порождает порочные стереотипы, от которых потом очень сложно избавиться. Приятного и полезного чтения.

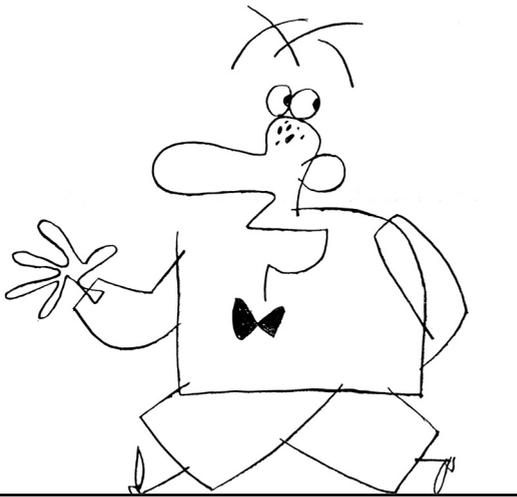
Александр ШЕСТАКОВ,  
Дмитрий МАСЛОВ

*Октябрь, 2006 г.*



# **ВМЕСТО ВВЕДЕНИЯ**

**СКАЗКА ОБ ЭФФЕКТИВНОЙ  
СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ**



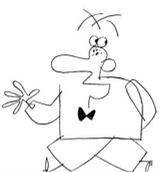
В некотором царстве, рядом с другими государствами, жил поживал один завод. Был у завода директор опытный, было много заместителей дальнзорких, но не становился завод богаче, что бы ни делали его работники, чего бы ни придумывали государственные мужи этого царства, дела шли ни шатко, ни валко. Заработок работников никак не мог угнаться за ростом цен.

Приходит однажды к директору Первый Заместитель и ведет речь о доселе невиданном деле: о покупке другого предприятия, которое производит точно такие же товары и, стало быть, является конкурентом, правда, самым слабым из всех конкурентов. Таким слабым, что ни в сказке сказать, ни пером описать. Тут кстати подоспели денежки одного купца за отгруженную ему партию товара, на них завод и приобрел контрольный пакет акций конкурента. Посадил наш директор властвовать на купленное предприятие своего старшего сына да дал ему с собой волшебную схему организационной структуры, чтобы все так же было, как на их заводе, с отделом маркетинга да с отделом качества. Как прибыл старший сын директорский на свое новое рабочее место, так сразу и повелел созывать всех начальников и долго говорил о скором процветании, держа в одной руке чудесную схему организационной структуры, а в другой — пару стандартов системы качества.

Да видать не шибко волшебными оказались и эта организационная схема, и стандарты, потому как было предприятие самым слабым, так самым слабым в отрасли и осталось, и не было от него прибыли. Думали, что слияние волшебным образом поможет решить все проблемы обоих заводов, а в результате проблем у двух заводов оказалось больше прежнего.

Вложенные в покупку контрольного пакета деньги смогли вернуть, да надо было хоть что-нибудь и в развитие производства купленного конкурента вкладывать, а доход пошел на уплату долгов. Вот производство и продолжало приходить в упадок, а денег на его подъем становилось все меньше и меньше. Так окончательно победили одного из конкурентов.

Приходит затем к директору Второй Заместитель и рассказывает о вовсе неслыханном, о развитии производства нового товара, невиданного дотоль на базарах этого царства. В других государствах такой продукт в большом числе производили и выгодно на рынках продавали, а в нашем царстве никто и подумать не мог о том, чтобы такой товар сделать.



Стали тут судить да рядить, как бы освоить выпуск нового товара да большой куш денег отхватить на соответствующем базаре сбыта. Нашли на заводе цех ненужный, выкинули из него старое оборудование, накупили всякого разного нового и стали его собирать. Да только, когда новые-то станки покупали, чтоб дешевле, приобрели их без монтажа и без наладки, да еще и покупали станки у разных купцов, выбирали самые дешевые. А в одну линию собрать уже и не смогли, только зря деньги потратили. Заговорен был этот товар колдунами заморскими, наверное, если его в одном государстве могут производить, а в другом царстве не могут. После всего этого заводское производство в еще большую ветхость пришло.

Увидел окончательное разорение всех производств Третий Заместитель и не мог он вынести этого, и опечаленный пошел он к директору, и бил челом, и подавал служебную записку о необходимости срочного вложения последних средств в развитие существующих производств, поскольку ежели и эти последние кормильцы загнутся, то придется всем работникам по миру побираться. Поскребли по сусекам, взяли кредиты, задолжали поставщикам, но сделали и это дело. Реализовали программу технического перевооружения, кое-что подремонтировали, кое-чего заменили. Да только сама продукция, и ее качество прежними остались, и объем выпуска продукции продолжал составлять менее половины возможного.

Последние деньги потратили, а дела лучше не пошли. Как шли до этого, так и продолжали идти дальше, то есть заработки работников по-прежнему не могли угнаться за ростом цен, а базары сбыта какие были, такие же и остались, других покупателей не пристало.

Оно, конечно, хорошо, что все оставалось по-прежнему, да ведь пытались то заметного улучшения добиться. А продукция, которую сегодня произвести можешь, завтра-то уж, может быть, и не нужна никому будет. Или конкуренты научатся делать эту продукцию гораздо дешевле, или покупатели всякий интерес потеряют к этому товару из-за вредности своей да еще из-за того, что станет он им вообще не нужен, станут они другие товары и услуги покупать. Базарная конъюнктура — дело тонкое. Сегодня у тебя покупают, завтра покупают, а послезавтра переходят на совершенно другие комплектующие и у тебя уж никто ничего не покупает. От таких раздумий народ на заводе стал пить горькую больше прежнего.

Приходит тогда к директору Четвертый Заместитель и такое слово молвит, что у директора челюсть отвисает. Приехали купцы заморские и сказывали, что с преобольшой радостью будут покупать любую продукцию завода, да еще с предоплатою, если только завод сможет показать им свою систему качества. Собрал тут директор своих заместителей и велит показать купцам заморским систему качества. Пятый Заместитель начал вспоминать, что раньше на их заводе была какая-то система качества, да вот куда она делась, он уже не мог вспомнить. А директор не унимается, велит кровь из носу систему качества показывать купцам заморским сейчас же, а не то, говорит, уедут они, и останемся мы с носом.

Выходит тут Шестой Заместитель вперед и такую речь держит: «Давайте скажем им, что есть у нас система качества, да только мы им ее завтра



покажем». Сказано — сделано. Тут же директор вызывает Ивана из отдела качества и постановляет провести назавтра презентацию системы качества для заморских гостей, да заодно, говорит, и мы посмотрим, что это за чудо такое дивное.

— Да, — говорит Иван, — чудо-то оно и впрямь дивное, прославленное по всему свету белому многочисленными случаями исцеления умирающих предприятий. Только нам показывать особо нечего, у нас есть парочка старых стандартов предприятия, да им в обед сто лет.

— А им разве не все равно, чего мы покажем? Для них же самое главное наша продукция, а она у нас всегда была качественная, а после ремонта еще лучше стала, — молвил в сомнении Седьмой Заместитель.

— Мы им покажем то, что они хотят увидеть, а не то, что у нас есть, — шумит директор. — Иван, отвечай, как на духу, чего супостаты хотят увидеть?

— Они, Ваше Высокоуправленство, не стандарты наши хотят видеть, а хотят убедиться в том, что на нашем заводе существует эффективная система управления качеством продукции, — отвечает Иван.

— Ну так завтра докажи им это! — приказывает директор. А сам с семью заместителями в сей же час более важным делом начинает заниматься — разработкой положения о составлении смет различных.

Не спал Иван всю ночь, готовился к худшему. Мысли не шли в голову, наверное, магнитная буря была. Чем же, думает, им доказать, разве тем, что входной контроль на заводе достиг уже 100 %? Или тем, что в прошлом году создан отдел управления качеством? Или тем, что заключен договор с консультационной фирмой «Эффективные системы качества»? Нет, лучше показать им Политику в области качества, хотя они уж ее видели, наверное. Ничего не выдумывалось у Ивана.

Тут в форточку влетает попугай волшебный и спрашивает:

— Отчего ты, молодец, не весел, отчего ты голову повесил?

— Да как же мне не горевать, если завтра надо эффективность системы качества доказать? — отвечает Иван.

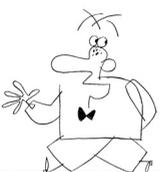
— Да, — задумался попугай, — плохо твое дело, хлопчик. Доказать это нет никакой возможности. Но промышленность нашу надо поддержать! Ты о своих планах расскажи. Ведь есть же у тебя задумки глобальные! Есть же понимание неизбежности и осознание необходимости?

— Так-то так, да наша промышленность раньше загнетса, чем мы начнем чудесные планы претворять, — горюет Иван все больше и больше.

— А ты за всю промышленность не расписывайся, может быть, есть на некоторых заводах эффективные системы качества, — сомневается попугай.

— Нет ни одной эффективной. И быть не может, потому что не может быть эффективным то, о чем не болит голова у наших начальников, что делается работниками по принуждению. Различные системы качества мы уже строим так давно, что уж забыли, когда начинали, а пользы они все не приносят и не приносят.

— Надо же что-то делать! Надо бить в набат! Надо поднимать народ на битву с неэффективностью. Надо вече созывать, варягов каких-нибудь, в конце концов, просить! — никак не может утихомириться попугай.





— Были уже и варяги в огромном количестве, да они приносят какие-то стандарты и уходят, а мы этими документами не пользуемся.

— Отчего же вы так не любите документами пользоваться?

— Да не видим в том никакого смысла. Зачем документировать неправильные вещи, зачем писать о том, как мы работать не сможем? Народ-то ведь не дурак, его трудно заставить ненужную работу выполнять. Если бы увидел работник смысл в документах системы качества, то никаких проблем с их внедрением у нас не было бы».

А в это время заморские купцы сидели в гостинице и обсуждали свои дела. Они уже побывали на разных заводах, но на этом были самые низкие цены, хотя и самое низкое качество. Вот они и призадумались. Они бы согласились покупать самую дешевую продукцию с этого завода, если бы завод постоянно повышал эффективность своей системы управления. Директор и его семь заместителей им с первого взгляда понравились, но, что они все плохие управленцы, было слишком очевидно. Во время осмотра завода им сразу бросилось в глаза то, что завод работает на треть мощности, хотя спрос на производимую продукцию позволил бы работать во всю силу. Увидели они и низкий уровень культуры производства в некоторых цехах. Присутствие многочисленной охраны говорило о высоком уровне воровства. Рабочие и служащие были плохо одеты, а одежда начальников была лучше, чем у их заморского директора, что говорило о больших заработках у руководителей во время не самых лучших времен на заводе, что в свою очередь доказывало полную незаинтересованность высших руководителей в развитии заводской системы управления. Поэтому-то они и попросили продемонстрировать что-нибудь похожее на систему качества, ибо в их заморской компании было уже несколько лет принято отождествлять систему качества и систему управления. Это объединение двух систем они назвали системой качественного управления.

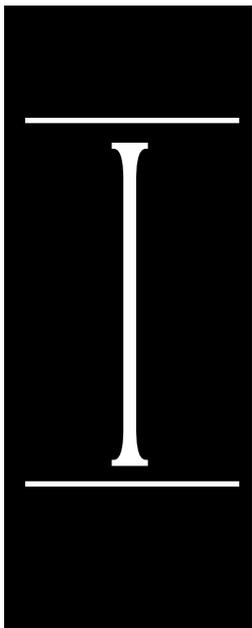
Наступило утро, а вместе с ним и время презентации системы качества. Вошел Иван в комнату переговоров и смело сказал толмачу: «Скажи братец немчуре, что система качества у нас разрабатывается лет уж как 25, а планы наши такие, что закачаешься, хотя почему-то причины брака у нас сегодня те же, что и 25 лет назад. Во-первых, мы хотим сертифицироваться в трех системах сертификации, получив семь сертификатов на систему качества. Во-вторых, мы каждый месяц проводим и впредь будем проводить реструктуризацию системы управления. В-третьих, мы уже начали отказываться от некоторых очень выгодных заказов, а по тем договорам, которые выполняем, — в срок отгружать не успеваем. В-четвертых, мы всегда будем поддерживать все наши убыточные производства. В-пятых, мы постоянно разрабатываем и будем разрабатывать документы системы качества. В-шестых, в нашей стране вообще нельзя построить эффективную систему качества, потому что климат неподходящий! В-седьмых, ни один человек на заводе не знает, зачем нужно называть системой то, что почти не влияет на качество продукции и умещается на одной полке. В-восьмых, у нас в царстве вообще невозможно что-либо изменить».

Иван вздохнул шумно и сел.





Немцы не ожидали такого разворота и не знали чего им делать. То ли сразу уходить, то ли кофейку попить на дорожку. В повисшей тишине всем стали слышны истошные вопли попугая, который размахивал крыльями и чего-то кричал за окном. А чего он кричал, было непонятно. Может, подсказать что-нибудь хотел или просто внимание отвлечь. Все в полном молчании смотрели на попугая, и все думали об одном: «Откуда в России зимой на улице говорящие попугаи?»



# ГОСУДАРСТВЕННЫЕ СТАНДАРТЫ И КАЧЕСТВО



## КАЧЕСТВО В ЗАКОНЕ

Один наш знакомый менеджер по качеству недавно приобрел небольшой старый домик в деревне и пригласил нас к себе на новоселье. Пытливый ум исследователей не дал нам просто посидеть с удочкой на местной речушке или отдохнуть за шашлыками, мы всей компанией полезли на чердак в поисках раритетов из давно минувших дней. Среди вороха старого хлама было, как обычно, несколько связок книг и пожелтевших газет. Я взял первую попавшуюся газету. Это была, как вы думаете?.. ну, конечно, «Правда». Начав листать, я с удивлением обнаружил интереснейший для профессионала по качеству исторический документ, выдержки из которого позволят окунуться в эпоху начала 50-х годов и проникнуться идеологией улучшений качества того времени.

СОВЕТ МИНИСТРОВ СОЮЗА ССР  
ПОСТАНОВЛЕНИЕ от 23 сентября 1952 г.  
№ 4286 МОСКВА, КРЕМЛЬ

ОБ УСИЛЕНИИ БОРЬБЫ С ВЫПУСКОМ НЕДОБРОКАЧЕСТВЕННОЙ  
И НЕКОМПЛЕКТНОЙ ПРОДУКЦИИ И О МЕРАХ ДАЛЬНЕЙШЕГО УЛУЧШЕНИЯ  
КАЧЕСТВА ПРОМЫШЛЕННОЙ ПРОДУКЦИИ

*Партия и Правительство неоднократно указывали, что борьба за улучшение качества выпускаемой продукции, прекращение выпуска недоброкачественной и некомплектной продукции является одной из важнейших задач социалистической промышленности.*

*Выполняя эти указания, промышленные предприятия на основе роста технической вооруженности и освоения новой техники достигли серьезного улучшения качества выпускаемой продукции.*

*Однако в настоящее время еще имеются многочисленные факты: выпуски и поставки недоброкачественной и некомплектной продукции, нарушения государственных стандартов и технических условий.*

*На заводах Министерства сельскохозяйственного машиностроения было возвращено в 1951 году приемщиками Министерства сельского хозяйства СССР для устранения недостатков 11,2 % сельскохозяйственных машин. Тракторным заводам Министерства автомобильной и тракторной промышленности (министр т. Хлямов) было возвращено в 1951 году приемщиками 22 % тракторов, предъявленных к сдаче и принятых заводскими отделами технического контроля.*

*Выпуск недоброкачественной и некомплектной продукции имеет место на предприятиях других министерств...*

*...Руководители министерств и ведомств неудовлетворительно ведут борьбу за улучшение качества продукции в соответствии с Указом*



*Президиума Верховного Совета СССР от 10 июля 1940 г. «Об ответственности за выпуск недоброкачественной или некомплектной продукции и за несоблюдение обязательных стандартов промышленными предприятиями», проявляя примиренческое отношение к нарушителям этого Указа.*

*Технические управления министерств и ведомств, призванные совершенствовать технологию производства, улучшать качество продукции и разрабатывать мероприятия, направленные на предупреждение выпуска недоброкачественной и некомплектной продукции, плохо выполняют эти свои важнейшие обязанности.*

*Сбытовые и снабженческие организации министерств и ведомств не ведут должной борьбы за обеспечение поставки потребителям доброкачественной продукции, соответствующей требованиям ГОСТов и технических условий.*

*Отделы технического контроля, призванные не допускать выпуска цехами и предприятиями недоброкачественной продукции и осуществлять строгий контроль за этим, неудовлетворительно выполняют свою задачу. Отделы технического контроля укомплектованы недостаточно квалифицированными работниками и мало авторитетны. Многими отделами технического контроля нарушаются правила приемки, в результате чего выпускаются дефектные детали, узлы и готовая продукция с нарушением стандартов и технических условий. Имеются случаи, когда начальники отделов технического контроля пропускают недоброкачественную, некомплектную, не соответствующую стандартам и техническим условиям продукцию под нажимом руководителей предприятий.*

*Методы и средства контроля значительно отстают от современного развития техники и производства, вследствие чего не обеспечиваются точность и производительность контрольных операций. Вместо широкого внедрения на предприятиях механизации и автоматизации контроля многие министерства и ведомства пошли по пути организации повторных массовых проверок качества продукции и в связи с этим значительно увеличили численность контрольного аппарата. Отделы технического контроля предприятий неудовлетворительно обеспечены чертежами, стандартами, техническими условиями, измерительным и проверочным инструментом, соответствующим оборудованием и приспособлениями для контроля качества продукции.*

*Серьезные недостатки имеются в области стандартизации промышленной продукции. На значительную часть продукции многих отраслей народного хозяйства нет утвержденных стандартов. Показатели качества продукции, установленные в стандартах, не всегда отражают современные достижения и опыт передовых предприятий, результаты научно-исследовательских работ. Пересмотр устаревших стандартов производится медленно, что задерживает дальнейшее улучшение качества продукции. Технические условия на многие виды продукции устанавливаются предприятиями-поставщиками самостоятельно, без ведома и контроля со стороны министерств, и не всегда согласовываются с предприятиями-потребителями.*

*Измерительное хозяйство находится в неудовлетворительном состоянии. Комитет по делам мер и измерительных приборов при Совете Министров СССР слабо осуществляет контроль за соблюдением министерствами и предприятиями исправности мер и измерительных приборов.*



*Министерства и ведомства-потребители, а также торговые организации не ведут должной борьбы с антигосударственной практикой поставки им недоброкачественной и некомплектной продукции, не предъявляют своих требований к министерствам-изготовителям и не добиваются привлечения к судебной ответственности виновных лиц...*

*Органы государственного и ведомственного арбитража плохо осуществляют свои функции по воздействию на поставщиков и потребителей в деле борьбы с поставкой недоброкачественной и некомплектной продукции.*

*В целях усиления борьбы с выпуском недоброкачественной и некомплектной продукции и дальнейшего обеспечения выпуска продукции высокого качества Совет Министров Союза ССР постановляет:*

*Считать повышение качества промышленной продукции важнейшей народнохозяйственной задачей и обязать всех руководителей министерств и предприятий, партийных и советских организаций усилить борьбу с браком и выпуском некомплектной, недоброкачественной, несоответствующей стандартам и техническим условиям продукции, укрепить органы технического контроля и обеспечить выпуск промышленной продукции высокого качества,*

*Обязать министров и руководителей ведомств вести работу по борьбе с выпуском недоброкачественной и некомплектной продукции на основе неуклонного проведения в жизнь Указа Президиума Верховного Совета СССР от 10 июля 1940 г., согласно которому выпуск недоброкачественной или некомплектной промышленной продукции и выпуск продукции с нарушением обязательных стандартов является противогосударственным преступлением, равносильным предательству, а директора, главные инженеры и начальники отделов технического контроля, виновные в выпуске такой продукции, должны предаваться суду.*

Это реальный документ 1952 г. — периода окончания эпохи Сталина. Через полгода Сталина не будет, а проблемы, отмеченные в этом постановлении, останутся, как минимум, на полвека и не известно, когда вообще исчезнут. Почему? Отчасти потому, что по-прежнему мы пытаемся принять какие-нибудь законы, издать постановления, написать стандарты, сертифицировать как можно больше, все контролировать, лицензировать и инспектировать как можно чаще.

## О Т К Р О В Е Н И Е

### О НЕИЗВЕСТНОЙ СТАНДАРТИЗАЦИИ

*Был верный себе до кончины почтенный и старый шаблон.  
Однажды, с насмешкой змеиной, кинжалом он бы умерщвлен.  
Когда с торжеством разделили наследники царство и трон, —  
То новый шаблон, говорили, похож был на старый шаблон.  
Саша Черный. Баллада, 1910*



## Определения

Саша Черный воспользовался словом «шаблон» из-за рифмы «шаблон — трон — умерщвлен». При наличии другой рифмы он мог бы воспользоваться синонимами — стандарт, образец, норматив. От всех этих слов веет каким-то металлическим холодком окончательности. Стандартизация — это что-то финишное, безоговорочное, к чему невозможно апеллировать. Закрытый шлагбаум, замок на воротах, закрытое ставнями окно. Есть что-то в слове «стандартизации» от металлического блеска, она твердая, неуступчивая. Но если стандарт уничтожить, то на его месте окажется другой стандарт. «Стандарт умер, да здравствует стандарт!»

Такое же свойство замещения имеют законы, которые к тому же логически объединены с понятиями «стандартизация» и «сертификация». Например, закон «О сертификации продукции и услуг» умер, а сертификации меньше не стало, закон умер, но здравствует сертификация. Определимся с понятиями, которые далее мы будем упоминать чаще слова «закон»:

**СТАНДАРТИЗАЦИЯ** — установление норм и требований к характеристикам производимых изделий и продуктов, полуфабрикатов, сырья и материалов.

**СЕРТИФИКАЦИЯ** — действие, проводимое с целью подтверждения соответствия изделия или услуги определенным стандартам или техническим условиям, а также документальное подтверждение соответствия продукции определенным нормам и требованиям, конкретным стандартам или техническим условиям.

В идеале сначала надо выбрать объект стандартизации (например, банан), что-то в нем стандартизировать (размеры, например), утвердить и издать стандарт (недавно такой российский стандарт был издан). А потом на его основании можно сертифицировать все бананы подряд. Закон на стандарты бананов есть, а в продаже бананы попрежнему всех размеров, соответствующих и несоответствующих стандартным. Как на любом предприятии — стандарты правильной работы есть, а работа идет своим путем, то извилистым, а то очень извилистым. В России как-то повелось отождествлять вопросы сертификации и стандартизации с законами о качестве, подтверждая, однако, каждый раз, что закон то же дышло, куда повернешь, туда и вышло. Особенно много казусов породил бывший закон «о сертификации».

## Стандартная сертификация

После развала СССР обязательная сертификация продукции расцвела в России пышным цветом. Многие знают, каким образом в последние годы осуществлялась сертификация продукции, которая была поручена известному Государственному комитету по вопросам стандартизации. После активной деятельности многих наших законодателей во многих рекламных изданиях можно теперь прочитать массу забавных объявлений такого типа: «Любые сертификаты, быстро и недорого».

Иными словами, не удалось заработать на продаже сертификатов производителям карандашей, ластиков и тетрадок. Но зато удалось раз-



вернуть дышло и сертифицировать многое другое. До развала СССР стандартизация и сертификация не были столь тотальными, да и развала такого не было. Хотя законы о качестве были, но насколько они помогали — вот вопрос.

## Отношение к стандартизации

До развала СССР стандартизация в области качества, безусловно, была, достаточно вспомнить КС УКП. Но мы подвергнем анализу менее исследованные способы стандартизации, до сих пор оказывающие на качество российской продукции более серьезное внимание, чем системы, подобные КС УКП. Оставим в стороне вопрос о степени влияния КС УКП на повышение качества продукции советских предприятий, хотя бы по той простой причине, что началось все в области качества не с того конца. Советских идеологов качества всегда обуревали мечты повышения качества с помощью тотального контроля.

Злые языки говорят, что вопросы качества и стандартизации впервые были подняты специалистами такого учреждения, как ВЧК. А 23 ноября 1929 г. было принято Постановление Центрального исполнительного комитета и Совета народных комиссаров СССР об уголовной ответственности за выпуск недоброкачественной продукции и за несоблюдение стандартов, в котором предлагалось: «центральным исполнительным комитетам союзных республик предусмотреть в уголовных кодексах:

1) за массовый или систематический выпуск из промышленных или торговых предприятий недоброкачественных изделий — лишение свободы на срок до 5 лет или принудительные работы на срок до 1 года;

2) за несоблюдение обязательных стандартов — лишение свободы до 2 лет или принудительные работы на срок до 1 года».

Из-за чего многие граждане произвольно оказались заинтересованы в снижении требований стандартов. Но и облегченные стандарты у некоторых работников все равно могли вызывать некоторые опасения. До двух лет — это серьезно, особенно если учесть условия отсидки. Как тут россиянам любить стандартизацию и законы о качестве? А в 1940 г. (опять или снова) появляется Указ все о том же повышении качества и соблюдении стандартов, цитированный в первой части главы. То есть законы, постановления и указы или не помогали, или помогали очень мало.

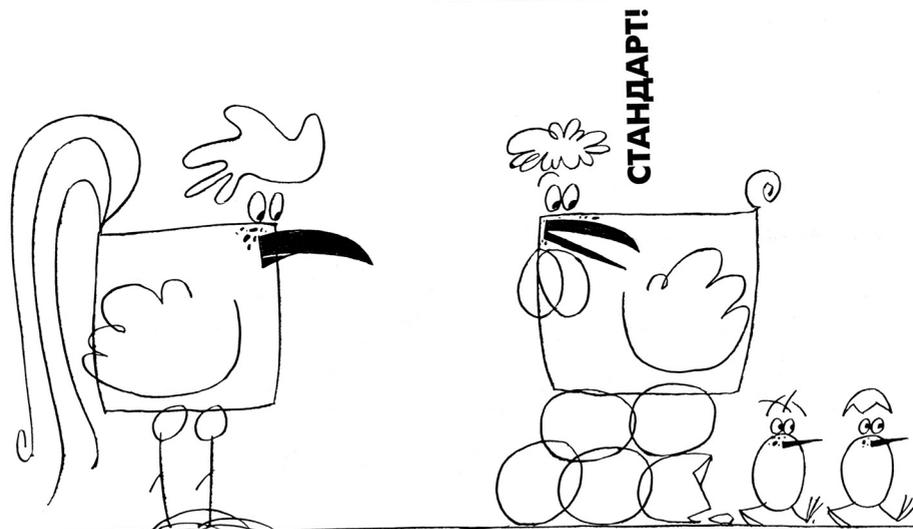
Можно выдвинуть гипотезу, что такие жестокие законы принимались не просто так, а для искоренения какого-то негативного явления, например, воровства. Для проверки этой гипотезы нужно исследовать тему воровства.

## О воровстве

Как только отечественные предприятия лишились после «перестройки» и развала СССР органов управления в виде союзных министерств, так тут же на некоторых из этих предприятий воровство превысило некоторые «разумные» пределы. Отдельные руководители некоторых российских предприятий смогли безболезненно продать за «бесценок» самое дорогое и уникальное оборудование своего предприятия. Некоторые руководители сдали в аренду

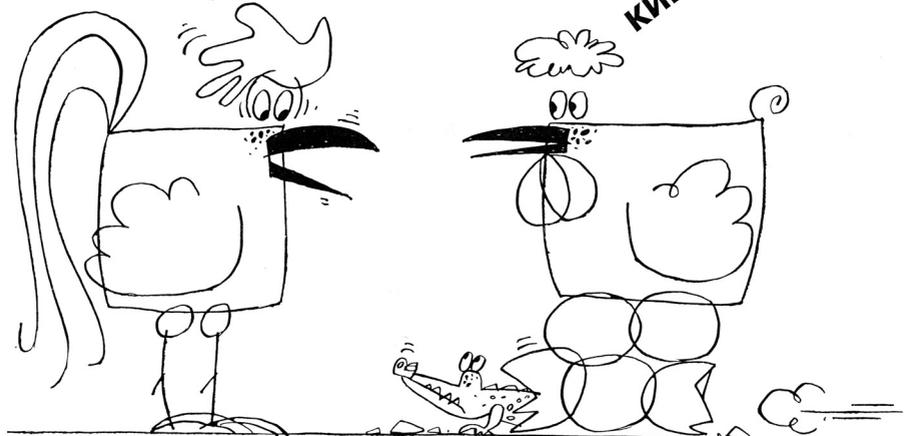


**ФИРМА ВЕНИКОВ  
НЕ ВЯЖЕТ...**



**А ЭТО ЧЁ,  
ТОЖЕ  
СТАНДАРТ?!!**

**ЧЁ, ЧЁ...  
КИНДЕР-СЮРПРИЗ!**



**КАК ТУТ РОССИЯНАМ ЛЮБИТЬ  
СТАНДАРТИЗАЦИЮ И ЗАКОНЫ О КАЧЕСТВЕ?  
А В 1940 ГОДУ (ОПЯТЬ ИЛИ СНОВА) ПОЯВЛЯЕТСЯ  
УКАЗ ВСЕ О ТОМ ЖЕ ПОВЫШЕНИИ КАЧЕСТВА  
И СОБЛЮДЕНИИ СТАНДАРТОВ, ТО ЕСТЬ ЗАКОНЫ,  
ПОСТАНОВЛЕНИЯ И УКАЗЫ ИЛИ НЕ ПОМОГАЛИ,  
ИЛИ ПОМОГАЛИ ОЧЕНЬ МАЛО.**

самые лучшие помещения своих предприятий совсем за «недорого». То есть все бросились воровать так, как будто до этого никто ничего не мог своровать. А ведь воровали вагонами еще до развала СССР, чем собственно этот развал и приблизили. Юрий Деточкин был совершенно прав, утверждая: «Воруют, много воруют!»

Воровство при этом основано на всем, что явно снижает качество продукции: на приписках, на закупках бракованных материалов, на пересортице, на поставке бракованной продукции. После снятия некоего заслона, после развала системы контроля свыше только привычка к воровству могла привести к тому, что стали воровать чуть больше. Многие суда российского флота постигла та же участь, что и большую часть сухопутного производственного оборудования, — все они куда-то уплыли. В неизвестном направлении, к слову сказать, канули немалые бюджетные средства, огромный оборот и доходы крупнейших предприятий и целых отраслей.

«Выдача» лицензий и обязательная «сертификация», которой с радостью занялись после развала СССР, также является одним из многочисленных способов воровства. Сертификация становится в современной России «обязательной» все для того же, для чего принимались статьи об уголовной ответственности, — для повышения качества продукции. На самом деле это такой вид заработка, хотя бы и на сертификации карандашей и тетрадок. Причем еще до развала СССР можно было бы прогнозировать рост в России воровства в невиданных объемах, если знать, что в СССР воровство процветало как нигде и никогда. Такой строй был добродушный, что сам Генсек Брежнев на Политбюро говорил о том, что не надо повышать зарплату, что на нее все равно никто не живет, все равно все воруют. Леонид Ильич знал это на собственном опыте, работал на заводе, сам все видел. При этом каждый съезд компартии в своих решениях и программах говорил о повышении качества продукции и развитии стандартизации и сертификации.

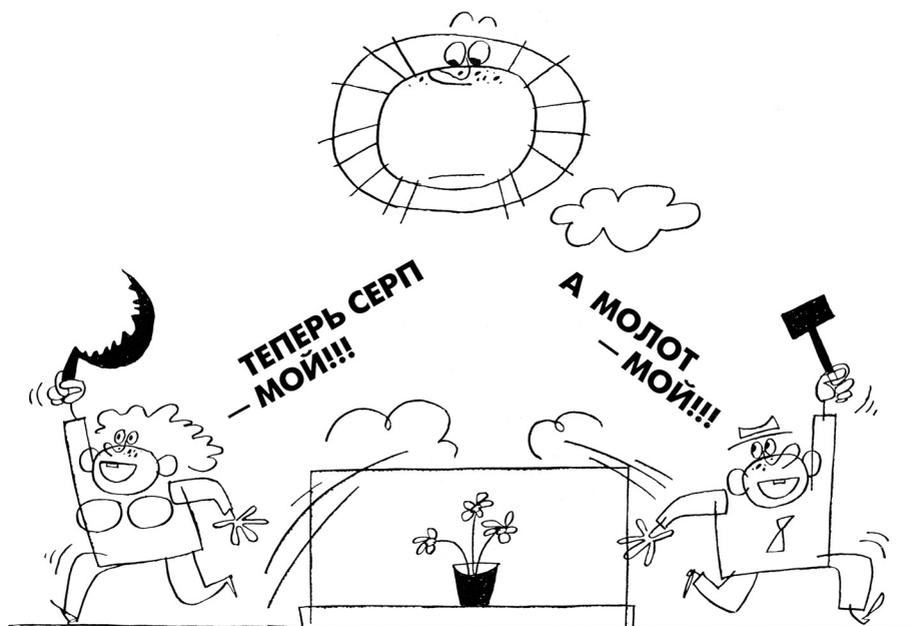
Но так и не удавалось планировать в области стандартизации, реальность оказывалась не такой, как предполагали отечественные законодатели. Тот Знак качества в народе метко прозвали, намекая на сходство наковальни внутри пятигранника на разводившего в недоумении руками производителя: «Все! Лучше не можем!» Воровства меньше не стало, качество не повысилось, все остались при своих, кто чего воровал, тот продолжал в том же духе.

Может быть, воровство тут не при чем? Для того чтобы все загубить, достаточно было простой идеи проконтролировать все на свете? Ведь «Социализм — это контроль и учет». Может быть, воровство явилось результатом тотального контроля и страха, а не наоборот? Но все равно все закончилось так, как закончилось — развалом крупнейшей державы.

## Стандартизация, качество и управление

А начиналась стандартизация так (журнал «Вестник стандартизации» № 4 от 1927 г., с. 4): «Работа по стандартизации у нас является прежде всего стандартизацией качества продукции. В этой работе мы во многих областях выступаем пионерами, не имея возможности использовать опыт других стран». Планировалось, что развитие стандартизации должно повысить качество продукции. Один из тех советских журналов до сих пор существует под этим названием: «Стандарты и качество». И раз слова «стандартизация»





**МОЖЕТ БЫТЬ, ВОРОВСТВО ЯВИЛОСЬ  
РЕЗУЛЬТАТОМ ТОТАЛЬНОГО КОНТРОЛЯ  
И СТРАХА, А НЕ НАОБОРОТ? НО ВСЕ РАВНО  
ВСЕ ЗАКОНЧИЛОСЬ ТАК, КАК ЗАКОНЧИЛОСЬ —  
РАЗВАЛОМ КРУПНЕЙШЕЙ ДЕРЖАВЫ.**

и «стандарт» для россиян несут с 1929 г. негативный оттенок, то и слово «качество» тоже понесло этот же оттенок дальше по жизни, поскольку все время стояло рядом.

Характерно, что на Западе не было ни одного издания с таким названием, даже более того, вопросы стандартизации и качества вместе редко обсуждались. Только на другом витке развития индустриального общества в 1987 г. вышли в свет международные стандарты качества ИСО серии 9000. Это было достаточно новое слово в области стандартизации — это и была та самая стандартизация качества, обеспечивающая выпуск качественной продукции. Следует отметить, что международные стандарты ИСО серии 9000 были разработаны в 80-е годы при активном участии Госстандарта СССР, который через 15 лет после этого не нашел ничего лучше, чем попробовать ввести обязательную сертификацию карандашей и ластиков.

И тут мы подходим к понятию «управление». Сегодня рядом со словом «качество» частенько соседствует слово «управление», в том числе указанные стандарты ИСО серии 9000 относятся к «управлению качеством», управлению качеством на предприятии, которое начинается со снабжения.

## Стандартизация навыков снабженцев

В уже цитированной книге «Основы стандартизации» весьма справедливо отчеканено: «Каждое предприятие должно гарантировать качество своих изделий, а для этого оно должно предъявлять высокие требования своим поставщикам. Прошло то время, когда изготовитель мог сослаться на поставщика и тем оправдать низкое качество своих изделий».

Как показали 70–90-е годы, то время еще не прошло, оно и сегодня еще не прошло. Плохим качеством поставок и плохими поставщиками до сих пор многие наши высшие руководители активно оправдывают плохое качество своей продукции.

Для иллюстрации эффективности попыток повысить качество с помощью законов и стандартов лучше всего подходит почти любой руководитель советского, а потом и российского отдела снабжения.

Размеры стола в кабинете этого руководителя зачастую поражают воображение своими большими размерами. Это обычно очень крепкий, дорогой и красивый стол, совершенно свободный от бумаг и компьютеров, которые не очень нужны вождю снабженцев, ибо он редко бывает на своем рабочем месте. Только телефон стоит на этом солидном столе, только телефон нужен ему, он его основное средство производства. Со многими поставщиками наш руководитель знаком лично, часто с ними встречается и постоянно разговаривает с ними по телефону. Этот тип снабженца является преобладающим на просторах всего СНГ, поскольку выковывался десятилетиями. Это отдельная каста посвященных, держателей сокровенного знания о тайнах снабжения, покрытых мраком для всех остальных.

Анализируя этот феномен, следует заметить, что из всех возможных видов стандартизации в области советского снабжения на деле был применен только один вариант — стандартизация уникальных личных навыков и свойств начальника отдела снабжения. Из этого негласного стандарта можно перечислить следующие умения: быть интересным собеседником, чтобы разговорить любого человека, рассказать анекдот, выпить и подружиться,



постоянно поддерживать теплые личные отношения с руководителями сбытовых подразделений поставщиков. Непросто было организовать процесс закупок в советское время, действительно непросто. Поэтому и стандартизация личных свойств снабженцев была совершенно закономерным явлением, совсем не чем-то феноменальным.

В промышленности развитых зарубежных стран в то же самое время тоже происходила стандартизация, но иная. Там постоянно пытались стандартизировать закупочную деятельность, разрабатывали и совершенствовали инструкции и процедуры, фиксирующие правильные методы работы. В какой-то момент именно эта деятельность и привела к разработке международных стандартов ИСО серии 9000 для систем качества поставщиков, первое семейство которых вышло в свет в 1987 г.

Следует подчеркнуть, что сертификация системы качества по этому стандарту исключительно добровольного характера. Не хочешь сертифицировать свою систему качества, не надо. Ничего обязательного, никаких законов, никаких угроз дать тюремный срок за несоблюдение стандарта.

## Стандартизация очередей и баррикад

Наперекор всем принятым законам и написанным стандартам в промышленности СССР происходила уникальная и во многом еще не исследованная, а потому и «неизвестная» стандартизация.

Взгляните на очередь перед кабинетом любого нашего директора. Иногда она не выглядит как очередь, просто многие сотрудники, делая вид, что работают, нервно посматривают на количество людей в предбаннике, периодически пробегая мимо директорского кабинета. Им тоже надо бы зайти к директору, они надеются улучшить момент, когда никого не будет, чтобы прорваться в заветный кабинет и решить свой мелкий вопрос. Ибо только директор может решить массу вопросов своим решением или своей подписью. Многие сотрудники бесплодно теряют многие часы в таком ожидании подписи или визы директора. Такого рода очереди в России фактически стандартизированы. Очереди эти стандартны для многих российских предприятий и организаций. Отчасти оттого, что стандартизирована безответственность директора, как будет показано в следующей главе.

Длительные нескончаемые совещания на наших предприятиях также стандартизированы, проводятся чуть ли не ежедневно, а кое-где и по два раза в день. Это обсуждение вопросов, некоторые из которых не решаются на том уровне, на котором должны, а некоторые проблемы вообще никогда не решаются, но все время обсуждаются. В этом вопросе тоже длительное время шла стандартизация, и чередой бесплодных совещаний, переливающих из пустого в порожнее, фактически узаконена.

При этом вырабатывается и закрепляется последовательность размещения сотрудников на оперативке — правильно всем сесть — вот один из основных стандартов при проведении нашего «совещания».

Стандартизация по-советски остановилась на проведении оперативных совещаний, на которых все исполнители докладывают, а принимает решение руководитель, с последующей рассылкой этих решений по исполнителям. Таким образом, баррикады между высшим и средним звеньями руководства оказались стандартизированными, после чего идее о сотрудничестве с



рядовыми исполнителями трудно прийти в голову российскому топменеджеру. Не оттого, что он такой дурной, а потому, что стандарты всегда очень хорошо работают, в данном случае работают «неизвестные» стандарты.

А в это время на Западе стандартизация моментов обсуждения и принятия решений шла немного другим путем. Заметив, что увеличение числа совещаний не повышает эффективность управления, а даже снижает ее, западные менеджеры стали искать новые методы обсуждений. После проб и ошибок были стандартизированы многие методы мозгового штурма, методы с применением структурирования предложений. Широко известны на Западе и Востоке семь простых методов управления, являющиеся сегодня стандартизированными способами быстрого и результативного обсуждения различного рода вопросов. После чего очень модными на Западе стали идеи партнерства, в том числе сотрудничества высшего руководства с рядовыми сотрудниками даже по вопросам управления. Не потому, что они там такие умные, а потому, что применяемые ими стандарты приносят пользу и двигают вперед науку управления.

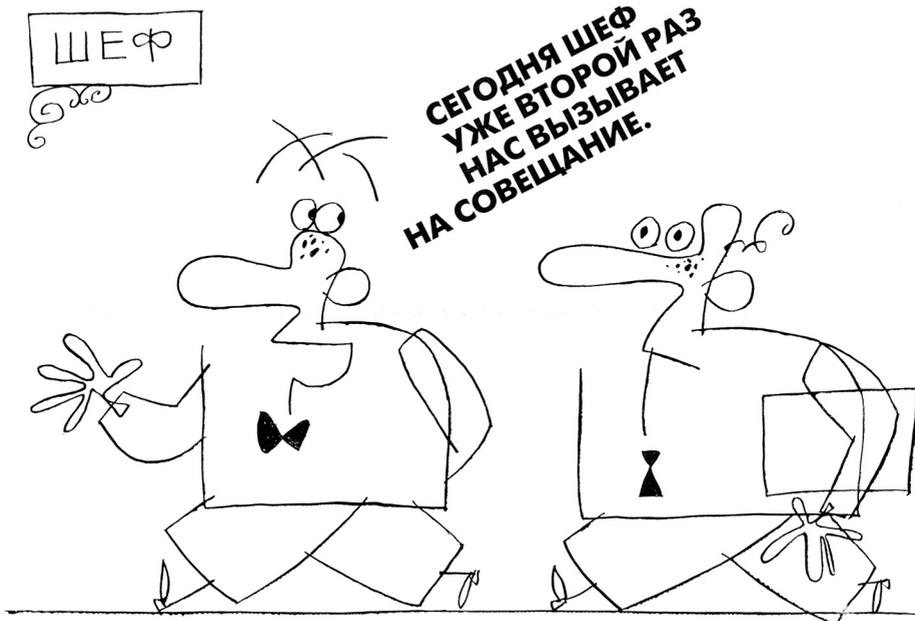
## Стандартизация безответственности

Во времена СССР частенько проводились сокращения штатов, многие наверняка помнят это по своему опыту. Но самое удивительное заключалось в том, что после очередного сокращения штаты каким-то загадочным образом разбухали еще больше. Постоянное разбухание штатов в полном соответствии с законом Паркинсона (истинные законы всегда работают) постоянно вызывало новые попытки сократить штаты, которые каждый раз увеличивались.

Проблема оптимизации штатного расписания была постоянной проблемой предприятий и учреждений в социалистическом государстве. На многих российских предприятиях отделы кадров до сих пор тратят массу времени на внесение постоянных изменений (некоторые делают это каждый день) в штатное расписание. Стандартизированной оказалась ситуация отсутствия на любом нашем предприятии штатного расписания и оргструктуры, адекватных реальному положению дел.

На Западе проблем со штатным расписанием в таких масштабах не существовало. Там были проблемы, связанные с профсоюзами и забастовочным движением, но вот задача оптимизации количества сотрудников стояла не так остро. Там стандартизация объема персонала определяется бизнесом, хозяином бизнеса, а чаще всего конкуренцией. Закон Паркинсона действовал и в западных учреждениях, прежде всего государственных, но поскольку бюджет на Западе чаще всего зависит от экономики, а не от политической воли высших руководителей, то и размер штатов госучреждений на Западе иногда следовал за спадами и подъемами экономики. А в СССР был на практике стандартизирован постоянный рост численности лишних людей во всех учреждениях, не исключая промышленные предприятия. Стандартизация постоянного разбухания штатов, в свою очередь, постоянно усиливала безответственность руководящего состава, поскольку в такой ситуации поправить в системе управления уже ничего нельзя, но отвечать высшему руководству каждый день за массу провалов тоже невозможно, тогда каждую неделю надо менять директора и его замов.





**ДЛИТЕЛЬНЫЕ НЕСКОНЧАЕМЫЕ СОВЕЩАНИЯ  
НА НАШИХ ПРЕДПРИЯТИЯХ ТАКЖЕ  
СТАНДАРТИЗИРОВАНЫ, ПРОВОДЯТСЯ ЧУТЬ ЛИ НЕ  
ЕЖЕДНЕВНО, А КОЕ-ГДЕ И ПО ДВА РАЗА В ДЕНЬ.**

В социалистическом государстве гораздо успешнее можно было бесконтрольно наращивать численность персонала, неразумно увеличивать объем услуг сторонних организаций, строить дорогие объекты, когда старые помещения разваливаются, покупать дорогие станки, когда существующее оборудование не загружено и используется неэффективно, прикидываться самым занятым менеджером в мире, но при этом активно решать личные проблемы. В результате чего один из стандартов современного российского менеджера высшего звена — более половины своего рабочего времени уделять решению личных проблем. Все равно ведь он ни за что не отвечает, ответственность лежит в основном на рядовых сотрудниках.

При этом в СССР постоянно прослеживалась тенденция к достаточно большой свободе людей из управленческого звена, в отличие от их западных коллег. Свобода советских управленцев выражалась в том, что для них менее всего требовалась стандартизация их должностных обязанностей.

Должностные инструкции (далее ДИ) есть попытка стандартизировать ответственность всех сотрудников, занимающих данную должность, их навыки и квалификацию. Если мы пишем в инструкции, что должность должен занимать человек с высшим образованием, то это уже некая стандартизация. Стандартизацию с помощью ДИ надо признать самой массовой и самой применяемой в России. Но закономерен вопрос: «А был ли эффективен этот вид стандартизации?»

Цитата из заметки инженера железной дороги (газета «Гудок», № 170 от 14 сентября 2000 г.) под заголовком «Подход разный — стандарты одинаковы» раскрывает результаты нашей стандартизации должностных обязанностей руководителей: «На однородных предприятиях, даже несмотря на одинаковые объемы работы, результаты труда нередко различаются. И вину за отставание, как правило, возлагают на руководителей. Это не всегда справедливо, потому что у них чаще всего нет конкретных должностных инструкций. Многие молодые руководители, особенно на линии, недостаточно четко представляют круг своих обязанностей и не могут рационально распределить свое рабочее время между решением основных и второстепенных вопросов. Считаю необходимым разработать и внедрить «Единые типовые стандарты работы руководителей предприятий всех уровней». Их внедрение, на мой взгляд, позволит систематизировать процесс управления железнодорожным транспортом».

Этот инженер железной дороги все правильно подметил: без установления ответственности руководителей ничего хорошего не будет. Но он также отметил тот факт, что до сих пор наши ДИ или оставляют желать много лучшего или попросту отсутствуют. Потому что отсутствие ответственности у наших управленцев было стандартизировано.

На Западе тоже давно заметили, что надо что-то делать со стандартизацией должностных обязанностей и установлением ответственности. Но всего-то не предусмотреть ни в какой самой лучшей должностной инструкции. И Запад пошел другим путем — стал описывать деятельность сотрудников, разрабатывать порой весьма толстые книжки о том, что и как надо делать, в каких случаях надо самому принимать решения, а в каких надо останавливать конвейер и звать мастера. Описание деятельности (процессный подход) стало модным на Западе еще сто лет назад и продвинуло вперед менеджеров в понимании их



обязанностей и прав. В СССР этот самый процессный подход до сих пор мало известен, как и наделение ответственностью высших должностных лиц. В России сто лет говорят об ответственном правительстве, начиная с Николая II, вплоть до отставки российского правительства 24 февраля 2004 г. Но пока только говорят, пока нет нормальной конкуренции во многих отраслях российской промышленности. Пока слишком много монополизма.

## Стандартизация монополизма

Авторы книги «Основы экономики и управления» (Изд-во «Экономика») от 1973 г. на с. 115 утверждали: «24-й съезд КПСС подчеркнул необходимость всемерно укреплять государственную дисциплину во всех звеньях народного хозяйства, строго соблюдать социалистическую законность в хозяйственных отношениях. В совершенствовании планирования и экономического стимулирования все большую роль играют хозяйственные договоры между предприятиями.

Договоры становятся важным инструментом производственно-хозяйственной деятельности предприятий и основой определения их ответственности друг перед другом». На 24-м съезде партии власти пришлось говорить о таком очевидном деле!

Ни в одной стране так пренебрежительно не относились к текстам договоров, как в СССР. В этой одной из самых важных областей в СССР не было вообще никакой стандартизации. Юристов было так мало, что ко времени развала СССР мало кто догадывался, что в промышленности нужны юристы. Там, где нет конкуренции, там не нужны юристы.

А в это время на Западе юристы процветали вместе с антимонопольными и прочими судебными разбирательствами. В СССР не нужны были ни конкуренция, ни антимонопольное законодательство, поскольку было фактически стандартизировано понятие «монополии». Монополия была ругательным словом на Западе, а в СССР это было стандартом — руководить (не управлять) экономикой было монопольным правом одной организации — КПСС. Ведущие советские экономисты никогда не уставали повторять, что отсутствие конкуренции является одним из основных преимуществ социализма. До сих пор этот стандарт прочно сидит в головах наших руководителей самых разных уровней, которые для поддержания своего монополизма на информацию и принятие управленческих решений придерживаются пирамидальной иерархии, постоянно осуществлялись попытки стандартизировать структуру управления народным хозяйством в СССР. Директор в такой структуре играет роль общей компетенции (читай «министерство»). Руководители среднего звена — роль промежуточных ведомств. Роль комитета по стандартизации играет служба стандартизации, которая указывает всем, каким образом надо располагать разные надписи в разных местах распорядительных документов. А отдел кадров фиксирует изменения в штатном расписании. Описанная выше пирамида продолжает свою жизнь, многие отечественные предприятия копируют эту схему, поскольку просто не знают другой.

В это время на Западе менеджеры стали замечать неэффективность таких мощных иерархических структур и стали думать над тем, как не потерять управляемость, устранив минусы увеличения объемов выпуска и расширения размеров предприятий. А минусов было много. Это и ухудшение



передачи информации, ее задержки, искажение, и увеличение времени обсуждения самых простых вопросов. Одна же идея пришла ко двору — надо уменьшать количество уровней управления, выкинуть некоторые лишние передаточные звенья. На этом пути западные предприятия сделали очень много за прошедшие десятилетия, чего нельзя не признать. Но уменьшать количество уровней системы управления можно только в условиях прозрачности этой системы.

## Стандартизация непрозрачности

После развала СССР советским предприятиям досталось тяжелое наследство: принципы пирамидальной структуры да страх перед стандартами и законами. Именно этот страх является одним из тех факторов, которые привели сегодня к пренебрежительному отношению наших людей к текстам любых договоров и стандартов. Фактически удалось стандартизировать наше двойственное отношение к стандартам. Наше отношение к явным стандартам стало стандартно пренебрежительным, а неявные стандарты не осознаются нами как стандарты, ибо они циркулируют неявным образом. Это «неизвестная» для нас самих стандартизация. Мы всегда повторяем уже затверженные ошибки в управлении, и можно сказать, что в СССР удалось стандартизировать все неэффективные способы управления. Неэффективные — для конкурентной среды, которой у нас пока еще очень мало, почти нет, но эти «неизвестные» стандарты очень эффективны в условиях плохой видимости. Очень выгодна эта неизвестная стандартизация в условиях непрозрачной экономики, для которой может быть хороша лишь непрозрачная система управления. Как на войне хорош лишь тот, кто сумел замаскироваться под окружающую среду. Того не накроет «артналет» любой инспекционной проверки.

Российская обязательная сертификация оказалась элементарным рэкетом, а наша стандартизация так и не стала самой передовой стандартизацией в мире, и мы вынуждены сегодня полностью принимать все правила в области стандартизации, придуманные на Западе, некоторые из которых вскользь упомянуты нами.

Почему мы все время апеллируем к Западу? Не потому, что там люди лучше, меньше воруют и умнее нас. Люди те же самые, при случае всегда возьмут, что плохо лежит, также постоянно ошибаются, часто бывают неправы. Но там гораздо чаще встречается регулируемый рынок и конкуренция производителей, что автоматически приводит к поиску эффективных методов управления для снижения издержек. Не такие умные люди живут на Западе, чтобы выявлять эффективные способы стандартизации без побудительных мотивов. Это в СССР поистине умные люди додумались до «знака качества» без особой потребности промышленности в таком знаке. Западных специалистов конкуренция заставляет не выдумывать «знаки качества», а реально оценивать эффективность подходов, пытаться экспериментировать, искать и иногда находить полезные управленческие методы.

У нас в советское время не было конкуренции среди производителей гражданской продукции, и в результате мы стандартизировали все не то и не так. В СССР все время происходила стихийная «неизвестная» стандартизация под флагом законов о качестве и самой сознательной стандартизации в мире. Но каждый раз выходило не совсем то, что ожидалось.





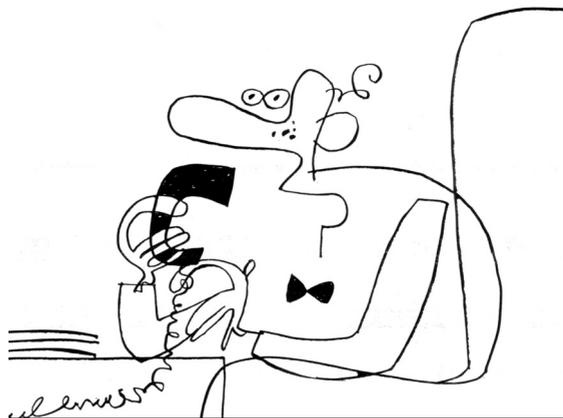
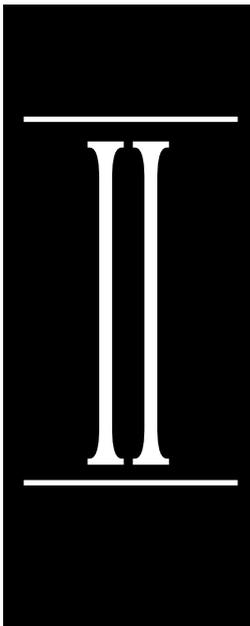
**ПОЧЕМУ МЫ ВСЕ ВРЕМЯ АПЕЛЛИРУЕМ К ЗАПАДУ?  
НЕ ПОТОМУ, ЧТО ТАМ ЛЮДИ ЛУЧШЕ: МЕНЬШЕ  
ВОРУЮТ И УМНЕЕ НАС. ЛЮДИ ТЕ ЖЕ САМЫЕ, ПРИ  
СЛУЧАЕ ВСЕГДА ВОЗЬМУТ, ЧТО ПЛОХО ЛЕЖИТ,  
ТАКЖЕ ПОСТОЯННО ОШИБАЮТСЯ, ЧАСТО  
БЫВАЮТ НЕПРАВЫ.**

Стандартизация, оказывается, бывает очень разной. Говорят, что у англичан в радуге шесть цветов, а у немцев — больше восьми. Один из ведущих специалистов в области стандартизации организационных структур Генри Минцберг, пытаясь выяснить количество цветов в радуге, писал, что справлялся в разных источниках, сколько цветов у радуги: пять, шесть или семь? Он даже пробовал сам считать, но каждый раз у него получался разный результат. В конце концов, он бросил считать и написал в своей широко известной книге «Структура в кулаке», что цветов будет столько, сколько кому надо. Не столько, сколько будет указано в законе или в стандарте, а кто сколько увидит.

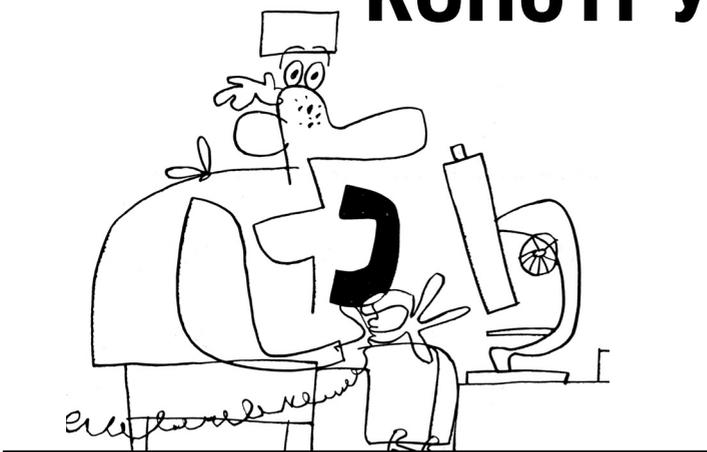
Стандартизация дело очень нужное, иногда без нее не жить. Но как только удастся разработать самый замечательный стандарт, так тут же найдется нечто, что будет исключением из правил. Но страшно не это. Лишь бы это действительно был стандарт, а не подделка под него, имеющая подводную часть айсберга в виде «неизвестного» стандарта. Много есть на свете подделок под стандарты, в том числе некоторые явления, перечисленные нами. Люди, будьте бдительны! Законы и стандарты бывают писанные и неписанные. Чем больше стандартизировано неписанных законов, чем больше этих «неизвестных», но всегда и всеми исполняемых стандартных положений, тем меньше силы имеют писанные законы и стандарты.

Разработка законов и стандартов вечна, как сыск и мафия. Но охота всегда будет пуще неволи, и если «официальный» стандарт окажется неудачным или ненужным, то люди найдут способы его обмануть, они взамен его создадут новый «непрозрачный» и «неизвестный» стандарт, которого будут четко придерживаться, лицемеря при этом, что соблюдают официальный стандарт. Не потому, что люди такие плохие, а потому, что существует какой-то закон сохранения количества выполняемых стандартов и законов, в какой-то момент происходит переполнение, и любой новый самый хороший закон промышленность уже не в состоянии переварить.

Так нужен ли сегодня в России закон о качестве? Нет и еще раз нет! Пока не будет минимального уровня конкуренции, любые законы будут являться лишь способом образования нового обмана, еще большего лицемерия, новых кормушек для многочисленной армии «надзирателей за качеством». Сначала конкуренция, потом законы и стандарты по качеству. Наоборот очень плохо получается: сначала принимают официальные законы и пишут официальные стандарты, а потом научаются обходить их с помощью выполнения «неписанных» и как бы «неизвестных» стандартов.



**СНАЧАЛО БЫЛО  
СЛОВО, ИЛИ  
СТАНДАРТНЫЕ  
КОНСТРУКЦИИ**



## ПОЛИТИКА И ТЕНДЕР

Однажды один квартирохозяин решил произвести в своих апартаментах косметический, но евроремонт. Будучи очень занятым, чтобы самому искать исполнителя, он поместил в газету объявление о том, что нанимает строительную фирму на серьезную работу.

На объявление откликнулись сразу несколько фирм. Хозяин устроил им тендер, потому что был специалистом в вопросах управления. Незадолго до подачи своего объявления в газету хозяин читал журнал «Стандарты и качество», из которого почерпнул много полезного. Условия борьбы для строительных коллективов он установил такие: доказать качество своей работы не только перечнем успешно осуществленных проектов, но еще и представить Политику в области качества. Строительная фирма, которая докажет, что ее Политика в области качества приведет к качественному ремонту, получит заказ на ремонт. Сразу несколько фирм отпали, потому что не знали, что такое Политика в области качества. Продолжающие борьбу три строительные организации стали действовать различными путями:

1. Одна фирма попыталась нанять писателя Политики на стороне.
2. Руководитель второй поручил написать Политику прорабу.
3. Третья попыталась подкупить заказчика, войдя с ним в преступный сговор.

### Глава 1. Нанять писателя Политики

Фирма «Самспецстрой» решила искать разработчика Политики среди кого угодно, только не среди своих работников. Нанять писателя оказалось непросто. Вокруг никто ничего не знал о том, что такое эта Политика, в каком таком качестве и почему именно в области, а не в сфере или районе. Помог случай: один из руководителей фирмы пожаловался своему соседу, что надо писать Политику, а тот знал на своей работе сотрудника, который перед этим как раз и написал для их предприятия нечто аналогичное. Встреча с писателем Политики всех успокоила, потому что он взялся ее написать быстро и не очень дорого, всего за 100 у.е. На следующей неделе писатель пришел с Политикой и попросил выдать ему деньги. Посмотрел директор-руководитель на текст Политики и ничего не понял, но подумал, что так и надо. Наверное, должен быть такой мистический документ, смысл которого никто не понимает, но без которого никак нельзя. Первого же попавшегося под руку сотрудника директор-руководитель послал к заказчику передать такой вот текст:

#### **ПОЛИТИКА в области качества фирмы «Самспецстрой»**

*Сознавая важность качества в производственной деятельности для обеспечения надежного, безопасного и эффективного ремонта, администрация в данном документе определяет политику, цели и обязательства в области качества по всем видам своей деятельности и работ, исходя из целей и задач, определенных требованиями нормативной документации к ремонтным работам.*



Администрация обязуется:

1. Разработать, внедрить, и эффективно использовать отвечающую законодательству России, нормативным документам, федеральным нормам, а также другим требованиям общества, систему обеспечения качества производственной деятельности в части строительных работ и оказания услуг в части разработки технической документации.

2. Совершенствовать систему обеспечения качества, для чего периодически пересматривать относящиеся к ней документы и вносить все необходимые коррективы.

3. Учитывать опыт по обеспечению качества, накопленный российскими организациями и мировым сообществом в области строительства и ремонта.

4. Постоянно повышать качество выполняемых работ и оказываемых услуг. Администрация поручает вопросы обеспечения качества должностным лицам и специалистам, направление деятельности которых должно включать соответствующую подготовку, а также им вменяются соответствующие права и обязанности, связанные с осуществлением деятельности в области обеспечения качества, в том числе:

- право проверки качества работ по направлениям основной деятельности и их соответствия требованиям;
- право, по согласованию с администрацией, дополнять и корректировать требования по качеству в случае изменения условий выполнения работ и/или появления новых направлений деятельности и видов работ;
- право определять для каждого поручения процедуры, необходимые для гарантии качества, проверять правильность применения этих процедур, а также требовать корректировки документов, если выявлены несоответствия.

Уполномоченные лица должны проводить анализ деятельности по обеспечению качества и представлять письменный отчет.

Считая, что весь персонал поддерживает настоящую Политику, со своей стороны, обязуюсь, в рамках имеющихся у меня полномочий, поддерживать любую инициативу, направленную на повышение эффективности системы качества производственной деятельности.

Генеральный директор  
руководитель  
А.И. Инородов

Прочитав Политику фирмы «Самспецстрой», квартирохозяин спросил у посыльного: «В каких подразделениях Вашей фирмы висит эта Политика?» — «Да ни в каких, — искренне ответил тот, — специально для Вас купунали».

## Глава 2. Написать Политику самим

Руководитель фирмы «Спецдомострой» знал, что есть у него один про-раб, который всякие умные слова любит произносить, в том числе про качество. Вызывает он его к себе в кабинет и спрашивает:

— Можешь написать Политику в этой области?



- В какой такой области? — спрашивает прораб.
- В области качества — твоего любимого, — душевно говорит руководитель.
- Качества чего? — продолжает прораб дурочку валять.
- Ремонта! — не выходя из себя, отвечает руководитель.
- Капитального? — совсем наглеет прораб.
- Евроремонта! — практически спокойно продолжает отвечать руководитель.
- Это можно, — соглашается прораб.
- Когда напишешь? — утирая пот со лба, спрашивает руководитель.
- Через три дня принесу, — говорит прораб, — только уж Вы ее подпишите и дайте указание во всех комнатах нашего управления на стенках развесить.
- Стенки-то зачем портить, да еще во всех комнатах?
- Так надо, без этого никак нельзя, — убедительно говорит прораб.
- Через три дня заходит прораб в кабинет руководителя с таким вот текстом:

**ПОЛИТИКА фирмы «Спецдомострой»  
в области качества**

*Фирма «Спецдомострой» заявляет, что ее МИССИЯ — осуществление эффективных, надежных, функциональных и экономически выгодных потребителям ремонтных работ, при условии максимального удовлетворения потребностей клиентов и партнеров в интересах создания в России процветающего общества.*

*Фирма «Спецдомострой» провозглашает:*

*ПРИОРИТЕТ политики постоянного и непрерывного повышения качества работ на всех этапах.*

*ПЕРЕХОД от управления исключительно по финансовым результатам к управлению качеством предоставляемых услуг.*

*СТРАТЕГИЧЕСКОЙ ЦЕЛЬЮ постоянную заботу об интересах клиентов и сотрудников и в первую очередь:*

- о КАЧЕСТВЕ ремонта,
- о КАЧЕСТВЕ обслуживания клиентов, а также своевременного предоставления клиентам возможности приобретения более перспективных материалов и услуг,
- о нуждах и запросах сотрудников и потребителей.

*Фирма «Спецдомострой» берет на себя:*

- 1. Ответственность за экономическую эффективность и надежность ремонта и обязуется всемерно поддерживать свой авторитет одного из ведущих предприятий в занимаемых секторах рынка.*
- 2. Обязательство оказывать на коммерческой основе научно-техническую помощь родственным предприятиям, создавая СФЕРУ ГАРАНТИИ КАЧЕСТВА в области строительной деятельности.*

*Фирма «Спецдомострой» объявляет первоочередными задачами:*

- 1. ОБУЧЕНИЕ своего персонала теории и практике управления качеством на постоянной основе.*
- 2. СОЗДАНИЕ Системы управления качеством (Системы качества), структуры поддержки инициатив, деятельности по повышению*



*качества персонала и вывод Системы качества на уровень требований критериев Российской премии в области качества.*

*3. ОСВОЕНИЕ персоналом действующих национальных норм и международных стандартов ИСО серии 9000, Руководств и процедур Системы качества фирмы, следование им в практической деятельности и умение представить действующим и потенциальным заказчикам и контролирующим органам доказательства, что эти нормы изучены и освоены, а их выполнение гарантируется.*

*4. ОСВОЕНИЕ самооценки деятельности фирмы на соответствие критериям Российской премии в области качества.*

*5. ПРОВЕДЕНИЕ описания сотрудниками своей деятельности для реинжиниринга бизнес-процессов фирмы.*

Генеральный руководитель  
С.П. Самодельщиков

Руководитель ее подписал и дал указание размножить и везде развесить, а прораб поехал к заказчику.

Увидев такую Политику, квартирохозяин сразу спрашивает прораба, который ее принес:

— А висит ли данный текст?

— Так точно, висит во всех комнатах без исключения, — ответил прораб, даже не дослушав вопроса.

— А знают ли Ваши сотрудники эту Политику?

— Как не знать, когда она висит в каждой комнате, — начинает привирать прораб.

— Все сотрудники знают, даже рабочие на объектах?

— Абсолютно все, для нас это очень важно, — окончательно завирается прораб.

— А у Вас есть рабочие инструкции? — вкрадчиво продолжает заказчик.

— Есть, как же без них, — продолжает лгать прораб.

— А как Вы описываете свою деятельность?

— Да честно сказать, кто как, — врет прораб.

— Ну, вот вы сами как это делаете?

— Я-то, блокхемами, а другие только текстом, — выкручивается прораб как может.

— А сколько у Вашей фирмы ключевых процессов, сколько специальных?

— Ключевые у нас все, у нас нет ничего мелкого, все очень важно. Они же еще все специальные, потому что никогда не знаешь, когда обои пuzziряться начнут — через год или через два.

— А сколько всего Вы хотите процессов описать?

— А... двадцать... тридцать...

— А каким образом Вы определяете и выделяете бизнес-процессы, и как Вы оцениваете их влияние на результаты бизнеса?

— Ну, Вы и вопросы задаете, — не выдержал прораб: — Мало того, что я сам эту Политику придумал и написал, я же должен отдуваться за всю фирму, отвечая на Ваши вопросы.



### Глава 3. Преступный сговор

У руководителя фирмы «Главсамспецстройсервис» был в жизни опыт разработки Политики в области качества. Он тогда работал на одном заводе в отделе технического контроля и был причастен к разработке КС УКП. Он решил действовать с учетом своих знаний о системе качества. Вызвал к себе одного из сотрудников и целый час его инструктировал.

Доверенный сотрудник фирмы вечером подъехал к квартирохозяину домой якобы для более внимательного осмотра будущего места качественных работ. Заглядывая в один из унитазов, представитель фирмы внезапно сообщил:

— А Вы знаете, что все строительные фирмы сильно завышают стоимость своих смет?

Квартирохозяин сообщил, что он хоть и деловой человек, но таких нюансов пока не знает.

— Так знайте же это на будущее! — важно сказал представитель фирмы «Главсамспецстройсервис».

— Вы хотите сказать, что все три фирмы завысили свои сметы на мой ремонт? — спросил квартирохозяин.

— Да, конечно, вне всяких сомнений, — ответил представитель.

— А зачем же Вы мне это говорите?

— За вознаграждение.

— Сколько?

— Мне 10 % от суммы, которая пойдет на стоимость материалов, а Вам — 20 %.

— Но материалы же все по чекам и счетам?

— Мы сами эти чеки печатаем.

— Тогда объясните технологию, — просит квартирохозяин.

— Объясняю. Вы даете на приобретение материалов 10 тысяч наличными, я беру из них себе тысячу у. е., а Вам возвращаю 2 тысячи, поскольку материалы на самом деле стоят не 10, а 7 тысяч, — объяснил представитель, который на самом деле был бухгалтером главным.

— А Политика? — с надеждой в голосе спросил хозяин квартиры.

— А Политики не будет. На кой ляд она нам теперь? — попыток заговорщик.

Подумал хозяин, что с Политикой ему было бы уютнее, но согласился в конце концов. Все равно такой Политики, которая соотносилась бы с реальным производством, как это было написано в журнале «Стандарты и качество», никто не написал, так хоть удешевление ремонта будет. Тем тендер и завершился.

### Прошло 10 лет

Последствия ремонта постоянно давали о себе знать. То штукатурка трещинами пойдет, то паркет вздыбится, то выключатель из стены вывалится. Пришло время делать новый ремонт. Теперь уж наш герой решил добиться своей цели. Он снова объявил тендер, снова решил сначала получить гарантии качественного ремонта в виде Политики в области качества, а уж потом получить хорошо отремонтированную квартиру. И надо сказать, что он добился своего, но это уже другой рассказ.



## О Т К Р О В Е Н И Е

## РАЗМЫШЛЕНИЕ О «ШЛАГБАУМАХ»

*Деятельность в области стандартизации, как и в любой другой области науки и техники, требует точной, научно обоснованной терминологии. Неупорядоченность терминологии затрудняет взаимопонимание специалистов.*

Основы стандартизации.  
М.: Изд-во стандартов, 1969

В среде специалистов различных (специальных) областей знаний (предметных областей) иногда складывается свой особый язык, мало подвергаемый анализу внутри данного направления, зачастую не очень понятный специалистам из смежных предметных областей. Наука управления качеством, по мнению многих ее представителей, претендует сегодня на роль интегратора всех видов менеджмента. Но представители этих других многочисленных видов менеджмента об этом пока не знают, отчасти оттого, что не понимают многих терминов, употребляемых специалистами по качеству. А те, в свою очередь, постоянно сталкиваются с трудностью общения с коллегами из других направлений менеджмента.

«Аудит системы качества», «затраты на качество» — это сленг, его, кроме специалистов по качеству, никто не понимает. «Затраты на качество» вещь туманная, многим менеджерам (особенно финансистам) надо долго объяснять, что это такое. Хотя было бы неплохо, чтобы финансисты разобрались в этом вопросе. Не только, что такое «аудит системы качества», но и что такое цикл PDCA подавляющему большинству специалистов по общему менеджменту понять непросто. А как было бы славно, если бы они это знали и стали применять в своей практике.

Когда специалисты по управлению качеством начинают строить на предприятии свою «вавилонскую башню по ИСО 9001», упоминая все о «функциональном проектировании системы качества» и об «интегрированных системах менеджмента», то тут их окончательно перестают понимать все остальные менеджеры. Но специалистам по управлению качеством время от времени все-таки кажется, что про качество все что-нибудь да обязательно понимают или вот-вот поймут.

Надо ли усиленно и углубленно обучать специалистов по общему менеджменту всему лексикону, сложившемуся в области управления качеством? Почему мы с упорством продолжаем говорить на непонятном для населения и менеджеров языке, постоянно жалуясь на то, что нас не понимают, но надеясь, что нас все-таки поймут, поскольку «кто же этого не понимает?!» Мы не говорим проще из-за того, что нам очень сложно говорить на простом языке или нам кажется, что нас легко понять?

## Словесные конструкции со «шлагбаумом»

Языковая и понятийная пропасть между разными предметными областями приводит к ослаблению контроля специалистов по общему менеджменту за происходящим в каждом из направлений менеджмента, в том числе в области «управления качеством».



В изданиях профессионально (вроде бы) пишущих об управлении качеством, встречаются вроде бы верные, но совершенно бессмысленные утверждения, которые не продвигают вперед ни науку, ни читателей. Например, такая вот цитата: «В классическом менеджменте процессный подход понимается как непрерывная цепь логически взаимосвязанных управленческих функций, воздействующих на производство с целью (в нашем случае) обеспечения качества».

Ни один специалист по общему менеджменту не сможет придаться к этой формулировке по причине присутствия в ней слова «качество». Это слово здесь играет роль «шлагбаума». Не было бы этого слова в этой фразе, можно было бы сказать, что она бесполезна, но с этим словом мало кто из специалистов по менеджменту поймет ее бессмысленность.

Во-первых, «классический менеджмент» — это, по видимому, менеджмент от Фредерика Тейлора. Но не для всех. Менеджменте от Харрингтона Эмерсона тоже «классический менеджмент», но немного другой. Но даже в рамках такого расплывчатого понятия как «классический менеджмент» процессный подход, вероятнее всего не «воздействует на производство», а проходит сквозь него, а также идет не вдоль «непрерывной цепи логически взаимосвязанных функций», а перпендикулярно этой цепи.

«Непрерывная цепь логически взаимосвязанных функций» — это, в том числе, и смена времен года. «Функции, воздействующие на производство для обеспечения качества» — это функции всех надзорных и регулирующих органов по лицензированию нашей деятельности и сертификации ими нашей продукции. Это не функции нашего предприятия, это функции совсем других организаций.

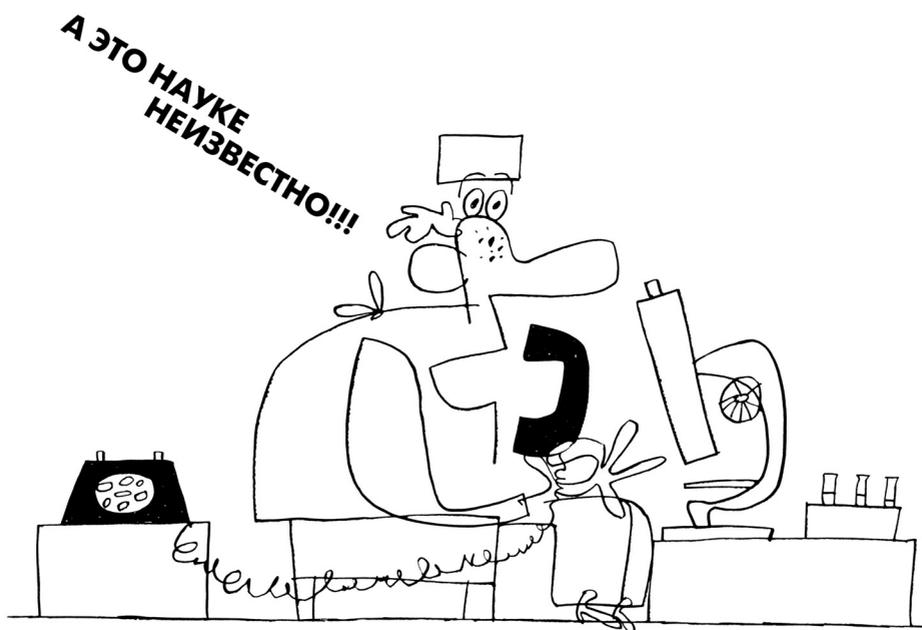
Эту бесполезную фразу, из-за наличия в ней шлагбаума, не только будут спокойно читать, ее еще несколько раз перепишут, эта фраза способна пару лет погулять из статьи в статью, из книги в книгу по причине популярности сегодня в России процессного подхода. Эта фраза сомнительна для читателя, поскольку не несет в себе интеллектуальной добавки к уже известному, хотя может заставить думать.

Самое обидное, что специалисты по управлению качеством эту фразу тоже не смогут оспорить, ведь кто его знает «этого классического менеджмента», что он там про что сказал. Получается интересная ситуация — подставив, как шлагбаум, в окончание фразы об управлении слово «качество», автор фразы автоматически отсекает от ее понимания как всех специалистов по общему менеджменту, так и специалистов по качеству, в частности.

Еще одним примером такого «подхода со шлагбаумом» может служить один из вариантов перевода на русский язык великой и могучей аббревиатуры TQM, а именно: «Всеобщее управление на основе качества». Та же самая схема: мы говорим вроде бы об управлении, но последнее слово отрезает от сути этой методологии всех читателей. Многие менеджеры не поймут такую расшифровку из-за появления шлагбаума в виде слова «качество». Менеджеры по качеству не смогут с этой фразой ничего сделать (применить на практике ее содержание) по причине туманности для них этого «всеобщего управления».

Еще один вариант, подобный двум прежде рассмотренным, как это ни странно: «система менеджмента качества». Что такое «система менеджмента»





**НАУКА УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ, ПО МНЕНИЮ МНОГИХ ЕЕ ПРЕДСТАВИТЕЛЕЙ, ПРЕТЕНДУЕТ СЕГОДНЯ НА РОЛЬ ИНТЕГРАТОРА ВСЕХ ВИДОВ МЕНЕДЖМЕНТА. НО ПРЕДСТАВИТЕЛИ ВСЕХ ЭТИХ МНОГОЧИСЛЕННЫХ ДРУГИХ ВИДОВ МЕНЕДЖМЕНТА ОБ ЭТОМ ПОКА НЕ ЗНАЮТ, ОТЧАСТИ ОТТОГО ЧТО НЕ ПОНИМАЮТ МНОГИХ ТЕРМИНОВ.**

еще можно объяснить, наверное, а вот что такое «система менеджмента качества» — это пока известно лишь некоторым специалистам по управлению качеством, число коих невелико. Последнее слово в этом словосочетании отрезает как от содержания этого понятия, так и от накопленной за многие годы практики, всех специалистов по общему менеджменту и многих специалистов по качеству.

Справедливости ради, следует отметить, что это проблема международного масштаба. В начале 90-х годов Американское общество качества и Институт Гэллага, проводя исследования в сфере менеджмента качества, обнаружили серьезную проблему: многие респонденты говорили, что программы повышения качества, осуществляемые в их компаниях, или не давали результата, или отрицательно влияли на общение внутри компании, т. к. профессионалы в области качества говорят не на том языке, на котором общается все остальное население страны.

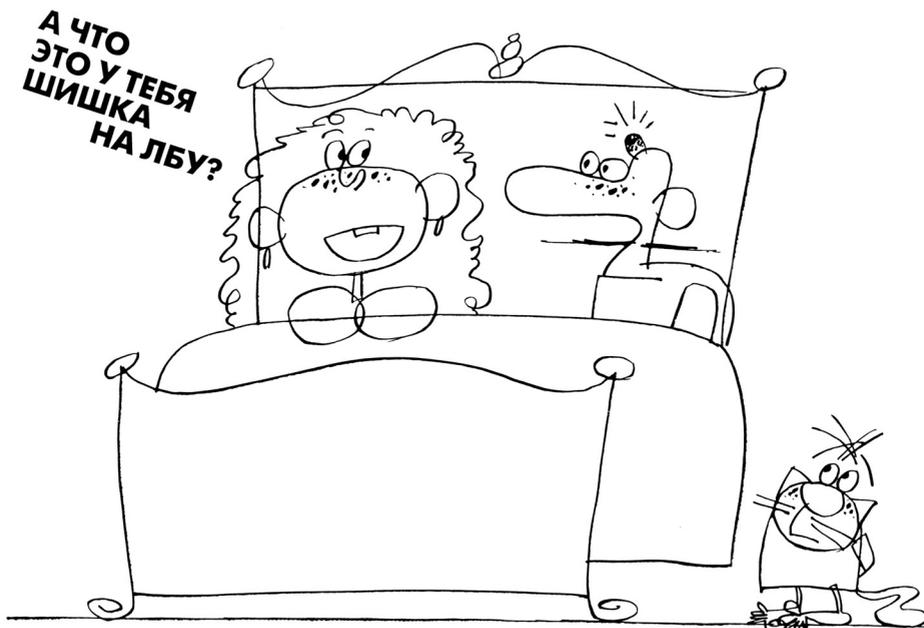
Одна из причин возникновения подобной проблемы, с существованием которой все согласны: обучения в области управления качеством для разных менеджеров недостаточно. Нужно больше изучать методы управления качеством всем руководителям на всех уровнях управления. Но для того, чтобы начать масштабное изучение на любом предприятии хотя бы семи простых методов управления качеством, необходимо доказать необходимость траты денег на преподавателя, и, что гораздо критичнее, оторвать самых занятых людей от поглотившей их текучки оперативных дел. Чтобы доказать необходимость тотального обучения вопросам качества надо уже на этом этапе говорить на общем языке с высшим руководством, которому нужны ясные доказательства, которые специалисты по качеству не в состоянии донести до высших руководителей из-за отсутствия общего языка. Существуют и другие шлагбаумы на пути к прогрессу, и самое время поразмышлять еще об одном из них.

## Жрец-шлагбаум

Не случайно слово «качество» оказывается в конце словосочетаний, его появление в окончании понятия, термина или фразы меняет, прежде всего, степень практической данного определения, что зачастую на руку некоторым «жрецам от качества», которые одни знают магию употребляемых слов. Содержимое понятия «система качества» постоянно видоизменяется, расширяясь и превращаясь в более сложное явление. Жрецы могут пояснить степень усложнения понятия через мистицизм чередования слов в сочетании: «система менеджмента качества». Другие специалисты по качеству пытаются осознать происходящие трансформации в мире, в науке, в своей практике, в опыте своих коллег и в стандарте ИСО 9001:2000, анализируя всю эту информацию. Такие жрецы отгоняют от предметной области не только чужаков, но уже и своих коллег. После чего многие практики находятся на распутье, пытаются понять соответствие новой версии ИСО серии 9000 современным тенденциям общего менеджмента. В некоторых предметных областях так иногда случается: в переломные моменты специалисты разделяются на две группы — жрецов и практиков.

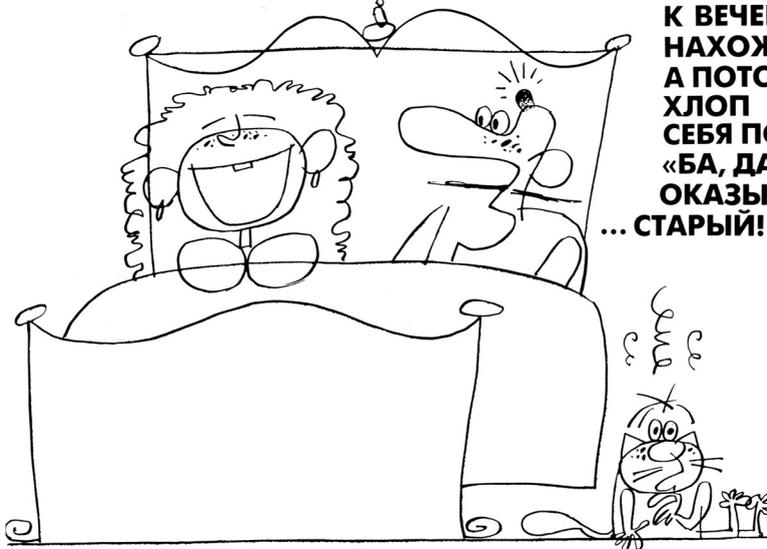
И ведь все не так переменчиво в этом мире, как нам кажется, все гораздо переменчивее. Практики пытаются осознать перемены в мире, чтобы им





**КАЖДЫЙ ДЕНЬ С УТРА Я ИЩУ НОВЫЙ МЕТОД И, НАКОНЕЦ,**

**К ВЕЧЕРУ, НАХОЖУ ЕГО, А ПОТОМ, ХЛОП СЕБЯ ПО ЛБУ: «БА, ДА ЭТО, ОКАЗЫВАЕТСЯ ... СТАРЫЙ!»**



**СИЛЬНОЕ ЖЕЛАНИЕ МНОГИХ МЕНЕДЖЕРОВ НАЙТИ НОВЫЙ МЕТОД, КОТОРЫЙ БУДЕТ ПАНАЦЕЕЙ И ЭЛЕКСИРОМ В ИХ УПРАВЛЕНИИ, ПОРОЖДЕНО ОТЧАСТИ ТЕМ, ЧТО РЕЗУЛЬТАТЫ ПРИМЕНЕНИЯ СУЩЕСТВУЮЩИХ МЕТОДОВ В ПОДАВЛЯЮЩЕМ БОЛЬШИНСТВЕ СЛУЧАЕВ ПЛАЧЕВНЫ.**

соответствовать. Жрецы утверждают, что принципы новой версии ИСО призваны изменить мир. Кое-кто из жрецов считает, что надо «воспитывать» практиков таким образом, чтобы те знали и правильно произносили магические слова, от которых все должно волшебным образом изменяться в лучшую сторону. Вместо «системы качества» у этих жрецов встала «система менеджмента качества», с помощью чего они красиво ушли от решения всех старых и новых проблем, встречающихся практикам.

«Менеджмент качества в России страдает радикализмом. Разработчики национальных стандартов механически переписывают требования современных международных стандартов. Однако уровень развития отечественной промышленности не соответствует уровню мировой, что делает неоправданными затраты на сертификацию...» — цитата из статьи сотрудника ОАО «ГАЗ».

Характерной особенностью жрецов является обожествление ими не только некоторых словосочетаний, но еще и методов с моделями. Поклонение жрецов методам и моделям происходит следующим образом: прочитав о каком-либо замечательном методе, позволившем ведущей американской корпорации что-то улучшить, они тут же начинают пропагандировать этот метод в России. Практики пытаются понять новый метод, но зачастую понимают лишь то, что он настолько передовой, что до его применения россиянам надо еще подождать подхода основных частей. Но жрецы настаивают на том, что этот метод очень хорош. С ними никто и не спорит — хороший, так хороший, но своевременный ли? Много чего хорошего есть в этом мире, но не все же сразу. Жрецы продолжают настаивать на своем: «Метод хороший, значит надо пробовать». Никто не пробует, жрецы еще раз повторяют о его преимуществах, пока, наконец, не начинают верить во всемогущество этого нового метода безо всяких проверок.

После чего узкому кругу жрецов проще говорить на том языке, который многие практики не понимают. Они приступают к разработке словесных конструкций со шлагбаумами. Прочитав которые многие менеджеры зачастую востребуют все новые и новые методы. Многие менеджеры постоянно нацелены на обновление арсенала методов, ожидают, что какой-то новый метод окажется панацеей и спасет их предприятие от всех проблем. Жрецы со своей стороны постоянно подогревают это желание менеджеров своими восторгами по поводу эффективности новых методов.

## Назначение методов и моделей

Читая прессу и книги по менеджменту, бывая на многих предприятиях, приходишь к выводу, что результаты применения многих методов и моделей менеджмента, в том числе методов из области управления качеством, одинаково неэффективны на всех предприятиях. 85 % проектов автоматизации, наблюдаемых нами, не заканчивались настоящей автоматизацией, а 90 % систем качества неэффективны и не повышают никакого качества. В 95 % случаев тренинги для высшего менеджмента не приводят к планируемым результатам, оставляя все проблемы на своих местах, иногда добавляя новые. 99 % всех реструктуризаций заканчиваются тем, что проблемы остаются, но причины этих проблем как-то перемещаются. Оценка неэффективности дана приблизительно — это наша экспертная оценка. Читатели могут



иметь свои оценки, среднеарифметическое которых приведет, скорее всего, к указанным ориентирам. Разные применяются методы, а их применение выглядит издали как одно и то же, только в разной упаковке. Многие случаи применения разных моделей и методов дают одинаково негативные результаты. Всегда кто-то саботирует изменения, всегда кто-то против, а кто-то просто молча выжидает. Всегда найдутся менеджеры, которые не знают о том, что на их предприятии применяется новый метод. Всегда не хватает ресурсов, чтобы все закончить. Всегда не хватает времени, чтобы после все обсудить и проанализировать.

Многие методы и модели на самом деле не выполняют той роли, которую им приписывает молва или желание руководителей. Они очень редко помогают непосредственно осуществлять улучшения, они гораздо чаще служат встряской, помогающей осознать необходимость улучшений или изменений. Например, документирование СМК само по себе ничего не улучшает, оно может помочь только в том случае, если этой документацией персонал будет пользоваться. В подавляющем большинстве ситуаций необозримое море методов управления помогает менеджерам понять то, что проблема есть, в лучшем случае — осознать глубину этой проблемы и увидеть ее причины. Не методы управления помогают правильно управлять (управляют люди!), правильное применение этих методов помогает последовательно вскрывать проблему, искать ее причины, осуществлять изменения, закреплять улучшения, анализировать эффективность методов, стандартизировать применение методов.

Осуществление же самих улучшений не требует никаких изощренных методов. Самые полезные реорганизации происходят очень просто — после понимания реальной причины проблемы и ее названия (как назовешь проблему, так она и уплывет) принимаются решения, сложность которых вытекает из сложности проблемы. Все удачные решения проблем похожи друг на друга как близнецы. Попытки же сразу улучшить деятельность предприятия (решить его проблемы) с помощью новомодных методов и моделей управления, в том числе с применением «системы менеджмента качества», так же разнятся друг от друга, как по-разному несчастливы все неудачные супружеские пары по Льву Толстому.

## «Шлагбаумы» нежеланий

Тренировка тела без тренировки духа зачастую оказывается неполноценной. А для тренировки духа нужны иные методы, требуется практика, нужен опыт неудач и достижений в реальной производственной жизни. Гантели и перекладина — это хорошо и полезно, но только в дополнение к рефлексии, сомнениям, анализу и душевным переживаниям. А этого в области управления так же мало, как в реальной жизни. Слишком много шаблонов, привычек и обычаев, которые заменяют здравый смысл, о применении которого так заботился Х. Эмерсон. Слишком много специалистов рассуждают о пользе перекладины и том, какого размера нужны гантели. Слишком мало практиков, переживших неудачи, не опустивших руки, отказавшихся не только от своих заблуждений, но и от заблуждений своей науки (которые всегда есть), и именно поэтому добившихся успеха.



Чтобы разные менеджеры понимали друг друга, необходимо их совместное участие в решении проблем своих предприятий. Но начальник отдела кадров с фразой: «У меня в отделе все в порядке», может долго делать вид, что вопросы мотивации, связанные с системой качества его не касаются. Начальник отдела сбыта может тоже очень долго делать вид, что его не касается вопрос измерения уровня удовлетворенности потребителей. А директор не понимает, зачем он должен просить начальников отдела кадров и отдела сбыта прислушиваться к менеджеру по качеству. «Вы должны говорить на моем языке» — говорит директор сотрудникам отдела качества, а те искренне не понимают, почему они должны говорить о качестве языком количества. Директор оперирует категориями оборота, прибыли, тонн выпускаемой продукции, то есть чем угодно, только не «требованиями, установленными потребителями», не тем, что если «потребители не выдвигают документированных требований, организация должна подтвердить их у потребителя до принятия к исполнению», и чем мыслит специалист по системе качества. Все актуальнее изречение Козьмы Пруткова: «Специалист подобен флюсу».

Можно уметь разговаривать о культуре, но не быть при этом культурным человеком. Многие менеджеры умеют только разговаривать об управлении, но не умеют управлять. В общении друг с другом специалисты очень долго и мило могут обсуждать все животрепещущие проблемы менеджмента. Вместе с тем, на многих конференциях о системах качества и об управлении качеством постоянно встречаются участники, которые внимательно выслушивают все доклады и не могут удержаться от фразы: «Так ничего и не понял!»

## Общий язык

Возможно ли общение на одном языке специалистов разных направлений менеджмента? Наш ответ — да, но только на почве осмысления и анализа практики как негативной, так и положительной. Хотя очень Иногда это получается, но чаще эта задача превращается в серьезную проблему или даже в непреодолимую трудность.

Один из отцов менеджмента (около 100 лет назад) Ф. Тейлор, поступив на работу в компанию Bethlehem Steel, получил возможность пригласить самых лучших специалистов в области менеджмента (взял, в том числе Генри Гантта), имел достаточную свободу для реализации своих идей. В результате деятельности этого передового отряда менеджеров уволили не только всю команду с Г. Ганттом и Ф. Тейлором во главе, но и нанявшего их вице-президента этой компании. Яркий пример того, до какой степени могут быть непонятны рекомендации самых лучших специалистов и консультантов, не нашедших общий язык с высшим менеджментом компании. Не захотела дирекция этой компании разговаривать на их языке, не захотела искать общий язык. «Вы нам на нашем языке все объясните», — наверняка, сказали высшие менеджеры. Но также понятно, что «Тейлор со товарищи» не смогли перейти на язык дирекции, а может, не захотели. Бывают случаи, когда невозможно или не нужно переходить на язык своего родного директора.

Специалистам по управлению качеством очень трудно постоянно объяснять всем менеджерам то, что им самим давно стало ясно. Но то, что они объясняют уже не раз, также безуспешно уже пытались объяснить специалисты из других направлений общего менеджмента. Питер Друкер после



ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР  
ШАШЛИЧНОЙ "ЭЛБРУС"

ШЕФ, КАК УПРАВЛЯТЬ  
КАЧЕСТВОМ,  
ОНО МЕНЯ  
ОЧЕНЬ

БЕСПОКОИТ!



ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР  
ШАШЛИЧНОЙ "ЭЛБРУС"

А ТЫ ЕГО НЕ ЧЕШИ,  
ПОНЯЛ!!!



**НА МНОГИХ КОНФЕРЕНЦИЯХ О СИСТЕМАХ  
КАЧЕСТВА И ОБ УПРАВЛЕНИИ КАЧЕСТВОМ  
ПОСТОЯННО ВСТРЕЧАЮТСЯ УЧАСТНИКИ,  
КОТОРЫЕ ВНИМАТЕЛЬНО ВЫСЛУШИВАЮТ ВСЕ  
ДОКЛАДЫ И НЕ МОГУТ УДЕРЖАТЬСЯ ОТ ФРАЗЫ:  
«ТАК НИЧЕГО И НЕ ПОНЯЛ!»**

нескольких десятилетий своей активной деятельности «отца общего менеджмента» стал не менее активно жаловаться на то, что менеджеры его хорошо читают, но плохо реализуют его советы, мало понимают основную суть его книг.

Что обычно делают специалисты по качеству, чтобы их поняли? Назначают курс лекций про основы управления качеством. Иными словами они говорят: «Вы все равно нас не поймете, так слушайте нашу речь и понимайте наш язык». Все вроде бы правильно, если допустить, что высшим менеджерам нечего делать кроме как слушать лекции про понимание специфики разных специалистов. Но тогда надо их обучить всей глубине терминологии специалистов в области информационных технологий, всей глубине языка маркетинга и т. д. Любой директор не в состоянии дойти до глубин каждой специальности и обречен плавать по поверхности, не зная глубины под собой, доверяя специалистам, измеряющим или делающим вид, что измеряют эту глубину.

Иногда руководители все-таки понимают консультантов. Это бывает с практиками, которые умеют управлять, понимая при этом советы консультантов-практиков. Разговор между практиками осуществляется на одном языке. Тому же Ф. Тейлору до описанного случая и после удавалось удачно консультировать разные предприятия, как и Х. Эмерсон. Пример такого удачного консультирования в 1908 г. двумя «инженерами-рационализаторами» одного американского завода отражен в книге Х. Эмерсона цитатой их отчета владельцам завода: «Обследовав состояние всех цехов и мастерских, проведя беседы с директором, управляющим, рядом мастеров, некоторыми поставщиками и многими рабочими, мы считаем возможным заявить с полной определенностью, что при условии нескольких мелких организационных усовершенствований и при теперешнем директоре продукция Вашего завода может быть увеличена на 60 %. Нанимать новых рабочих и устанавливать новые машины для этого не требуется, а расходы по оплате труда повысятся не более чем на 10 %». Наняли «инженеров-рационализаторов» из-за того, что директор этого завода утверждал о необходимости вложения полмиллиона долларов для увеличения объема производства, которое было неизбежно из-за резкого увеличения количества заказов. Хозяева завода дали волю «рационализаторам» и результаты превзошли планируемые показатели. Нечто похожее описанному эффективному использованию существующего оборудования много позже (через 90 лет) назовут по-новому: «методологией ТРМ», но сущность останется прежней — масса ресурсов растрачивается впустую из-за неэффективного использования оборудования и простоев. Многим почему-то гораздо проще купить новый станок, чем задуматься над повышением отдачи от существующего оборудования. Причем это мышление присуще нынешним менеджерам в той же степени, в какой оно было присуще управляющим 100 лет назад. Но менеджеры иногда обладают какой-то забывчивостью прежнего опыта. Может быть потому, что мало пишут о своем опыте?

## Забывчивость опыта — основной слагбаум

Специалистов по управлению качеством становится все больше, и им нужно сегодня более конструктивное обсуждение их практики: опыта у них все больше, и практика их все обширнее. Для широкого обсуждения надо больше писать о своей практике, но при этом языком более понятным для других специалистов.





**ПЕРВУЮ ПОЛОВИНУ  
В ВОЗДУХЕ  
ЧЕМ-ТО УПРАВЛЯЛ,  
А ПОТОМ... НИЧЕГО**



**В НАПРАВЛЕНИИ «ЗАБЫВАНИЯ» ОТЕЧЕСТВЕННЫЕ СПЕЦИАЛИСТЫ ПРОДВИНУЛИСЬ ДАЛЕКО ВПЕРЕД И ЗАНИМАЮТ ОДНО ИЗ ПЕРВЫХ МЕСТ В МИРЕ. ШЛАГБАУМ ЗАБЫВЧИВОСТИ ИМЕЕТ СТОЙКУЮ ИСТОРИЮ И УСТОЯВШУЮСЯ ПРАКТИКУ.**

Подавляющее большинство всех книг по менеджменту написаны американцами не потому, что американский менеджмент такой продвинутый, а потому, что американцы более других не ленятся писать про свой опыт, каким бы мелким он ни был. В СССР того же опыта в области управления было ничуть не меньше, но про него не принято было писать. Вот и выявляется еще один шлагбаум в деле улучшения деятельности предприятий — забывчивость своего опыта, что приводит к отсутствию преемственности в применении методов управления.

В направлении «забывания» отечественные специалисты продвинулись далеко вперед и занимают одно из первых мест в мире. Мы смогли забыть почти весь свой прежний опыт в области управления. Забыли многие успехи и неудачи в промышленности российской империи конца XIX века. Забыли опыт управления времен НЭПа, от которого осталось лишь упоминание все фирм «Геркулес» и «Рога и копыта». Забыли всплеск научно-практической мысли в 20-х годах вместе с работами А.А. Богданова и многих других рационализаторов. Забыли не только попытки обобщить опыт советского управления, предпринимавшиеся последний раз в 60-х годах XX века, но и совсем недавние события мало кто помнит. Забыли, что опыт КС УКП был уже проанализирован в СССР и в 1988 г. были выпущены рекомендации на основе этого анализа. Но в 1988 г. встала международная звезда ИСО серии 9000, и почти все работы на очень многих отечественных предприятиях в части КС УКП были радостно прекращены практически в один момент. Каждый новый метод мы должны почему-то внедрять в условиях отказа от всех предыдущих, как тех, о преимуществах и недостатках которых мы еще не успели ничего понять, так и тех, которые уже показали свои сильные и слабые стороны.

Встретив описание фантастически красивого новейшего средства, так и хочется перестать пользоваться прежним средством, добротным, но старым. Новые методы и стандарты так быстро проносятся мимо нашей промышленности, что мы не успеваем даже зафиксировать впечатление от них. В отличие от американцев мы не считаем нужным фиксировать свой опыт, как будто это самое несущественное в нашей жизни. Один из авторов этой книги однажды работал в небольшой редакции одного научно-популярного журнала и часто просил многих практиков написать какой-либо материал о своем опыте. В ответ слышались два варианта ответов (читатель может выбрать один из них для себя): «Некогда, совсем нет времени», «Да что об этом писать, да кому до этого дело?! Никому это не надо». Шлагбаум забывчивости имеет стойкую историю и устоявшуюся практику. Мы как будто специально ничего не фиксируем, ставим какой-то фантастический эксперимент по выживаемости промышленности в условиях амнезии на нашу собственную практику. Один известный герой «тут помнил, а тут не помнил», а наши системы управления нигде не помнят.

Успех в менеджменте заключается не только в том, чтобы выбрать самые удачные и модные методы — не методы и модели способствуют успеху, а преемственность в их применении, независимо от самих методов.

Забывчивость — это очень плохо. Но Уильямом Шухартом и Эдвардом Демингом давно изобретена форма борьбы с забывчивостью — цикл PDCA



(«Plan — Do — Check — Act»), который может претендовать на роль спасющего в любой беде, помогающего сделать счастливой любую систему управления. Более того, магическая формула «Планируй — Сделай — Проверь — Действуй», возможно, и является общим фундаментом двух систем: системы управления и системы качества. Принцип повторения в решении проблемы — достижение улучшения шаг за шагом и повторение цикла совершенствования много раз, используя знания, накопленные на предшествующей стадии, позволяет обеим системам стать именно системами.

Если любое предприятие перестанет двигаться в намеченном им направлении, тотчас же снизится его управляемость. Случится то же самое, что уже случалось со многими компаниями во всем мире, когда последние перестают систематически применять методы управления, доказавшие свои преимущества. Что и случилось с компанией Хегох, которая «восстала из пепла и дала бой японцам» с помощью широкого применения методов управления качеством. Но как только Хегох перестала их применять, как только успокоилась на достигнутых успехах, как только прервала преемственность и снизила систематичность в деле управления выбранными методами, так показатели ее деятельности стали опять падать. После чего компания вновь схватилась за методологию управления качеством, и это опять ей помогло улучшить результаты.

## Постскриптум. Об одном соревновании двух определений

Одним из камней преткновения в СМК по ИСО 9001:2000 является и, наверное, долго еще будет являться процессный подход. Любопытны и поучительны подробности истории о том, как процессный подход испытал всплеск интереса к себе десять лет назад, когда появились сразу две любопытные статьи о реинжиниринге бизнес-процессов (РБП), сделавшие РБП фантастически модной темой. Развернулась широкая дискуссия в мировых масштабах, многие компании стали применять методы РБП, подавляющее большинство менеджеров в очередной раз задумалось над тем, что такое бизнес-процессы.

В 1990 г. была опубликована первая статья Майкла Хаммера о РБП: «Реинжиниринг: не автоматизировать, а устранять». В то же самое время вышла первая статья Тома Давенпорта о реинжиниринге. Книга-бестселлер Тома Давенпорта «Реинжиниринг через информационные технологии» вышла в 1993 г. В том же году вышла из печати книга-бестселлер М. Хаммера в соавторстве с Дж. Чампи «Реинжиниринг корпорации: манифест революции в бизнесе». Заметно, что авторы шли нос в нос, как с первыми статьями, так и с книгами.

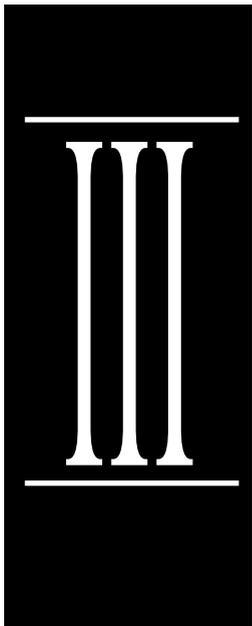
Некоторые различия между авторами были выражены, в том числе, в определении понятия «бизнес-процесс». Для М. Хаммера бизнес-процессом была: «совокупность различных видов деятельности, в рамках которой «на входе» используются один или более ресурсов, и в результате этой деятельности на «выходе» создается продукт, представляющий ценность для потребителя». А Т. Давенпорт использовал несколько теоретическое, более обобщенное определение: «процесс — это особое размещение рабочих операций в пространстве и времени, имеющее начало, конец и понятно определенные входы и выходы — структуру действия».



«В то время я и Майкл Хаммер, не сговариваясь, написали статьи, отражающие наши взгляды на вопросы реинжиниринга. Моя ошибка заключалась в том, что я пытался завоевать признание научного мира и тем самым заметно сократил потенциальную аудиторию», — признался Том Давенпорт в неудачности своего математического определения понятия «процесс».

Организация ИСО взяла для МС ИСО серии 9000 абстрактное определение Т. Давенпорта, хотя менеджеры многих стран мира выбрали определение М. Хаммера, в котором понятно назначение бизнес-процесса. В определении Т. Давенпорта не было указано про связь процесса с потребителями, не было ориентации процесса на потребителя, оно было слишком математическим. В результате, практичного М. Хаммера журнал «Time» в 1996 г. упомянул в перечне 25 самых влиятельных людей США.

Будем же практичнее, и пусть наша практика будет систематичной! ГОСТ Р ИСО 9004-2001 в пункте 4.3 «Использование принципов менеджмента качества» очень просто формулирует все, о чем мы так длинно написали в этой главе: «Для успешного руководства организацией и ее функционирования необходимо осуществлять менеджмент систематически и открыто». Это не требование, это пока рекомендация.



# ИСОФРЕНИЯ



## ИСО ПИКЧЕРС ПРЕДСТАВЛЯЕТ: «ОПАСНОЕ ВНЕДРЕНИЕ»

Фамилия сценариста наезжает в титрах на первую сцену фильма, в которой камера наезжает на директора компании «Закрытые технологии» в тот момент, когда тот наезжает на своих менеджеров. Последние не хотят хорошо работать, а директор уже выбился из сил, постоянно поясняя им кому, что и как надо делать. Заканчивается ежедневное оперативное совещание, у всех усталые и недовольные лица, на стене графики, в руках у директора виден проект договора с консультационной компанией на внедрение ИСО 9001. Директор скачет на стуле, размахивая договором над головами менеджеров, как ковбой лассо, а менеджеры пригибают головы к столу. Звучит музыка из популярного вестерна. Под звуки гармошки титры заканчиваются фразой: «Все фамилии участников этой правдивой истории нарочно изменены».

### Пикник

Менеджеры компании выехали к озеру. Один из менеджеров (старожил компании, работает уже шестой месяц) за шашлыками поясняет (после двух бутылочек Каберне) новой сотруднице отдела качества (красивой блондинке) ситуацию в компании: «Наш генеральный директор по натуре не лидер, да к тому же смысла во внедрении системы ИСО 9001 ему не видно, кроме сертификата. Прежний опыт нашей компании в области качества обслуживания пока никем еще не был востребован, владельцам компании не хочется развивать свой бизнес, они считают это риском. Их все устраивает, безумно далеки они от нас, менеджеров, да кроме того, они сильно заняты внешней политикой и политическими интригами между собой. Они не верят в возможности развития нашего бизнеса, в значительное снижение себестоимости наших услуг и в возможность резкого роста продаж, что на самом деле происходит без их участия. Но чтобы делать вид, что они занимаются развитием бизнеса, наши руководители согласны с фиктивным внедрением системы качества». Все молча смотрят в огонь костра, вокруг разбросаны пустые шампуры и бутылки.

Блондинка скидывает халатик с перламутровыми пуговицами и задумчиво входит в озеро. Звучат слова грустной лирической песни «Помоги мне! Сердце гибнет в огнедышащей лаве...»

### Проект открыт

Блондинка не может усидеть на своем рабочем месте, она радостно бежит от одного менеджера к другому: «У нас открыт проект! У нас будет система качества!» Когда она подбегает к Старожилу, тот почему-то говорит: «Проект — это то, что имеет окончание, значит, скоро и этот проект закроют. А если у нас системы качества прежде не было, то не будет и теперь, ибо ненадежно строить без фундамента».

Блондинка его не понимает, бежит дальше, звучит ее радостный голос за кадром: «Когда компании дадут сертификат, мне директор даст премию, он обещал, и тогда я увижу Париж».



Вернувшись на рабочее место, она звонит консультантам и спрашивает их о том, как и о чем писать в Политике по качеству. Те, к счастью знают, как она должна выглядеть, они успокаивают неопытную девушку, и посылают ей проект Политики по электронной почте. Звучит органная fuga.

## Обследование

Молодой кудрявый консультант опрашивает немного испуганных сотрудников компании, задает вопросы на их взгляд весьма странные. Персонал компании в недоумении, в курилке сотрудники делятся друг с другом своими гипотезами о причинах странности консультанта. Лицо Кудрявого тоже становится все более хмурым, ибо в компании не соблюдаются 99 % требований ИСО 9001.

Кудрявый спрашивает начальника отдела маркетинга:

— А что представляют собой клиенты вашей компании? Вы как-нибудь разделяете разные типы своих клиентов?

— Ну, когда как. Все зависит от договора.

— А какие бывают типы договоров?

— Ну, когда какие. Разные бывают.

— А на каких рынках идут ваши услуги? И какие доли этих рынков занимает ваша компания?

— Какие рынки? Какие доли?

— Ваши услуги кто-то же потребляет?

— Ну да, но Вы как-то странно спрашиваете.

— А каков процент постоянства клиентской базы?

— А Вам-то это зачем? Нам это для работы не надо. Наша служба должна проводить выставки, семинары и постоянно публиковать пресс-релизы разные.

— А как ваша компания осуществляет мониторинг удовлетворенности клиентов?

— Чего?

— Ну, вы же опрашиваете ваших клиентов?

— Зачем это? Нет, наших клиентов лучше лишний раз не трогать. Нам нельзя их опрашивать, директор запретил, чтобы хуже не было.

Кудрявый молча встает, медленно выходит в коридор и там встречает своего напарника — лысого консультанта, который спрашивает о ситуации с процессным подходом в отделе маркетинга. Кудрявый отвечает, что ситуация хуже не бывает. Лысый грустно качает головой: «Как всегда!» При этих словах они входят в кабинет директора и сообщают тому, что необходимо, как можно быстрее внедрять новую версию ИСО, а иначе они не ручаются за устойчивость их бизнеса. Директор спрашивает, заглядывая в глаза лысому:

— А это ИСО хорошо работает?

— Да, конечно, оно так везде хорошо работает, особенно новая версия, так хорошо, что вы скоро забудете о своих всех проблемах, вот Тойота... и вот Деминг...

Звучит джазовая композиция.

## Установочное занятие

В большой комнате стоят Кудрявый и Лысый и смотрят на часы. Кудрявый:

— Как странно! Занятие было две недели назад назначено на 10:00 утра, но сейчас уже 10 минут одиннадцатого, а никого нет. Может быть, мы ошиблись днем недели?



— Скорее всего, мы ошиблись адресом. Да и в офисе вообще народу не много, а официально они начинают работать в 9:30.

В залу входит несчастная Блондинка и жалуется:

— Я не могу собрать людей для учебы. Никто не хочет идти на занятие, а финансовый директор уже успел уехать в банк.

Лысый успокаивает:

— Ничего страшного, так оно всегда и бывает. Тут есть только один выход — идите коллега к директору, и пусть он распорядится.

Блондинка уходит и через некоторое время слышен какой-то шум. Постепенно он нарастает, в комнату начинают входить взъерошенные менеджеры. К 10:20 набирается полный зал сотрудников. Лысый вдохновенно читает стихи, посвященные великому стандарту ИСО 9001. Сначала стихи других специалистов, потом свои собственные. Потом выходит Кудрявый и, глядя исключительно на грустную блондинку, рассказывает два часа о восьми принципах ИСО серии 9000. Вслед за ним лысый рассказывает о том, как заводы компании Тойота лежали в 1945 г. в развалинах, и как в Японию приехал Доктор Деминг. Под звуки японской жизнеутверждающей музыки Кудрявый с помощью проектора демонстрирует широко известную в узких кругах картину «Модель процессно-ориентированной СМК» и говорит... говорит...

Крупный план Блондинки, она возбуждена, она уверена, что восемь принципов изменят ее компанию, она убеждена, что ИСО 9000 изменит весь мир. После обучения у всех горят глаза, кроме Старожила компании, который почему-то немного скучает.

Кудрявый консультант подходит к Блондинке и предлагает писать совместную статью о том, как в их компании внедряется ИСО 9001. Она радостно соглашается, потупив взор. Звучит томное «Утомленное море нежно с солнцем прощалось...».

## Представитель по качеству

Лысый сообщает директору:

— Надо выбрать кого-нибудь из руководства на роль представителя по качеству.

— А вот Блондинку давайте назначим, новую сотрудницу отдела качества, она так вся и горит этим качеством.

— Да надо бы кого-нибудь из руководства.

— Вы хотите сказать, что до сих пор руководство компании не занималось качеством?

— Само собой. То есть я хотел сказать, что ИСО само собой требует, чтобы был представитель по качеству именно от руководства.

— А зачем? Все наше руководство ночей не спит, только качеством с ночи до утра и занимается.

— Есть четкое требование стандарта ИСО, которое необходимо выполнить.

— Ну, тогда Блондинку назначим.

— Но она же не из руководства! Не знает она специфики предприятия!

— А мы назначим ее начальником отдела — вот она и будет руководство. А незнание специфики это ее основное преимущество. Всем кто у нас





**ЗВУЧИТ ДЖАЗОВАЯ МУЗЫКА**

специфику знают, тем ничего уже поручить нельзя. Эти все загубят, ничего за этой нашей спецификой уже не видят, охламоны какие-то, а не менеджеры. Звучит мотивчик популярного шлягера: «А я еду, а я еду за деньгами, а за туманом едут только дураки...».

## Обучение вопросам управления качеством

Солнце за окном, прекрасная погода, Кудрявый стоит спиной к окну, трогательно глядит на Блондинку, и, скрестив руки, устало обучает:

— Организация должна определять процессы, необходимые для системы менеджмента качества.

Старожил поднимает руку и спрашивает:

— А СМК и «система качества» — это одно и то же или разное?

Кудрявый еще более усталым голосом:

— Ранее действительно было такое понятие, как «система качества», но с выходом новой версии такого понятия больше не существует, новая версия велит писать «система менеджмента качества», применение процессов которой необходимо определить во всей организации, что, напоминаю вам, и записано в пункте 4.1а).

— А что значит: определять применение этих загадочных «процессов для СМК» во всей организации?

Кудрявый делает паузу, наступает кромешная тишина, слышно летящую муху, но тут консультант выбрасывает вперед свою правую руку с оттопыренным указательным пальцем и ликует:

— А вот для этого ваша организация заключила с нашей фирмой договор!

— А что будет, когда действие договора закончится, и вы уйдете?

Вторую паузу Кудрявому делать не приходится, на выручку приходит Блондинка:

— А отдел качества на что? Он для того и создан, чтобы продолжить эту работу.

Старожил не унимается:

— А где гарантии того, что консультанты и отдел качества одинаково понимают стоящие перед нашей компанией задачи?

Опять вступает Кудрявый:

— А гарантия этому — требования ИСО 9001, выполняя которые ваша организация будет постоянно повышать качество своей работы.

— А где гарантия того, что выполнение требований ИСО 9001 приведет нашу компанию к процветанию? Кто это гарантирует и чем?

— Даже странно слышать такие вопросы. Ваше руководство решило, что вам это нужно. Еще вопросы есть?

— Есть! Как Вы видите свою роль при выполнении этого договора?

— Да как обычно, помогать вам писать документы СМК.

— А зачем нам эти документы? Ведь до сих пор мы прекрасно торговали без всяких документов. У нас даже должностных инструкций нет.

— Вот и плохо, что нет.

— А чем плохо? У нас каждый год происходит удвоение объема продаж, может быть, благодаря отсутствию должностных инструкций.



— Мы так ничего не успеем за отведенное время для обучения. Итак, повторяю, пункт 4.1 ИСО 9001 устанавливает следующие требования... Звучит «Болеро» Равеля.

## Должностные инструкции

Лысый беседует с руководителем отдела кадров:

— У вас столько проблем с персоналом, такая текучесть кадров, что, может быть, имеет смысл разработать должностные инструкции?

— Да пытались мы уже их разрабатывать. Два года назад все их написали и сдали директору, да с тех пор о них ни слуху ни духу.

— Пропали они, что ли с рабочего стола директора?

— Да нет, лежат там как миленькие. Я их вон вчера только видел. Лежат на месте, все в полном порядке.

— Так чего же директор с ними делает, что они два года лежат?

— А вот Вы его и спросите, а мне это неинтересно.

— Но как-то это странно, что проекты таких важных документов разработаны и лежат два года.

— Да ничего странного. Мне должностные не нужны, сотрудникам тоже. Значит, директору они тоже не нужны.

— Но ведь пора их уже утверждать!

— Вот Вы это директору и скажите, я-то тут при чем. Это же он их должен подмахнуть, а не я».

Звучит задорная песенка: «А нука песню нам пропой веселый ветер... обшарил все на свете... кто ищет тот находит... кто хочет тот не ищет...».

## Матрица ответственности

Старожил беседует с Блондинкой:

— Невозможно в «матрице ответственности» учесть все тонкости ответственности, полномочий, прав и обязанностей руководителей и сотрудников. А если чудо произойдет и это удастся сделать, то через неделю это уже будет не так, поскольку будет новый клиент с новыми требованиями. Но зато «матрица ответственности» позволяет всем сотрудникам предприятия уйти от ответственности за качество своей деятельности.

Блондинка с широко раскрытыми глазами бежит к Кудрявому:

— Неужели «матрица ответственности» не является идеальным инструментом для установления ответственности?

— Является, является. Да как же без нее. Ее все делают. Я не знаю ни одного проекта, чтобы не делали матрицы.

— А разве стандарты ИСО серии 9000, которые скоро изменят весь мир, требуют разрабатывать матрицу ответственности?»

— ИСО 9001 требует, чтобы ответственность и полномочия были установлены, а про матрицу они действительно ничего не говорят».

— А почему в названии матрицы только слово «ответственность», но ничего не сказано о полномочиях?»

— Опять Вы пообщались со Старожилом? Ну не слушайте вы его! Он все специально против нас наговаривает. Нельзя же сбрасывать со счетов многолетний опыт многих специалистов. Значит, есть смысл, если все постоянно что-то делают.



Дискуссию продолжает подошедший Старожил:

— Может быть, именно поэтому ни у кого ничего и не получается.

— Дорогу осилит идущий!

— А мы уже куда-то движемся? Мы уже тронулись с места? Ваша матрица что-нибудь сдвинет в нашей компании в лучшую сторону?

— Да так можно договориться до того, что... А Тойота? А Деминг?

— Но они никакого отношения к вашему ИСО не имеют.

— Я не собираюсь с Вами спорить, мое время дорого стоит. Вот придут аудиторы, и я посмотрю, как Вы с ними поразговариваете.

Звучит жизнеутверждающая песня: «Он улыбнулся, рассмеялся, все цепи разорвал и за победу бьется, как герой...».

## Процессный подход

Кудрявый беседует с главным технологом компании:

— Перед нами стоит задача начать сей момент описание жизненного цикла вашего предприятия и быстренько его закончить за пару дней. Аудиторы будут искать разные документы, тут вы им и выложите последовательность действий технологического отдела.

— Нет проблем, поскольку действительно работа каждый раз начинается с моей службы. Как только в отдел сбыта нашей компании поступает какая-либо заявка от клиента, так того сразу же выводят на нас, поскольку только мы можем решить все вопросы по срокам и номенклатуре. Но только Вы мне объясните, зачем это все надо.

— Ваше руководство заключило с нами договор на подготовку вашего предприятия к сертификационному аудиту. Для того, чтобы пройти этот аудит надо разработать документацию СМК. А в документах СМК должен быть продемонстрирован процессный подход.

— Но мы не применяем никакого процессного подхода. У нас в компании каждый сам за себя. В отделе сбыта только телефоны клиентов фиксируют. Бухгалтерия сама на себя работает. Отдел снабжения вообще непонятно чем занимается. Только мой технологический отдел за всех пашет.

— Вот мы с вашего отдела и начнем.

— Значит, опять нам за всех отдуваться?

— Но Вы же сказали, что с вашего отдела все начинается.

— Да обмишурился я, забылся немного. Это раньше так было. А теперь технологи в самом конце нашего жизненного, как вы говорите, цикла. У нас теперь сначала маркетинг, потом отдел сбыта, потом снабжение с бухгалтерией...

— Но Вы же только что...

Технолог бросает на бегу:

— Некогда мне с Вами лясы точить, работать надо, заканчивать жизненный цикл.

В комнату входит Лысый и удивленно вслед убегающему говорит:

— Как он быстро побежал! Ну, что с описанием процессов?

— Плохо. Придется опять самим выдумывать и рисовать процессы.

— Ну и ладно. У нас ведь есть опыт описания процессов на птицефабрике. Там мы все сами рисовали.

— Но здесь же не птицефабрика!



ГЛАВНЫЙ ТЕХНОЛОГ  
КОМПАНИИ

ВОТ МЫ С ВАШЕГО  
ОТДЕЛА  
И НАЧНЁМ.



ГЛАВНЫЙ ТЕХНОЛОГ  
КОМПАНИИ

ЗНАЧИТ НАМ  
ОПЯТЬ ЗА ВСЕХ  
ОТДУВАТЬСЯ??!



МУЗЫКА СТРАВИНСКОГО

— А какая разница? Внутренний аудит сделаем процедурой, а управление записями пусть будет процессом. Если им ничего не нужно, зачем нам-то гробиться и время терять в три раза больше за уже зафиксированную сумму денег. Сдадим им наши фирменные руководство и четыре обязательных процедуры. А схему процессов возьмем с птицефабрики.

— А рабочие инструкции тоже с птицефабрики возьмем?

— А с рабочими инструкциями они будут сами с органом на первом инспекционном аудите разбираться. А сертификационный аудит мы как-нибудь без рабочих инструкций пройдем. Сертификационный аудит страшен, но ответственность органа по сертификации начинается, по большому счету, с первого инспекционного аудита, который пройдет тогда, когда мы уже потратим все полученные деньги за подготовку СМК этой чудной компании к сертификации. Может быть, им повезет, и орган не будет копать до рабочих инструкций, ведь они сами тут не понимают, как идет работа. Откуда тогда это смогут понять аудиторы?

Лицо Кудрявого светлеет, Лысый залиvisto смеется под звуки музыки Стравинского.

## Кульминация — сертификационный аудит

В офис предприятия входят трое в черном. Камера сначала показывает напряженные руки, сжимающие черные портфели. Под ужасом увиденного (триллер все-таки) камера сползает ниже, и бедный зритель видит шесть мелькающих черных ботинок, безжалостно движущихся в сторону обреченной компании. Зловещая музыка звучит все громче, и кажется, что конца этому кошмару не будет.

Но все ужасы сертификационного аудита еще впереди. Аудиторы с каменными лицами здороваются с персоналом, которого почему-то бьет какая-то лихорадка, и голосом, ничего хорошего не предвещающим, спрашивают: «Документы, пожалуйста! Паспорт не нужно показывать, мы все про вас знаем. Документы СМК нам покажите, будьте так добры». Один из сотрудников падает в обморок, его быстро уносят, на его место встает другой. Персонала в компании почему-то очень мало. Некоторые внезапно сами заболели, другим запретили выходить на работу, чтобы не лягнули того, чего не надо. Blondинка пытается протянуть аудиторам дрожащими руками какие-то папки с бумагами, но напряжение столь велико, что все бумаги падают и перепутываются.

Кадровик еле слышно хрипит:

— Может быть, кофейку?

Аудиторы разом поворачивают в его сторону укоризненные лица:

— Мы сюда работать пришли, а не чай распивать.

Директор, сориентировавшись:

— Вот и хорошо! Кофеек у нас особенный! Не какой-нибудь!

Старший аудитор, однако не смягчаясь:

— Тогда со сливками и тростниковым сахаром, нерафинированным. А где будет наша рабочая комната, куда мы в течение трех дней сможем приглашать персонал?

Blondинка, подняв с полу половину бумаг, опять их роняет, и они перепутываются еще больше:

— Переговорная комната... в вашем ... распоряжении.



— Переговорная — это хорошо, но мы не хотели бы мешать вашим переговорам с клиентами, — изрекает старший аудитор. — Мы здесь, чтобы помочь вашему бизнесу, чтобы улучшить ваши взаимоотношения с вашими клиентами.

Директор как будто в шутку:

— Ну что вы! Какие уж тут клиенты!

Один из аудиторов — Блондинке:

— Будьте так любезны, пригласите к нам, пожалуйста, финансового директора.

— Финансового?

— Да, Вы не ослышались. Именно финансового. Ведь у вас в компании есть финансовый директор? Он сейчас на работе?

— Да... есть... на работе... он... здесь он...

Аудитор металлическим голосом:

— В вашей Матрице ответственности за ним записаны очень важные пункты. Если Вам не трудно, пригласите его зайти в переговорную комнату. И кофе каждому по чашечке. Если нетрудно, конечно.

Зловещая музыка из оперы Сергея Прокофьева «Петя и Волк» усиливает впечатление ужаса, отраженного на лице Блондинки, неверной походкой идущей прямо в кабинет к финансовому директору, в котором она ни разу еще не была за все время работы в компании.

Усталое лицо финансового воротилы поднимается от бумаг, его глаза начинают бегать из угла в угол, руки сами поднимают телефонную трубку:

— Я не могу... я должен ехать... в банк... оффшор не пошел...

— Они зовут... а зря Вы все-таки так ни разу и не сходили на занятия по качеству. Зря!

Финансовый воротила, переходя на визг:

— Ну и что, что зовут... мало ли что там... кто они такие... не могу... занятия... могу я быть занят?

— Надо! Есть такое слово «надо». От Вас сейчас все зависит. Компания на волоске от гибели. Только Вы можете спасти положение. А если Вы не пойдете...

Воротила, сникая, уменьшаясь в размерах:

— Ну почему все время я должен за всех отдуваться... занятия какие-то по качеству... система какая-то качества какого-то... бред какой-то сплошной.

Под зловещую музыку, какую обычно пишут для самых кровавых триллеров, воротила неверными шагами идет к переговорной комнате. Камера показывает его дрожащие пальцы, которые несколько минут тянутся к дверной ручке. Может быть, произойдет чудо, и не надо будет заходить в эту комнату? Напрасны надежды, музыка не предвещает облегчения. Воротила с какой-то кривой ухмылкой вваливается к аудиторам. Старший аудитор не дает ему расслабиться:

— Очень приятно! Сообщите нам, пожалуйста, какая у вашей компании Политика в области качества.

— У нас... политика... чтобы качество... было чтобы... чтобы повышалось... все... всегда... чтобы всем...

— Спасибо! А сколько документов в вашей системе менеджмента качества?

— У нас... да у нас есть документы... у нас документов несколько... и они все вот этой самой системы. Хорошая такая система... полезная такая...

— А сколько этих документов? Один? Десять?



Воротила, уставив глаза в потолок:

— Пять!

— Откуда Вы знаете? — Аудитор не в состоянии скрыть удивления

— А откуда Вы думаете, что я не должен этого знать? — Воротила, смеясь на глазах.— Это же наша система. Она нужна, чтобы все улучшать, а особенно финансовые дела всякие

— А у Вас есть должностная инструкция?

Воротила, нагло кладя ногу на ногу:

— ДА! У меня есть такая инструкция!

— И сколько в ней страниц?

Воротила ставит ногу на место:

— В ней да... в этой инструкции... в должностной... есть там страницы... их там три!

Аудитор, налегая от удивления грудью на стол, делая минутную паузу, не понимая, как можно было угадать все эти важные цифры:

— Спасибо огромное! Вы свободны.

Звучит бравурный немецкий марш. Над офисом компании гордо реет ее флаг. С работы выходят усталые сотрудники. Руки у них все еще трясутся, но ярко светит солнце и поют птички. Красивые девушки и юноши активно движутся во всех направлениях. Мимо проезжает железнодорожный состав, а в небе пролетает лайнер. Все салютуют компании, прошедшей сертификационный аудит. Все в природе поет и радуется. Отдел маркетинга начинает готовить пресс-релиз об успешной сертификации, но сталкивается с одной небольшой проблемой.

Начальник маркетинга, глядя на подчиненных:

— А что же мы сертифицировали? Как это называется? Что написать в пресс-релизе? Ответьте же что-нибудь!

Не дают ответа. Звучит обнадеживающее: «...Я приду и тебя обойму, если я не погибну в бою...».

## Финальная сцена

Блондинка, вместо того, чтобы ехать в Париж, устало редактирует текст пресс-релиза о сертификации СМК, вставляя в него правильные слова, ибо сотрудники компании этих слов так и не выучили. Хотя все, кроме финансового директора, ходили на занятия Кудрявого и Лысого, слушали стихи с этими словами, пытались запомнить хотя бы один принцип из восьми.

Из-за угла выезжает черная машина. Из нее выходят трое аудиторов в черном. Их напряженные пальцы сжимают ручки черных портфелей. Черные ботинки нещадно отбивают такт расстрельного барабанного боя. Солнце внезапно скрывается за тучей, птицы затихают. Начинает играть зловещая музыка из первой части Ленинградской симфонии Дмитрия Шостаковича. Персонал лихорадит, кто-то из отдела маркетинга стонет: «Они возвращаются!» Финансовый директор успевает увидеть всю свою жизнь в красивых картинках. Блондинка поднимает глаза к небу, и камера вместе с ее взглядом упирается в проплывающие облака. Голос несчастной девушки за кадром: «Господа, вы звери, господа!»



## ИСО 9001: 2000: ИЛЛЮЗИИ И РЕАЛЬНОСТЬ

*Не думай о системах свысока!!!  
Наступит время, сам поймешь!  
Наверное...*

### Критика и кризис

Некоторые специалисты в области управления качеством (УК) с опаской смотрят на произошедшую радикальную трансформацию стандартов ИСО серии 9000. По мнению критиков, в стандарте ИСО 9001:2000 нарушена преемственность стандартов: в нем нет указания на традиционные 20 элементов системы качества (СК) и игнорируется привычная ориентация на качество продукции, выявляется возможное, но туманное слияние СК с системой управления предприятием.

В последнее время к теме УК проявляют интерес менеджеры, работающие не только в службах качества. Увеличивается число статей и исследований по вопросам УК. Публикации о МС ИСО серии 9000 и созданных на их основе СК стали появляться в журналах самой разной направленности. Можно констатировать, что проблемы применения этих стандартов вместе с некоторыми другими вопросами УК, наконец, перестали быть областью интересов исключительно специалистов по УК. С одной стороны, стало расти число «слепых» приверженцев УК, в том числе и среди первых руководителей, а с другой — усилилась критика как по практике применения МС ИСО серии 9000 (дескать, бесполезное это занятие), так и по содержанию стандартов.

Очаг неудовлетворенности практикой применения стандарта ИСО 9001 находится в среде менеджеров по качеству, консультантов по созданию СК и аудиторов СК. Но они редко пишут об этом, хотя многие из них в кулуарах обсуждают недостатки практики внедрения стандарта ИСО 9001, осуждают коллег и правительство, посмеиваются над аудиторами СК и консультантами по УК. Почему-то весьма небольшое число опубликованных или высказанных на семинарах критических замечаний специалистов по УК адресовано руководителям предприятий, плохим законам, но более всего достается нашему «менталитету».

В результате имеем то, что имеем: одни специалисты по УК, используя зарубежный опыт и чужую практику, заняты пропагандой «новых дорог к храму Качества»; другие — корифеи УК — считают основной проблемой внедрения СК «незнание методов из области УК»; кое-кто пишет стихотворные оды о восьми принципах новой версии; многие публикуют необоснованно оптимистичные материалы об «успешном внедрении ИСО 9001». А в перерывах между всплесками этой пропагандистской деятельности те же самые специалисты по УК ругают между собой «непонятливых» руководителей как страны, так и предприятий, которые не хотят в эту пропаганду верить.

Слишком мало в российской прессе глубоких аналитических материалов о практике создания и совершенствования СК. Слишком много в этих публикациях недокументального, благих пожеланий о том, что должно быть. Большинство консультантов и специалистов по УК не могут написать правду о своем опыте внедрения стандарта ИСО 9001, поскольку это может бросить тень на их клиентов. На описание многочисленных случаев бесполезности и



даже вредности разработки СК по стандарту ИСО 9001 на отечественных предприятиях многими специалистами по УК наложено негласное табу.

С ростом популярности МС ИСО серии 9000 увеличивается и объем их критики, что совершенно нормально для любого молодого направления. Первая версия стандарта ИСО 9001 вышла относительно недавно — в 1987 г. В России применять стандарты ИСО серии 9000 начали позже, чем в других странах, зачастую забывая собственный опыт внедрения комплексной системы управления качеством продукции (КС УКП). Восприятие стандартов ИСО серии 9000, как абсолютно нового явления способствовало пресечению преимущественности применения методов УК на многих предприятиях. Хотя между практикой внедрения КС УКП и СК по стандарту ИСО 9001 можно было бы выявить много общего, если бы проблемы их внедрения открыто обсуждались. В очередной раз оказавшись у «разбитого корыта богатого накопленного опыта», российские специалисты по УК опять стали размещать, в том числе переводные, хвалебные статьи о стандартах ИСО, игнорирующие критическое отношение многих специалистов к существующим способам внедрения требований стандарта ИСО 9001.

В результате создание на российских предприятиях СК, соответствующих требованиям стандарта ИСО 9001, как, впрочем, и КС УКП, напоминает бесконечную генеральную репетицию, которая никогда не заканчивается премьерой спектакля. Актеры (руководители, менеджеры, директора, президенты и администраторы) не успевают выучить свои роли, поэтому не могут выйти на публику и удивить всех своими талантами. Так же и специалисты по УК: много говорят о своем профессионализме, но появление эффективной СК все откладывается, внедрение стандарта ИСО 9001 не повышает качества продукции, не совершенствует деятельности предприятия. А «актеры за кулисами» постоянно осуждают негодную «пьесу», за глаза ругают никчемного «режиссера», бездарного «драматурга» и жадного «продюсера».

Большинство специалистов из самых разных областей управления, мало знающих о СК и стандартах ИСО серии 9000, уже наслышаны о бесполезности сертификации СК, что косвенно свидетельствует о существовании кризиса в деле применения стандарта ИСО 9001 для совершенствования деятельности предприятий. Другие менеджеры, наоборот, считают стандарт ИСО 9001 панацеей, и это скоро может стать усугубляющим кризис фактором, порождающим новых критиков из числа тех менеджеров, которым не удалось получением сертификата СК решить проблемы предприятия.

Еще одним признаком кризиса в практике применения стандарта ИСО 9001 для совершенствования деятельности предприятий можно считать частую постановку вопроса: заключается ли суть стандарта ИСО 9001 в документировании СК? Помогла ли методология ИСО серии 9000 повысить качество продукции и работы?

Попробуем разобраться, в чем правы критики, а в чем нет.

## А есть ли почва для критики?

Критика как стандартов ИСО серии 9000, так и практики их применения, пришла к нам с Запада, где предприятия гораздо увереннее, чем в России, идут на сертификацию СК. У них больше предпосылок для построения эффективной СК, поскольку они:





**СПЕЦИАЛИСТЫ ПО УК МНОГО ГОВОРЯТ  
О СВОЕМ ПРОФЕССИОНАЛИЗМЕ, НО ПОЯВЛЕНИЕ  
ЭФФЕКТИВНОЙ СК ВСЕ ОТКЛАДЫВАЕТСЯ,  
ВНЕДРЕНИЕ СТАНДАРТА ИСО 9001 НЕ ПОВЫШАЕТ  
КАЧЕСТВА ПРОДУКЦИИ, НЕ СОВЕРШЕНСТВУЕТ  
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ.**

- умели управлять бизнес-процессами до применения требований стандартов ИСО серии 9000;
- имеют стабильную экономику;
- применяют адекватные информационные технологии;
- обучают своих менеджеров общему менеджменту и вопросам УК.

Приходится только сожалеть, что всего этого у российских предприятий нет. Но и на Западе немало проблем с применением МС ИСО серии 9000 для совершенствования деятельности предприятий. На самых передовых предприятиях развитых стран при внедрении стандарта ИСО 9001 не удается добиться лидерства руководства и применения процессного подхода.

В стандартах ИСО серии 9000 с 1987 г. упоминалась «ответственность руководства», которая со временем переросла в «лидерство руководства» — один из основных принципов МС ИСО серии 9000:2000. Понятия «лидер» и «ответственность» — неразделимы. Сторонники сертификации СК по стандартам ИСО серии 9000 в течение 15 лет настойчиво пытаются привлечь первых лиц предприятий к ответственности за внедрение СК, а они с не меньшим упорством все это время отстраняются от СК. При этом важность сертификационных аудитов руководители никогда не ставили под сомнение, как, впрочем, и вопрос документирования СК. Но с реальным лидерством руководителей при разработке СК, соответствующей требованиям стандарта ИСО 9001, — полный провал. Причем не только в России.

Отношение отечественных руководителей к документам СК, однако, терпимое, как к горьким таблеткам. Сертификат на СК для руководства — приятное вознаграждение за то, что оно «проглотило пилюлю», надеясь благодаря документированию хоть немного регламентировать существующий в системе управления хаос. Но нужно ли вообще лидерство администрации, если речь идет о «документированной СК»? Для применения документов единственное, чего не требуется, так это лидерства руководителей. Например, утверждение директором какого-либо приказа не является доказательством его лидерства, а всего лишь его прерогатива.

Руководителя можно было бы заинтересовать разработкой и развитием СК, но не ее документированием. Поэтому каждый высший руководитель говорит своим специалистам по СК: «Вы делайте систему-то, делайте, а мы посмотрим».

Процессный подход не внедряется с помощью МС ИСО серии 9000 на тех предприятиях, где узнали об управлении процессами из стандартов ИСО серии 9000:1987. Если предприятие уже освоило управление процессами, оно легко применяет требования стандарта ИСО 9001. В обратном порядке чаще всего не удается внедрить ни того, ни другого. Да и в самих стандартах четко зафиксировано, что, начиная с 1987 г., процессный подход — концептуальная основа МС ИСО серии 9000.

Идея процессного подхода, заложенная в стандарте ИСО 9001, не проникает во многие российские СК. Управленцы наших предприятий по-прежнему оперируют функциями, но никак не бизнес-процессами. Критика «управления функциями» могла бы занять достойное место в области УК, если бы этим вопросом занялись специалисты. Однако получается невеселая картина: специалисты по бизнес-процессам весьма слабо разбираются в том, что такое СК по стандарту ИСО 9001, а специалисты по УК и СК не преуспели в изучении теории и практики управления бизнес-процессами.



Новая версия стандартов ИСО серии 9000 фактом введения процессного подхода в число своих основных восьми принципов, продолжает настаивать на очевидном, но пока невероятном. Может быть, управление процессами вообще нельзя совместить с СК, соответствующей стандарту ИСО 9001, если созданию последней не будет предшествовать внедрение процессного подхода? Требования же к документированию СК в новой версии понизились, потому что это получается «слишком хорошо». А вот сочетать документирование СК с ее эффективностью удастся гораздо реже. Почему?

## Такое удобное документирование

Над любым практиком постоянно висит угроза подмены цели своей деятельности средствами достижения этой цели. А задокументировать СК так просто! Увлечение любой технологией таит в себе опасность перестать видеть назначение этой технологии. Г. Олпорт сформулировал принцип, гласящий, что средство достижения цели может подменить собой цель и стать самоцелью в сознании человека. Как говорится, если в руках молоток, то любая проблема похожа на гвоздь.

Самоцелью некоторых специалистов по качеству стала интерпретация требований стандарта ИСО 9001 в документации СК, хотя это всего лишь способ, а не цель. Документы СК являются одним из многих средств достижения таких целей, как повышение показателей качества продукции, улучшение всех видов деятельности, повышение качества работы, рост эффективности бизнеса. Стандарт ИСО 9001:1994, например, был предназначен для удовлетворения требований потребителя посредством предупреждения несоответствий. Другими словами, требования ИСО серии 9000 — предупреждение ошибок и брака не на бумаге, а на деле. Однако на практике центр тяжести смещается с «удовлетворения требований потребителя посредством предупреждения несоответствий» на «документирование СК».

Слишком многие специалисты по УК и СК думают и говорят, что система качества — это система документов и что применение требований стандарта ИСО 9001 является внедрением документированной СК. Однако задача заключается в совершенствовании существующей на любом предприятии СК с помощью методологии, заложенной в стандарте ИСО 9001.

Знаменитая «пирамида документации СК по ИСО 9001» слишком хорошо получалась на бумаге во многих организациях. Как сделать так, чтобы эта «пирамида» стала полезной для предприятия, чтобы не мешала применять процессный подход и помогала лидерству руководителей? Пока это так же невозможно, как перестройка иерархических пирамид российских систем управления.

Многим специалистам в области УК из разных стран хорошо известно, что документы СК — не самые популярные, не самые читаемые на очень многих предприятиях. В новой версии стандартов ИСО серии 9000 сознательно уменьшены требования к документированию СК (что отмечено в Руководящих указаниях по документированию СК по стандартам ИСО серии 9000:2000 (ISO/TC 176/SC 2/N 525R), чтобы восстановить баланс «эффективность или документирование». С новой версией ситуация с эффективностью СК могла бы начать изменяться, но вряд ли можно быстро исправить сложившееся отношение к СК как к системе документов.



А тогда что такое СК? Определение из словаря ИСО 8402:1994: «Система качества — совокупность организационной структуры (т. е. обязательств, полномочий и взаимоотношений), методик (т. е. способов осуществления деятельности), процессов и ресурсов, необходимых для осуществления общего руководства качеством». Все просто и понятно, но здесь ничего не сказано про документы! Все это в том или ином виде есть на любом предприятии, производящем ликвидную продукцию. Чаще всего это неформальная СК, которая дает то самое качество, которое имеет выпускаемая продукция. Методология стандартов ИСО серии 9000 заключается в том, чтобы эту неформальную систему формализовать.

Почти все требования стандарта ИСО 9001:1994 сформулированы следующим образом: «определить и документировать», «разработать, документировать и поддерживать», «эффективно применять СК и ее документированные процедуры». Стоит обратить внимание на то, что «документирование» стоит на втором месте в подавляющем большинстве каждой цепочки требований. Если в стандарте ИСО 9001:1994 (п. 4.2. «Система качества») написано, что «поставщик должен разработать, документально оформить и поддерживать в рабочем состоянии систему качества...», то это совсем не означает, что ему надо сразу разрабатывать документы СК. Из стандарта со всей очевидностью следует, что документирование должно последовать за разработкой СК. Эта же логика сохранилась и в стандарте ИСО 9001:2000.

Поскольку в стандарте не сказано, каким образом надо устанавливать и основывать СК, то этот первый этап многие предприятия легко пропускают, делая вид, что слово «разработать» относится к документам СК, а не к самой системе.

Многим аудиторам СК проще обращать внимание на документы, чем на выполнение таких требований стандарта, как определение (не документирование) политики, эффективного применения самой СК, а не документов СК.

Многим руководителям проще говорить, что СК это — система документов. В противном случае надо прилагать неимоверные усилия (для реализации системного подхода), чтобы согласовать планы совершенствования СК с планами развития бизнеса, внедрения информационных технологий с учетом вопросов СК и пр.

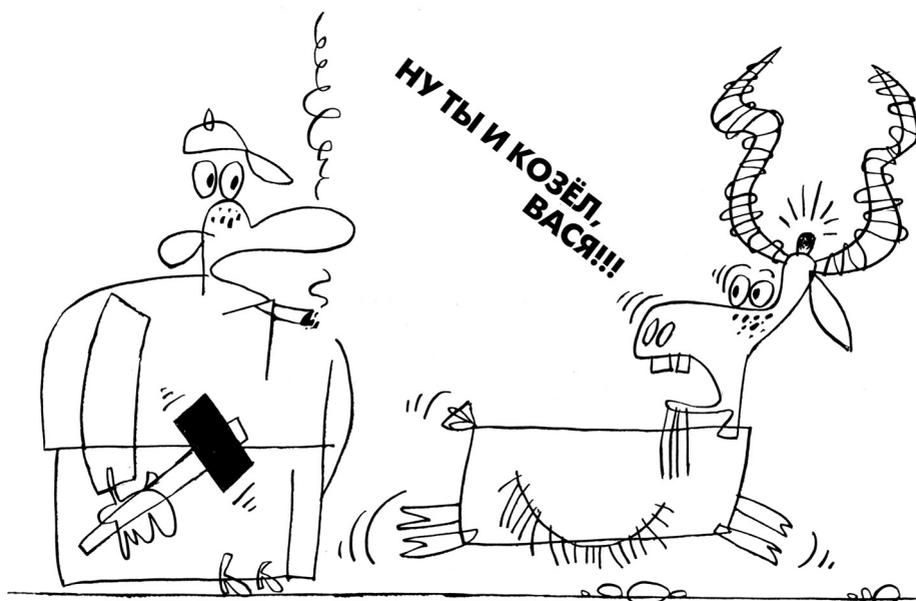
Многим специалистам и консультантам по вопросам УК и СК зачастую выгоднее делать вид, что документы СК являются ее фундаментом.

Всем будет легче, если документация СК будет ее основой. Это всем понятно, поскольку окончание документирования СК — начало ее сертификации. Ясно, что можно начать формализацию существующей СК с ее документирования, но возможно ли закончить этот процесс? Ведь документация СК всегда будет отставать от происходящих в реальной жизни изменений.

## Джин изменений

Каждое предприятие постоянно пытается что-то совершенствовать, ежедневно подвергаясь внешним воздействиям, но актуализация документов происходит не сразу, хотя бы потому, что нужно время, чтобы понять суть происходящего, сравнить обновленную деятельность с каким-либо контрольным примером. Зачастую после многочисленных изменений последний вариант документов может стать далеким от практики. Эти изменения в российских условиях происходят иногда в течение трех месяцев.





**КАК ГОВОРЯТСЯ, ЕСЛИ В РУКАХ МОЛОТОК,  
ТО ЛЮБАЯ ПРОБЛЕМА ПОХОЖА НА ГВОЗДЬ.**

Всего один квартал — и документы фатально устарели, их необходимо дополнять и изменять. А при смене собственника все документы предприятия в одночасье могут стать неактуальными.

Своевременный пересмотр документов СК возможен только тогда, когда уже имеется набор актуальных документов, но этого на многих предприятиях с документированной СК достичь не удастся. Управление производством происходит на многих российских предприятиях при наличии устаревших документов СК, и это — одна из причин того, что анализ эффективности СК невероятно сложен: не с чем сравнивать изменения в нашей деятельности, нет актуальных документов, которые продемонстрировали бы произошедшие изменения. Персонал не успевает пересматривать документы более всего там, где экономика нестабильна, бизнес бурно развивается или происходит стихийное развитие предприятия, т. е. в России, где и так отмечается очень своеобразное отношение персонала к документам. Лист изменений значительной части документов СК зачастую или чист, или имеет пару поправленных слов. На предприятии за это время могли смениться собственник и директор, измениться стратегия и поменяться потребители, а документы СК прежние, хотя стандарт ИСО 9001:1994 был предназначен, в том числе, для удовлетворения требований нового потребителя посредством предупреждения несоответствий.

Существуют ситуации, когда документирование СК несвоевременно и идет во вред предприятию. Во время пожара нет времени для соблюдения формальностей, некогда не только записывать происходящие события, но и долго раздумывать о своих действиях. В условиях частых «реорганизаций» на российских предприятиях, осуществляемых на фоне постоянной «реструктуризации» внешних и внутренних факторов, иногда лучше подождать документировать СК до более прогнозируемых условий. Тем более что до документирования СК ее надо разработать, определить процессы и т. п. А как это сделать в эпоху перемен?

## Преждевременная сертификация

Методология и требования стандарта ИСО 9001 в состоянии помочь предприятию в стабильных условиях, но не во времена непредсказуемых перемен, переживаемых большинством российских предприятий. С помощью СК в соответствии с требованиями стандарта ИСО 9001 можно было бы управлять лишь небольшими изменениями. Например, для ограничения выхода судов в море существует пороговая величина волны. Стандарт ИСО 9001 напоминает круизный пароходик, для которого волнение в три балла уже опасно. Такому суденышку во время шторма отплыть от причала не надо.

Между тем многие СК предприятия напоминают судно, выходящее в море без боцмана, некомплектованное спасательными средствами, компасом и сигнальной сиреной. Часто сертификация российских СК представляет собой преждевременное событие из-за того, что срок, за который требуется получить сертификат, значительно опережает период времени, необходимый для реального внедрения СК, соответствующей требованиям стандарта ИСО 9001. Эх, если бы внедрение СК начать не за год до сертификации, а года за три! У нескольких тысяч российских предприятий такая возможность была, но они ее не использовали. Приходилось в авральном порядке подтасовывать документы СК, которые не



успели доработать для сертификационного аудита СК. Самые умные менеджеры не разберутся в сути требований стандарта ИСО 9001, если на каждой строчке «документов» СК предприятия стоит слово «должен», но не указано «сколько кто кому должен». Если мы не разработали СК и нам до конца неизвестно, зачем она нужна, то документация СК будет отражать это незнание. И в таких условиях происходит «бегущий впереди паровоза» сертификационный аудит СК.

«Ах, обмануть меня нетрудно, я сам обманываться рад», — могут сказать многие аудиторы СК во время такого опережающего сертификационного аудита. А торопятся многие предприятия получить сертификат, чтобы поправить свое материальное положение. Можно ли в них за это бросить камень? Вот аудиторы СК и не бросают камни, закрывая глаза на некоторые несоответствия, уговаривают себя: «Свою СК они, наверное, через месяц-два доделают, когда заработают деньги».

## Как зарабатывать деньги?

Цели применения МС ИСО серии 9000 заключались в уменьшении числа аудитов второй стороной, снижении расходов потребителя на проверки своих поставщиков и затрат поставщиков на прием инспекций заказчиков. СК в соответствии с требованиями стандарта ИСО 9001 была задумана для достижения всеми сторонами одних лишь выгод. Поставщики уменьшали издержки, не понижая качества продукции. Заказчики надеялись на повышение качества закупаемой продукции, одновременно снижая расходы на обеспечение гарантий этого качества. Выиграть от применения методологии, заложенной в МС ИСО серии 9000, должны были все. Но смещение акцентов на получение сертификата СК, а также убеждение подавляющего большинства российских руководителей в том, что «качество стоит денег» искажает этот замысел.

Документированная СК нужна поставщику для проведения сертификационного аудита СК, а сертификат — для развития бизнеса и получения новых заказов. Поставщику сертификат на СК помогает зарабатывать деньги, способствуя получению новых выгодных заказов, и тут некоторые задумываются: а не использовать ли сертификат на СК для повышения цены контракта? Многие высшие руководители иначе и не мыслят себе назначения СК своего предприятия. Какой смысл тратить время и деньги на СК, если она не сможет поднять цену контракта? Даже те российские руководители, которые знают, что подходы из области УК теоретически направлены на снижение цены продукции при том же ее качестве (на увеличение конкурентоспособности), что методология, заложенная в МС ИСО серии 9000, нацелена на всеобщее снижение издержек при том же качестве продукции, все равно надеются на возможное повышение цены продукции (без повышения ее качества) благодаря демонстрации сертификата на СК. Иными словами, сертификат соответствия СК требованиям стандарта ИСО 9001 может повлиять на повышение себестоимости так же, как работают многие другие лицензии. Но далее рост себестоимости продукции автоматически снизит эффективность СК.

Если с помощью сертификата можно увеличить цену контракта и продать продукцию по завышенной цене, то зачем разработчику СК, снижающая цену? Вполне достаточно документированной СК, «стоящей отдельно от производства» (мечта многих российских руководителей и консультантов). И



пока некоторым российским предприятиям действительно удается зарабатывать с помощью сертификатов на СК по стандарту ИСО 9001. Но это до тех пор, пока рынки наши еще не развиты.

Существуют уже примеры того, как первоначальные выгоды от выигранных тендеров с помощью сертификата на СК меркнут перед теми совокупными расходами, которые предприятие несет на поддержание внешнего блеска документированной СК, перед растущими издержками, порожденными снижением эффективности этой СК, падением качества продукции и, в конечном счете, потерей заказов. Есть средства, помогающие лишь на очень короткое время. Использование сертификата соответствия СК требованиям стандарта ИСО 9001 для увеличения объема продаж является временным средством, на деле усугубляющим существующие проблемы предприятия. Очень опасно оперировать сертификатом на СК отдельно от СК.

### Не все так плохо

Применение методологии МС ИСО серии 9000 предполагало всеобщее благоденствие, а преимущественная ориентация на получение сертификата эти надежды может разрушить. Чтобы этого не произошло, необходимо в полной мере использовать те плюсы, которые присущи этим стандартам и которые не ставятся под сомнение: благодаря их применению удастся общаться на одном языке, повышать инвестиционную привлекательность, смотреть на СК со стороны, хоть что-то регламентировать.

Стандарты ИСО серии 9000 стали международным средством общения. Разговаривая, скажем, с филиппинским специалистом по УК, вам не придется долго разъяснять содержание пункта стандарта, а достаточно будет сказать по-английски: «У нас нет проблем с 7.2.4», и он вас поймет.

Инвестиционная привлекательность любого предприятия повышается с увеличением прозрачности его бизнеса. Для повышения прозрачности подходят многие способы, в том числе сертификация СК в соответствии с требованиями стандарта ИСО 9001. Это тоже один из потенциальных плюсов МС ИСО серии 9000. Жаль только, что именно в России он реже всего работает, поскольку прозрачность для российских предприятий имеет не только привлекательную сторону. Хотя некоторым российским предприятиям все-таки удается привлечь инвестиции, в том числе с помощью разработки СК по стандарту ИСО 9001.

Некоторые проблемы любой системы управления решаются только с помощью взгляда со стороны. «Подняться» над системой, ее проблемами помогают некоторые внешние аудиторы СК, а иногда это происходит и при проведении внутренних аудитов СК. Такой эффект достигается только в том случае, если высока квалификация аудиторов. Даже приглашения технического эксперта в группу аудиторов иногда явно недостаточно. Аудиторам СК необходимо разбираться еще и в специфике бизнеса и менеджмента.

Борьбу с возможным взглядом со стороны возглавляют зачастую сотрудники отдела качества. Многие специалисты по СК считают, что чем меньше замечаний, тем лучше, а многим удается «отбить» все замечания внешних аудиторов, что является предметом их гордости.

Время от времени автору встречаются первые руководители, нацеленные на внедрение стандарта ИСО 9001, прежде всего, ради того, чтобы регламентировать



хоть что-нибудь в своей компании и избавиться от постоянных срывов, повторяющихся ошибок, топтания на месте и многочисленных потерь в бизнесе.

К этому же их подталкивают мнения многих руководителей, сертифицировавших СК по стандарту ИСО 9001, считающих, что процесс внедрения стандарта ИСО 9001 действительно помог им что-то понять, даже удалось на предприятии кое-что регламентировать. На самом деле, в большинстве таких случаев деятельность по внедрению МС ИСО серии 9000 просто стимулировала пересмотр и обновление (актуализацию) элементарных организационных документов.

## О сильной стороне МС ИСО серии 9000

Еще один бесспорный плюс, заложенный в МС ИСО серии 9000, — сертификационный аудит. Под его «дамкловым мечом» руководители и сотрудники вынуждены привести в порядок Положения о структурных подразделениях и должностные инструкции. На российских предприятиях в условиях образовавшегося вакуума в области документирования деятельности пока любая регламентация полезна, если, конечно, разработанные документы не пылятся на полках, а используются в работе. Однако очень опасно отождествление сути требований стандарта ИСО 9001:2000 с элементарной регламентацией деятельности. Организационные документы, например должностные инструкции, на многих российских предприятиях зачастую не имеют никакого отношения к документам СК, ибо перечисленные в них функции не содержат конкретной ответственности за качество деятельности. А настоящие документы СК на этих же предприятиях чаще всего устарели и, как минимум, бесполезны. Но они существуют во многом благодаря такому необычному явлению, как угроза приближающегося аудита третьей стороной. Для наведения порядка на российских предприятиях часто достаточно не самой инспекции, а вероятности ее проведения.

Бывает так, что чем выше квалификация аудитора СК, чем он опытнее, тем меньше фиксирует замечаний во время своего аудита СК третьей стороной. Это происходит на тех предприятиях, руководство которых смотрит на письменные замечания аудиторов, как на повод для наказания сотрудников ОТК, отдела качества и других лиц, имеющих отношение к СК или к качеству продукции. Если аудитор понимает, куда попал, и догадывается о последствиях его замечаний для тех людей, которые много сделали для повышения качества продукции, тогда он старается записывать в отчете как можно меньше несоответствий, а сообщает их устно. Если он запишет все несоответствия, то после аудита СК вместо корректирующих последуют карающие действия. Умный аудитор, как правило, маскирует свои наблюдения о многочисленных несоответствиях под шутки и разговоры.

Если проверку осуществляют так называемые жесткие аудиторы, предметом гордости которых является число записанных несоответствий, то после их отъезда происходит наказание виновных в большом числе письменных замечаний.

В перспективе самая сильная сторона стандартов ИСО серии 9000 — предусмотренная в них система аудитов СК. Без последовательности взаимосвязанных аудитов СК, возможно, мы не говорили бы сейчас об ее эффективности.

Один из заметных оппонентов стандартов ИСО серии 9000 Джон Седдон утверждает: «Причина неудач (применения МС ИСО серии 9000. — От авт.)



заключается в избытке бюрократизма и в переоценке значения внутреннего контроля... Проверки являются средством независимого контроля работы, причем философия стандартов базируется на идее «обеспечения качества за счет проверок», но это не есть качество... Проверки увеличивают количество ошибок, ведут к росту стоимости и разрушают мораль... Существует немало людей, сомневающих в полезности требований стандартов ИСО 9000 в отношении внешнего и внутреннего контроля».

Скорее всего он был не совсем прав. Э. Деминг и многие другие специалисты в области УК значительно раньше и гораздо сильнее высказались о вреде массовых проверок, аттестаций и иных контрольных мероприятий. Но аудит СК — уникальная проверка, это не контрольная операция, а управленческое действие.

Все зависит от формы проверок, а проверки СК (аудиты СК) демократичны по своей форме и благородны по сути. Череда аудитов СК имеет ряд преимуществ перед многими подходами из области управления:

- глобальное проникновение в систему управления;
- систематическое применение;
- демократичность;
- периодический анализ достижений;
- связь с системой планирования предприятия;
- связь с требованиями потребителей;
- командная работа сотрудников разных подразделений;
- гибкость в применении, мобильность в использовании.

С помощью аудитов СК можно и нужно управлять. С тем же успехом, с каким Д. Седдон критикует аудиты, можно негативно относиться к оперативным совещаниям, собраниям акционеров, гласным обсуждениям коллективного договора, другим перспективным для развития бизнеса мероприятиям. Любой метод можно использовать неверно, из чего вовсе не следует, что данный метод негоден.

Результативный механизм внутренних аудитов СК — признак существования на данном предприятии эффективной СК, а также сильная сторона той системы управления, которая допускает все это на своем предприятии.

Последовательность аудитов — своего рода СК в миниатюре, если:

- они проводятся систематически;
- результаты любых аудитов рассматриваются руководством вдумчиво и оперативно;
- корректирующие меры затрагивают все части системы управления;
- персонал видит смысл в проведении корректирующих мероприятий по результатам аудитов СК.

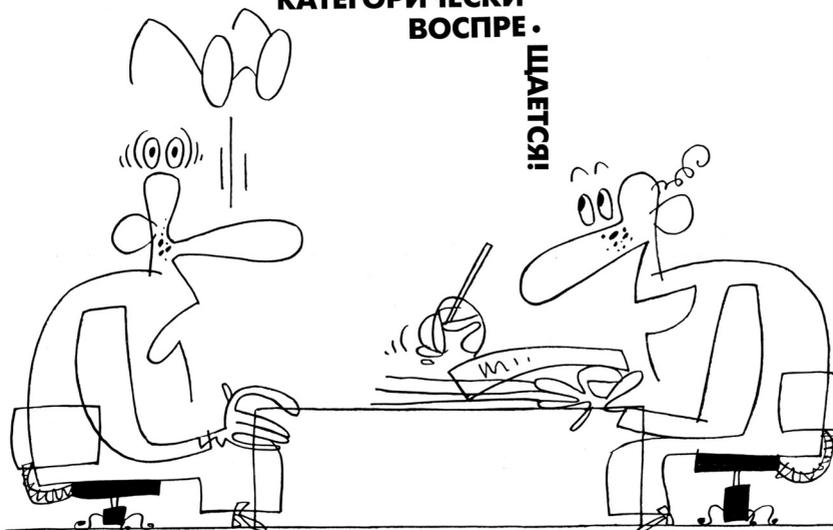
Последовательность взаимосвязанных внутренних аудитов СК необходима не только для повышения эффективности СК, но и для доказательства многим сторонним наблюдателям (в том числе первым руководителям) способности специалистов по УК пересматривать свои подходы. Любые проверки проводят люди, которым свойственно ошибаться, но и управляют компаниями тоже люди. В отсутствие эффективных внутренних аудитов практически невозможно объяснить, зачем нужна СК и что такое цикл Деминга (внутренний аудит — лучшая иллюстрация этого цикла).

Отделы качества российских предприятий постоянно сталкиваются с явным непониманием окружающими ценности СК. Специалисты по качеству пытаются





**СИДЕТЬ С УДОЧКОЙ В КАМЕРЕ  
КАТЕГОРИЧЕСКИ  
ВОСПРЕ-**



**УМНЫЙ АУДИТОР, КАК ПРАВИЛО, МАСКИРУЕТ  
СВОИ НАБЛЮДЕНИЯ О МНОГОЧИСЛЕННЫХ  
НЕСООТВЕТСТВИЯХ ПОД ШУТКИ И РАЗГОВОРЫ.**

объяснить сущность УК, но их все равно не понимают. Ценность сертификационного аудита с последующей выдачей сертификата всем понятна. Инспекционный аудит подтверждает наличие сертификата, и это тоже всем понятно. Ценность же внутренних аудитов СК легко дебатруется и ставится под сомнение, поскольку обучение вопросам УК на наших предприятиях обычно не проводится или на него отводится мало времени. Некоторыми российскими сотрудниками внутренний аудит воспринимается как личное оскорбление: «Вы что, мне не доверяете?» Тут и происходит перенос акцента на документы СК, ибо в обстановке непонимания некоторым руководителям отдела качества удается убедить своих коллег в важности УК только с помощью документирования СК.

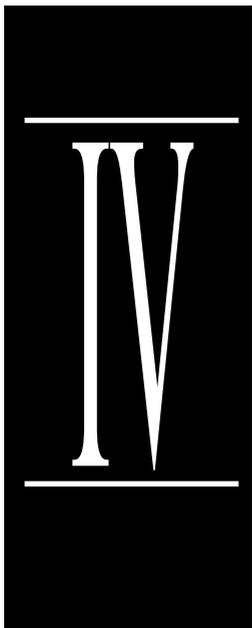
Руководители предприятий любят получать награды и призы, в том числе и сертификаты на СК, что по-человечески понятно. Если ведущий специалист по СК и УК предприятия находится на третьем или на четвертом уровне управленческой иерархии, то никакие самые замечательные свойства его характера не помогут ему выполнить долг — показать руководству прелести УК и внутренних аудитов СК, провести достойное обучение, объяснить меры предосторожности при использовании «документированной СК» и сертификата на СК. Многие специалисты по УК и СК в неофициальных беседах жалуются, что их не слушают и не могут понять.

Многие директора совершенно откровенно сознаются, что не понимают менеджеров по качеству. Про сертификат на СК понятно, про новые заказы все ясно, с повышением имиджа тоже все очевидно. Но вот эффективность СК, затраты на качество, лидерство, управление процессами, да еще на основе системного подхода, — все это непонятно. Непонятно все, что мало изучено, о чем почти нет информации.

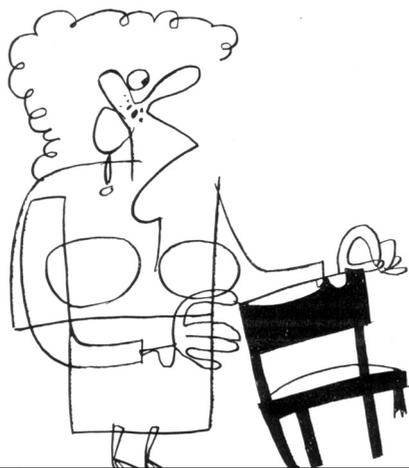
Для любого направления нет ничего полезнее критики, тем более, если его методология пользуется широкой известностью. Не может быть все идеально в только что (1987–1994–2000 гг.) разработанных стандартах ИСО серии 9000, которым требуется «наладка», «притирка» и «доводка». А исправление неточностей и ошибок может быть только при условии их признания и публичной борьбы с причинами проблем.

Без исправления многочисленных ошибок в СК многих предприятий нам так и не удастся доказать всем менеджерам то, что очевидно для специалистов по качеству и записано в новой версии МС ИСО серии 9000. А именно то, что УК все-таки может быть если не интегрирующей идеей для системы управления предприятием, то хотя бы одним из тех видов управления, которое заслуживает внимания высших руководителей. В противном случае СК будет оставаться вне основных мероприятий и планов системы управления.

Происходит смещение центра тяжести с документации СК на аудиты СК, требования документирования снижены в новой версии стандартов ИСО серии 9000, а благодаря стандарту ИСО 19011:2002 «Рекомендации по аудиту систем менеджмента качества и/или охраны окружающей среды» возрастают статус и значение аудитов СК. Может быть, менеджеры скорее поймут, в чем основа СК, когда станут результативнее внутренние и внешние аудиты, и благодаря этому документы СК станут актуальнее. Тогда не придется аудиторам искать и находить компромиссы. Появится, наконец, иная ценность у документов СК, и аудит будет проводиться не для создания видимости функционирования СК, а для улучшения деятельности предприятия.



**ПРОЦЕССНЫЙ  
ПОДХОД  
НЕ ПОДХОДИТ?..**



## БОРЬБА С ПРОЦЕССНЫМ ПОДХОДОМ

Однажды на конференции по качеству во время фуршета, которые обычно устраивают для смягчения официальности конференции, нашему приятелю посчастливилось обнаружить рукопись о способах противодействия внедрению процессного подхода на российских предприятиях. Один из участников на этом ужине так сильно расслабился, что сначала выронил рукопись из рук, а только потом сам упал где-то. Всем известно, что противники систем качества пьют значительно больше сторонников. Куда делся этот участник — неизвестно, его найти так и не удалось, а рукопись нашему приятелю показалась любопытной и полезной для строителей систем качества, и он показал ее нам. Мы решили опубликовать материал как можно быстрее ввиду необыкновенной его важности для читателей, которым и судить об этом творении. Итак, вот оно:

### Российская действительность и управление процессами

Ничего не имея против теории управления процессами, тем более, что ИСО 9001:2000 этого требует, должен заметить о несвоевременности процессного подхода для России. Для российского стиля управления и процессный подход, и улучшение бизнес-процессов, и реинжиниринг — сомнительны, опасны, вредны. Внедрение процессного подхода наталкивается на необходимость немыслимого пересмотра устоявшихся принципов управления, фатальной перестройки иерархической структуры предприятий, болезненной ломки стереотипов. Управление процессами в России сегодня просто невозможно из-за того, что нельзя так быстро изменить принципы иерархии управленческих структур на наших предприятиях. Иерархия в переводе на русский — «священная власть». Если стиль управления в промышленности более 300 лет основан на священной власти начальника, то любая попытка слишком быстро изменить основополагающие системные принципы обречена на провал на любом российском предприятии.

Сначала будут раскрыты пять основных причин, из-за которых внедрение процессного подхода сегодня у нас нецелесообразно. Первые три из них исключительно национальны, а две последние могут встречаться и в некоторых других странах. После краткого описания пяти вершин своеобразной «причинной звезды» последуют советы по борьбе с несвоевременным внедрением процессного подхода. Если на каком-либо предприятии решат, что им эти причины не мешают, что они умеют управлять и им не надо воевать с тем, с чем бьется вся страна, то все равно пусть почитают. Может, все-таки пригодится когда-нибудь.

### Пять причин

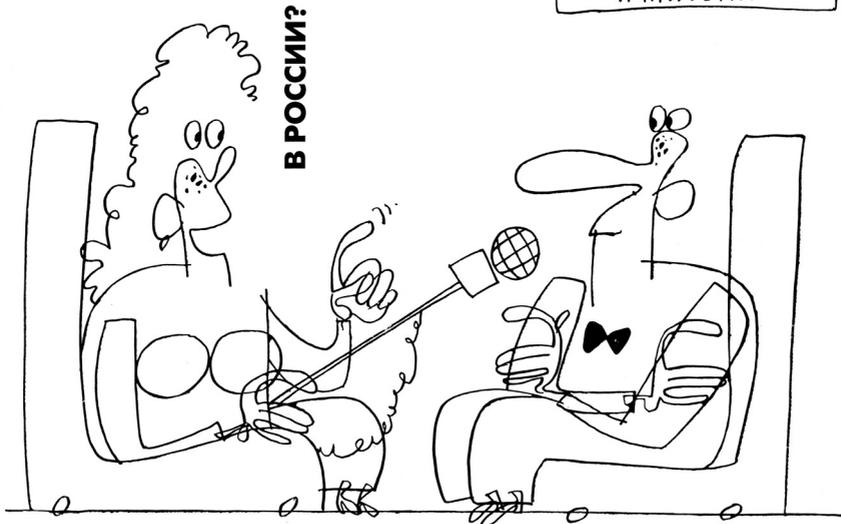
#### *Жизнь против*

Россияне привыкли на работе к более теплым и семейным взаимоотношениям, чем это принято на Западе. Все эти наши многочисленные отчисления с сослуживцами знаменательных дат в рабочее время на рабочем месте



**И ПОСЛЕДНИЙ ВОПРОС, КАКОЕ  
САМОЕ БОЛЬШОЕ ПРОИЗВОДСТВО**

ООО ПАПА, МАМА, КАТКА  
И МИТЬКА



**В РОССИИ?**

**ПРОИЗВОДСТВО  
СЕМЕЙНЫХ ФИРМ!**

ООО ПАПА, МАМА, КАТКА  
И МИТЬКА



**НЕМЦЫ ЖИВУТ, ЧТОБЫ РАБОТАТЬ,  
АМЕРИКАНЦЫ РАБОТАЮТ, ЧТОБЫ ЖИТЬ.  
А МЫ ЖИВЕМ НА РАБОТЕ!**

невозможны ни в Европе, ни в Америке. Немцы живут, чтобы работать, американцы работают, чтобы жить. А мы живем на работе! Процессный подход хорош для Запада, с их опытом работы в рыночных отношениях. А в семейной жизни трудно внедрить процессный подход. Семейные отношения невозможно формализовать, тайна их не подлежит разгадке. В российских условиях многие предприятия представляют из себя большие семьи, имеют ядро управления в виде семьи, стремятся усовершенствовать семейный тип управления. Наши управленцы с удовольствием принимают на работу своих близких и родственников на такие должности, на которые в США многими фирмами запрещено их принимать.

Наша семья, наши родственники против процессного подхода.

### ***Менеджмент против***

Нашему человеку как никакому другому важно творить на работе, что является особенностью российского работника, отличая наш стиль управления от западного. Зачастую наши люди именно благодаря творчеству выполняют порученную им работу. Документирование процессов ограничивает творчество менеджеров, а следовательно, является препятствием для успешной деятельности наших систем управления. Наше особое отношение к любым документам потрясает всех иностранцев. Та легкость, с которой мы игнорируем любые документы приводит их в тяжелое замешательство. Описание процессов не будет способствовать повышению качества российских товаров. В условиях постоянного творчества наша реальная деятельность все время изменяется, иногда по нескольку раз в день. Как можно описать то, что постоянно течет и изменяется благодаря непрерывному творчеству? Любое описание наших процессов устаревает вечером того же дня. Если у западных предприятий сегодня новый лозунг — «Постоянное совершенство», то наш лозунг давно неизменен, но не менее красив — «Постоянное творчество». У них наука управления, а у нас искусство управления, благодаря чему наши управленцы развиты гораздо всестороннее, чем их западные коллеги.

Творчество, искусство и наш стиль управления против процессного подхода.

### ***Предприятия против***

Наличие конкурентной борьбы приводит организации к внедрению процессного подхода для снижения себестоимости продукции и повышения ее качества, отчего собственно этот подход и попал в ИСО 9001:2000. В отсутствии конкуренции можно не заботиться не только о снижении издержек, но и о многом другом, в том числе о повышении качества продукции. Монополист продаст продукцию за столько, за сколько посчитает нужным, для чего не надо оптимизировать бизнес-процессы. Монополизм в промышленности появился примерно 100 лет назад одновременно с появлением процессного подхода. Данное совпадение совершенно неслучайно. В России первые монополистические объединения типа картелей и синдикатов начали образовываться в самом конце 19 века. Государство тогда, как и сейчас, поощряло индустриальные монополии. Во времена советской власти «священный» принцип монополизма охранялся, поскольку он считался отличительной особенностью социализма. Ведущие экономисты СССР до самого недавнего



времени утверждали, что отсутствие конкуренции в социалистической промышленности является одним из основных наших преимуществ перед капитализмом. Мы можем широко отмечать 100-летие монополизма в России, который и сегодня здравствует и продолжает принимать новые формы. Еще нашим монополиям не страшны издержки и низкое качество не только потому, что на наших рынках редко бывает конкуренция, но и потому, что мы издержки и не считаем — наш бухгалтерский учет против управленческого учета.

Российские предприятия во главе с бухгалтериями всегда за монополизм и всегда против процессного подхода.

### **Консультанты против**

Ранее существовало самое естественное препятствие для применения процессного подхода — отсутствие компьютеров и информационных технологий. Но вот персоналки, сети и программное обеспечение в России появились, а управления процессами с их помощью не получается, что лишний раз свидетельствует о несвоевременности для нас этого подхода. Зато появились консультанты, которые с помощью автоматизации деятельности предприятия могут втрое увеличивать проблемы управления, используя так называемые информационные технологии корпоративного уровня (КИС). В России сегодня такие автоматизаторы размножаются с невероятной скоростью, и хотя их методы совершенно неэффективны, но они полезны своим антагонизмом процессному подходу, за что флаг им в руки и барабан на шею.

Выражение пропагандиста процессного подхода М. Хаммера: «Пора перестать ходить коровьими тропами; вместо обрамления существующих процессов кремнием и программным обеспечением необходимо уничтожить их и начать заново» — не подходит как для российских предприятий, так и для наших консультантов-автоматизаторов, не только не желающих менять свои «коровьи тропы», но и не знающих — как это сделать. Гораздо легче консультировать и автоматизировать иерархическое предприятие, это и быстрее, и стоимость проекта выходит больше. Предприятие, внедрившее управление процессами, может самостоятельно изучать и оптимизировать свою деятельность, сможет обойтись без некоторых консультантов, в том числе без помощников, продающих типовые (с буквы «л») документы системы качества, так как в условиях управления процессами многие документы СК уже разработаны. Овладев процессным подходом, любое предприятие обойдется не только без «типовых» документов, но серьезно сэкономит на проекте внедрения КИС, ибо объем автоматизируемой части предприятия будет существенно уменьшен после оптимизации бизнес-процессов.

Многие консультанты и автоматизаторы против процессного подхода.

### **Владельцы против**

Управлению бизнес-процессами есть в природе одна самая естественная преграда. Владелец процесса становится невольным претендентом на прибыль, прямо заинтересованным в результатах успешного выполнения своего процесса, может действовать в собственных интересах, стремится максимизировать собственные доходы. Владелец процесса принимает эффективные



решения, обладает правами контроля, принимает участие в принятии управленческих решений, из-за чего возникает реальное снижение себестоимости процесса и накладных расходов, при этом качество деятельности растет.

Следовательно, не только качество функционирования предприятия, но и его прибыль контролируется теми сотрудниками, которые управляют бизнес-процессами. А если собственник или учредитель не хотят допускать до системы управления своих сотрудников? На Западе иногда удается превратить в собственников своих сотрудников, что повышает управляемость предприятий. Практика показывает, что сделать это нелегко, но если удалось, то успешная технология является конкурентным преимуществом, становится «ноу-хау» данного предприятия и оказывается весьма прибыльным делом. Нечего и говорить, что такое «самоуправство» возможно в условиях полноценного применения процессного подхода.

Но Россия совсем иное дело и не пристало нам оглядываться на Запад в таком интимном вопросе, как управление. Они могут себе позволить соучастие работников в прибылях, а нам об этом еще рано думать. У нас пока возможна только эксплуатация наемных рабочих. Российские хозяева пока думают лишь об усилении контроля. Мы не скоро еще поймем, что партнерство выгоднее.

Хозяева, собственники и владельцы против процессного подхода.

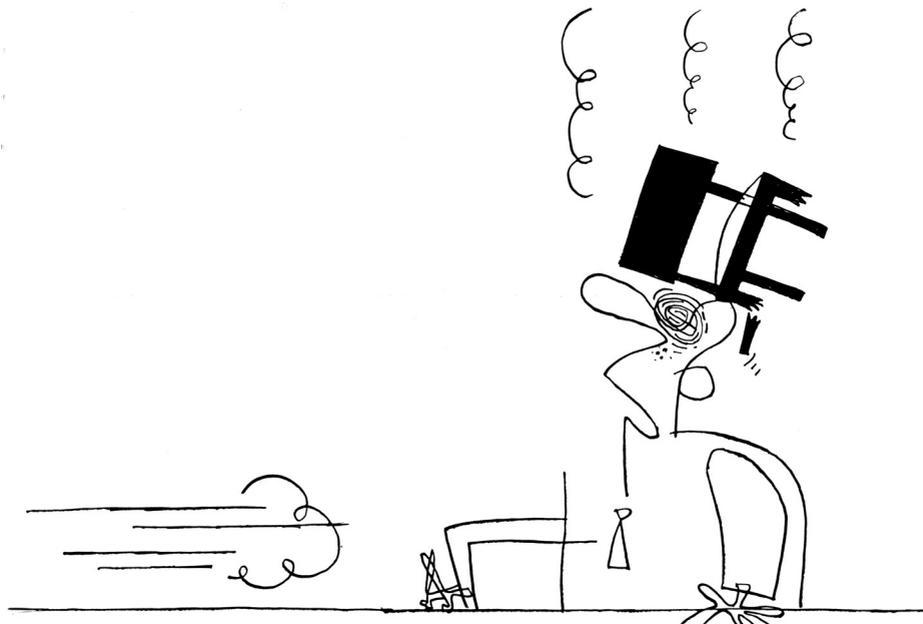
**В таких условиях у нас нет иного выхода, кроме жестокой битвы с чужеродным явлением.**

## Советы борцам с процессным подходом

Такой соперник, как управление процессами, хорош тем, что никогда не поздно начинать с ним бороться. Но лучше положить его на лопатки как можно раньше, а полная неудача попытки внедрения процессного подхода дает сразу три положительных результата: во-первых, обучение сотрудников аппарата управления; во-вторых, могут образоваться некоторые улучшения системы управления без ее коренной ломки; в-третьих, предприятие на длительный срок получает прививку от повторных попыток внедрения подхода. Так победим:

1. Прежде всего, надо отделить от понятия бизнес-процесс слово «бизнес», которое в этой связке не менее, а более важное. Объяснив, что слово «бизнес» всего лишь случайная приставка, с понятием «процесс» будет проще разобраться, поскольку тогда пропадет клиент-ориентированная суть «бизнес-процесса». Одни мои знакомые придумали замечательную штуку для устранения связи этого подхода с ориентацией на потребителя. Они предложили следующую классификацию процессов: гиперпроцесс, макропроцесс, суперпроцесс, микропроцесс и т.д. Гениальность предлагаемого заключается не только в том, как ловко убрана приставка «бизнес», но еще в том, что выстраивается иерархия, подменяющая собой смысл процессного подхода. Ведь если из процессов можно выстроить такую же иерархическую структуру, как из функциональных подразделений, значит, это одного поля ягоды, значит, можно не оглядываться на ощущения потребителя и выстраивать процесс не от клиента, а от высшего звена управления. А такой прием давно уже применяется лучшими





**ЕСЛИ МЕБЕЛЬНАЯ ФАБРИКА ДЕЛАЕТ СТУЛЬЯ,  
ТО НАДО БЕЗ РАЗМЫШЛЕНИЙ НАЗВАТЬ  
КЛЮЧЕВЫМ ПРОЦЕССОМ ПРОИЗВОДСТВО  
СТУЛЬЕВ.**

борцами с подходом: описываются процессы только на высших уровнях структуры управления, то есть там, где почти нет следа потребителя, там, где о его требованиях узнают через несколько месяцев после потери заказа. Чем дальше от потребителя, тем менее понятны его пожелания, тем проще замылить смысл системы управления качеством, легче бороться с процессным подходом. Появилось даже новое в менеджменте: «Описать процессы до определенного уровня иерархии».

Если продукция предприятия предназначена для различных типов потребителей, то красиво будет выглядеть рекомендация такой организации не делать в описании процессов соответствий между производством видов продукции и их потребителями. Пусть оперируют понятием «жизненный цикл продукции» и спокойно описывают свою деятельность, не оглядываясь на отличия между клиентами и их требованиями. Например, мебельному заводу с широкой номенклатурой следует оперировать при описании процессов не креслами, полками, диванами и шкафами, а просто мебелью. Самое главное, не начинать описание бизнес-процессов от потребителя.

2. Связи управления процессами со стратегическим менеджментом не так просты, как с ориентацией на потребителя. На тех предприятиях, которые далеки от конкретизации и кристаллизации своей стратегии, можно безобидно порассуждать о том, что стратегия предприятия зависит от бизнес-процессов. Но на более продвинутых предприятиях мысль о близкой связи бизнес-процессов и стратегии может повлечь тяжкие последствия. Передовые западные предприятия слишком удачно сочетают стратегический менеджмент и процессный подход. Ярким примером такого симбиоза стала очень модная сегодня на Западе система сбалансированных показателей. Поэтому лучше все-таки больше помалкивать о разработке и развертывании стратегии перед описанием бизнес-процессов.
3. Рекомендуется как можно быстрее выделить ключевые процессы, а потом их сразу и описывать. Выделять ключевые процессы лучше всего по аналогии с наиболее привычными технологическими процессами. Например, если мебельная фабрика делает стулья, то надо без размышлений назвать ключевым процессом производство стульев. Неважно, что их покупают все хуже и хуже, что стульями забиты все склады готовой продукции и все свободные помещения в цехах. Не надо выявлять ключевые бизнес-процессы, исходя из их влияния на результаты деятельности предприятия и на потребителя. А если кто из сослуживцев об этом задумается, то его надо срочно заставить писать свою должностную инструкцию. Этот многократно проверенный способ всегда дает хорошие результаты. Рекомендуется именно такая последовательность — сначала попробовать описать какой-либо процесс, а потом участников этой рабочей группы посадить за разработку должностных инструкций. Очень помогает.
4. Хорошо всегда переводить английское слово «function», которым оперируют на Западе при описании бизнес-процессов, словом «функция», а не по смыслу как «операция». Если перепутать эти два слова, то успех близок. Вообще слово «функция» один из основных борцов с процессным подходом, его надо использовать всегда.



Также хорош перевод слова «input» словом «вход», хотя для аутентичного перевода понятия «process» более подходит такое словосочетание, как «подводимая мощность». Желательно и не вспоминать о том, что вход это «enter». То же самое относится и к не менее чудному слову «выход».

5. Саботировать внедрение процессного подхода лучше всего с помощью активного и широкого его внедрения. Поскольку нет никаких предпосылок для такого внедрения, то лучше всего организовать самую большую суету вокруг процессов. Чем активнее будет развернута пропагандистская кампания для внедрения процессного подхода, тем скорее персонал осознает бессмысленность и бесполезность этого. Неплохо начать описывать процессы на бумаге сразу по всем подразделениям предприятия, для чего издать приказ по предприятию следующего содержания: «Приказываю внедрить процессный подход на нашем предприятии к 1 ноября 2006 года. Ответственный за внедрение — директор по качеству». Начать описывать процессы на бумаге надо сразу во всех подразделениях предприятия, не уточняя методологию описания процессов. Пусть рисуют, кто во что горазд. Очень хороша для описания процессов писчая бумага формата А4. Кроме простой бумаги можно для изображения процессов использовать любые графические редакторы, результат будет тот же самый.
6. Планы внедрения, внедрение или наличие на предприятии информационных систем корпоративного уровня (КИС) всегда конфликтуют с процессным подходом, чем надо пользоваться до тех пор, пока данная ситуация не переменится. Желательно приобрести КИС перед запланированным «внедрением процессного подхода», тогда мы закономерно столкнемся с нехваткой ресурсов, которых после внедрения КИС становится обычно еще меньше. А поскольку в наших условиях внедрить КИС мало кому удастся, в борьбе с бизнес-процессами нам можно засчитать чистую победу.  
В противном случае, то есть когда КИС все-таки заработала, можно внедрять вместо процессного подхода программное обеспечение для управления документооборотом, которое является хорошей подменой управлению процессами. Тогда можно будет говорить о внедрении процессного подхода даже на научных конференциях, все равно никто не узнает, что это профанация.
7. Десятилетиями проверенное средство для саботажа процессного подхода — применение IDEF-методологии для описания процессов. В такие описания невероятно сложно вносить изменения, рано или поздно мороза с актуализацией надоедает самым большим энтузиастам описания процессов. Для моделирования процессов эта методология совсем не годится, но зато она так хорошо сочетается с функциональной структурой, что о бизнес-процессах все скоро забывают.
8. Неплохо все время говорить о том, что описание бизнес-процессов нужно для повышения конкурентоспособности компании. Когда все устанут от бессмысленного описания процессов, станет очевидно, что ресурсы, пошедшие на внедрение «процессного подхода» являются расходами, снижающими конкурентоспособность предприятия. На этапе глубокого



разочарования неплохо сделать вывод, что всему виной наш «менталитет», и допустимо объявить, что для внедрения процессного подхода надо ломать «менталитет». Лучше бороться с химерами, чем с реальными функциональными принципами управления. Для этого хороши многочисленные мутные публикации про процессный подход, появившиеся в последнее время в большом количестве.

9. Не мешает все время и на всех уровнях заявлять о том, что описания бизнес-процессов помогут разобраться в том, каким же образом мы работаем. Через некоторое время все увидят, что документы не соответствуют реальной практике, этими описаниями перестанут пользоваться, а главное — перестанут относиться к управлению процессов, как к стоящему подходу. Документы в России не любят совершенно заслуженно. Наш менеджмент базируется не на документах, инструкциях и описаниях, а на уверенности в том, что реальная деятельность может меняться несколько раз в день, а документы не должны изменяться. Документ является для нас вещественным доказательством существования иерархии. Любой документ для нас, как грамота, официален, но для работы нужен так же, как вчерашняя газета.
10. Один из ловких ходов заключается в том, чтобы пропагандировать управление процессами как средство решения проблем, находящихся между подразделениями. Желательно попросить руководителей каких-либо противоборствующих подразделений описать взаимодействие между собой. Они естественно доложат начальству, что обнаружили массу нестыковок между своими отделами, на чем все и закончится. Все будут думать, что процессный подход — это такая мозговая атака. Существующая система взаимоотношений между нашими подразделениями не предполагает решения проблем на стыке между ними путем простого описания процессов. С таким же успехом можно просить двух спортсменов пожать руки после того, как один из них разбил нос другому.
11. Не надо делать отличий между процессами системы качества и производственными процессами. Сегодня существует такая путаница с тем, что такое система качества и ее процессы, что этим просто необходимо воспользоваться. Тут действительны все предыдущие рекомендации и советы. С готовыми описаниями процессов СК надо поступать также, как с документами СК, то есть ставить их на полку и доставать раз в год для инспекционного аудита СК.

Итак, самое главное не допустить несвоевременного внедрения процессного подхода. Кто-то скажет, что уж лучше ничего не делать с бизнес-процессами, чем так вот саботировать их внедрение. Мол, тогда и ресурсы больше сохранятся для разных других мероприятий. Многие российские предприятия так и делают сегодня, и это тоже правильно. Но не покидает уверенность в том, что такое снисходительное отношение к вопросу управления процессами рано или поздно прекратится, многие предприятия начнут примерять на себя эту чуждую одежду, и тогда уж растрата ресурсов все равно произойдет, только расходов может быть больше, чем в предлагаемом варианте. Лучше побыстрее и подешевле обжечься на ненужности описания бизнес-процессов и далее спокойно заниматься контролем качества. Главное не наломать дров сегодня, а завтра видно будет.



## О Т К Р О В Е Н И Е

## ПРОЦЕССЫ И ФИНАНСЫ

*Раньше на складе хранили картошку,  
а теперь реализуют процесс хранения...*

В. Кондратьев.

Семь нот менеджмента.

Процессный подход, будучи одной из самых известных и популярных теоретических концепций среди менеджеров, едва ли не самый трудно осуществимый на практике. Многие специалисты по управлению имеют опыт выделения и описания бизнес-процессов, но мало кто может утверждать, что это привело к реальному улучшению. Лишь единицы смогли повысить эффективность аппарата управления на основе применения процессного подхода.

Причины, по которым это происходит, разнообразны. Это и взгляд на структуру организации как на набор обособленных подразделений, и применение информационных технологий на основе функционального деления предприятия, и практика управления функциями менеджеров, но не процессами, которые они контролируют. Плохая «приживаемость» процессного подхода обусловлена также концентрацией внимания руководителей при анализе деятельности предприятия исключительно на финансовых показателях, точнее, — только на тех, которые априори считаются индикаторами успеха или неудач организации. Самые важные показатели не известны многим руководителям и владельцам предприятий именно потому, что их выявление и измерение возможны только тогда, когда управление предприятием осуществляется как управление бизнес-процессами.

Ориентация некоторых руководителей лишь на финансовые показатели приводит к тому, что в реальной деятельности возглавляемых ими предприятий происходит не сближение, а отдаление финансов от бизнес-процессов. Попробуем продемонстрировать неразрывность понятий «финансы», «бизнес-процесс» и «система качества».

### Финансов почти не видно

В 90-х годах прошлого века одним из самых больных вопросов для наших специалистов по управлению качеством была аутентичность русского перевода английского текста международных стандартов ИСО серии 9000. Пропуск в русском переводе в примечании к термину «процесс» в словаре ИСО 8402:94 всего одного слова (таблица) отражает, вероятно, отношение к вопросу владения финансовыми ресурсами.

#### Примечание к термину «процесс»:

оригинал	русский перевод
Resources may include personnel, finance, facilities,	К ресурсам могут относиться: персонал, — средства обслуживания,



equipment,  
techniques  
and methodsоборудование,  
технология  
и методы

Заметьте, слово «finance» не переведено! Возможно, переводчикам показалось, что если оставить слово «финансы», то получится, что владелец процесса сможет распоряжаться финансовыми ресурсами, а это — прерогатива высшего руководства. И слова «финансы» не оказалось в русском варианте международного стандарта.

В английском и французском вариантах примечания к термину «процесс» финансовые ресурсы указаны вторыми по важности после персонала. Сам термин «процесс» в перечислении был вторым после термина «объект» в словаре ИСО 8402:94.

Показательна ориентация на управление процессами МС ИСО серии 9000 с момента их появления на свет в 1987 г. Но можно ли было считать ориентированным на процессы русский перевод стандартов ИСО серии 9000:1994 без финансов? Вряд ли. Какие могут быть бизнес-процессы без денег?

Ситуация могла бы измениться с выходом МС ИСО 9001:2000, в котором управление процессами — обязательное требование. Но обнаружился изъян английского варианта новой версии ИСО серии 9000, где термин «процесс» определен как «совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих видов деятельности, преобразующая входы в выходы». Более неудачного определения найти трудно, ибо без ориентации на потребителя это уже не бизнес-процесс, а скорее функция, преобразующая что-то во что-то. С таким определением может быть потеряна (или так и не найдена) связь системы качества с реальной действительностью. Самое обидное, что при такой трактовке одного из основных терминов опять оказалась под вопросом связь между бизнес-процессами и финансами.

В результате многим консультантам по системам качества приходится уговаривать и себя, и подопечные предприятия, что процессный подход далеко не самое главное, что сначала надо разработать Руководство по качеству, потом задокументировать процедуры, затем решить, что делать с записями по качеству. У таких консультантов вопрос о бизнес-процессах так и «повисает в воздухе» вместе с вопросом о миссии системы менеджмента качества (СМК).

## Своя рубашка ближе к телу

М. Тэтчер во время официального визита в Россию (в год выхода первой версии ИСО серии 9000) подчеркивала, что основной целью приватизации в Великобритании было увеличение числа собственников, а не рост доходов в бюджете. Во всем мире осуществлены многочисленные программы по превращению наемных работников в собственников или партнеров. В США программа ESOP (Employee Stock Ownership Plan — Программа участия работников в собственности), осуществлявшаяся в том же 1987 г., охватывала 10 тыс. компаний и 11 млн. человек.

Превращение наемных работников в совладельцев предприятий или в партнеров — совсем не новый подход в менеджменте. Например, 90 лет тому назад в одной заметке В.И. Ленина «Идеи передового капитала» был



отмечен факт пропаганды такого подхода Э.А. Филеной — американским владельцем торгового дома, который ездил в 1913 г. по Европе с рассказом об участии всех своих 2,5 тыс. служащих в прибылях компании: «Растет демократия, растет сила масс. Массы добиваются себе участия в политической жизни... В руки наших служащих должна перейти власть над всем миром... Повышение оплаты труда, улучшение условий труда — вот что привяжет к нам служащих. На службу к нам пойдет все, что есть только талантливого в мире». Затем формулирует свой вывод и В.И. Ленин: «Читатель видит, что эти идеи — маленькое, узкое, однобокое, корыстноубогое приближение к идеям марксизма». Читатель теперь многое видит.

Во многих развитых странах растет число собственников, что повышает стабильность общества, улучшает управляемость предприятий, снижает их издержки. Такой опыт распространяется владельцами бизнеса весьма неохотно или попросту скрывается. Корпорации «IBM» и «Procter&Gamble» стараются не рекламировать свои программы участия работников в собственности и управлении именно потому, что их осуществление оказалось весьма прибыльным. Как заметил один из управляющих, «мы используем этот подход отнюдь не из альтруистических соображений».

Следует учитывать феномен обладания владельцем бизнес-процесса ресурсами процесса и его результатами. То же самое происходит и тогда, когда человек становится совладельцем предприятия. И в том, и в другом случае он — претендент на прибыль, т. е. лицо прямо заинтересованное в результатах выполнения бизнес-процессов. Это означает, что он начинает контролировать деятельность аппарата управления и производства, стремясь максимизировать собственные доходы. Такой исполнитель будет принимать эффективные управленческие решения и участвовать в битве за выживание и развитие предприятия. Возникает реальное снижение себестоимости бизнес-процессов и накладных расходов, при этом качество управленческих процессов заметно растет, так как качество функционирования предприятия и его аппарата управления контролируется претендентами на прибыль. Вот вам и система качества, основанная на процессном подходе.

С одной стороны, в нашем сознании сложился стереотип, что собственников не может быть много. У нас был опыт — «все вокруг колхозное, все вокруг мое». С другой стороны, слова «собственник» и «ответственный» почти синонимы, и чем больше первых, тем больше вторых.

## Художника обидеть может каждый

Как правило, собственник предприятия владеет, прежде всего, финансами. Все финансовые потоки проходят через него, а остальное нередко отодвигается на второй план. Состояние оборудования и технологий, лояльность персонала, удовлетворенность потребителей если и рассматриваются, то во вторую очередь.

С применением процессного подхода появляются владельцы процессов. Иными словами, растет число сотрудников, рассматривающих картину финансовых потоков вместе с владельцем предприятия и даже предлагающих свои «этюды» к этой картине. Реализация процессного подхода значительно увеличивает число не только критиков, но и соавторов шедевра под названием



«Денежные потоки предприятия». Одни художники работают артелью, а другие привыкли творить в одиночестве, и им трудно перестроиться на командную работу. Многие руководители не любят вмешательств в то, что считают исключительно своей прерогативой. Если командная (артельная) работа не получается, то появляется «финансовый гений», который все видит по-своему. Он может улавливать малейшие изменения показателей ликвидности и рентабельности, но при этом не заметит фантастических издержек и низкой производительности управленческой деятельности. Даже при внедрении новейших офисных информационных технологий зачастую время согласования документов не уменьшается. Можно провести аналогию со сроком доставки писем из Петербурга в Москву почтой, который сегодня оказывается таким же, как и во времена А.Н. Радищева. Замена лошади на поезд не ускорила доставку. Письма и сортируют по-прежнему вручную, и лежат они на перевалочных пунктах дольше, чем движутся к адресату.

Процессный подход — не новшество последних лет и даже десятилетий. Его «отцами-основателями» могут считаться многие гуру в области менеджмента, в том числе Ф. Тэйлор и Г. Эмерсон. Тейлор предложил регистрировать последовательность операций и фиксировать время их выполнения, его можно считать родоначальником реинжиниринга технологических процессов. Эмерсон в одном из 12 принципов производительности утверждал, что описание опыта необходимо как для его передачи, так и для улучшения существующей деятельности. «Фиксация установленных образцов операций имеет колоссальное значение, — писал он 100 лет назад, и продолжал: — Очень часто бывает так, что директор совершенно не знает, как фактически ведется работа на управляемом им предприятии. Люди ведь делают не то, что им говорят, а то, что они могут сделать. Наша цель должна быть не в том, чтобы выяснить, что считается практикой предприятия, а в том, чтобы выяснить, какова эта практика на деле».

Скоро можно праздновать 100-летие со дня основания процессного подхода, который в течение прошедшего века предприниматели и менеджеры так мало применяли в деятельности аппарата управления. Для серийного производства давно разрабатываются различные документы — маршрутные схемы, технологические карты, являющиеся описанием производственной деятельности. И это приводит, в числе прочих факторов, к росту производительности персонала, занятого выпуском продукции. А процессы управления на многих предприятиях не описаны и соответственно не улучшаются. Как следствие, производительность офисной и управленческой деятельности без применения процессного подхода остается на уровне прошлого и позапрошлого веков.

## Кто чем управляет

Принято считать, что один руководитель непосредственно может управлять шестью, максимум семью подчиненными. Но чем, конкретно, он может и будет управлять? По-видимому, он пытается контролировать выполнение функций, возложенных на его подчиненных. Эти семеро подчиненных реально будут участвовать в десятках процессов предприятия, которые не в состоянии проконтролировать ни один, ни два самых способных менеджера.





**ПРИНЯТО СЧИТАТЬ, ЧТО ОДИН РУКОВОДИТЕЛЬ НЕПОСРЕДСТВЕННО МОЖЕТ УПРАВЛЯТЬ ШЕСТЬЮ, МАКСИМУМ — СЕМЬЮ ПОДЧИНЕННЫМИ. НО ЧЕМ, КОНКРЕТНО, ОН МОЖЕТ И БУДЕТ УПРАВЛЯТЬ? ПО-ВИДИМОМУ, ОН ПЫТАЕТСЯ КОНТРОЛИРОВАТЬ ВЫПОЛНЕНИЕ ФУНКЦИЙ, ВОЗЛОЖЕННЫХ НА ЕГО ПОДЧИНЕННЫХ.**

Исполнители могут плохо выполнить какие-то функции, но в процессах обязательно будут участвовать, даже могут принести больше пользы предприятию, чем просто скрупулезно следуя должностной инструкции.

Если у руководителя всего пять подчиненных непосредственно ему сотрудников, и он отслеживает их деятельность, то зачастую складываются ситуации, в которых не начальник управляет своими сотрудниками, а они им. Например, перед предприятием стоит проблема: построить свою котельную, модернизировать устаревшее производство или наладить производство новой продукции. Предприятию приходится покупать «пар низкого качества», желательно снять эту зависимость. Но и старому производству надо уделять больше внимания, иначе оно совсем рассыплется. Не менее важно удержаться на рынке, выйдя на него с новым продуктом. Приоритет строительства своей котельной отстаивает директор по экономике, которому лучше всего видны неадекватные затраты на «плохой пар». На вложении средств в поддержание традиционного производства настаивает технический директор, который лучше всех видит плачевное состояние старых цехов. Внедрение новых линий пропагандирует коммерческий директор, доказавший необходимость выпуска новой продукции, поскольку объем продаж перестал расти. Каким же образом генеральный директор решает вопрос выбора вложения небольших оборотных средств? Помог случай: заболевает технический директор, и в битве коммерческого директора с директором по экономике побеждает последний, благодаря тому, что его доводы проще и понятнее генеральному. Предприятие построило свою котельную! А если бы заболел директор по экономике? Можно ли это называть управлением?! Нет, это «финансовый гений» пытался управлять функциями, но получилось, что функции управляют им.

В функции советских научно-исследовательских институтов была вменена разработка новых технологий, материалов и оборудования. И они их разрабатывали. Функцией советских заводов было внедрение этих новшеств. И они пытались их внедрять. В результате сегодня наша промышленность выпускает морально устаревшую технику. Сколько разработок не запущено в производство? А сколько было испытано образцов! Существовали и министерства, которые были обязаны контролировать выполнение институтами и заводами их функций. Но чем же управляли министерства, если результатов их деятельности почти не видно? На самом деле, функция контроля управляла ими, а не они ею. С функциональным управлением жить опаснее, чем без денег.

Функции управляют нами настолько, что мы иногда даже выдумываем лишние документы для выражения своего к ним уважения. Например, знаменитая матрица ответственности по функциям системы качества «отвечает-участвует-исполняет» порождает вопросы: Чем отвечает? Насколько участвует? Зачем исполняет? По нашему мнению, этот документ не только никому не помог повысить качество продукции, не только не востребован реальной жизнью, но и просто не нужен. Это «изобретение» родилось, очевидно, в ходе подготовки какого-то предприятия к сертификации, да так и осталось в перечне документов, как живут некоторые непонятные поговорки в русском языке.

Если матрицу ответственности все-таки составлять как необязательный документ СМК, то ее надо как-то приспособлять под процессный подход, т. е. устанавливать ответственность за процессы СМК. Правда, многие



специалисты по системам качества выполняют эту задачу просто: объявят тождество между процессами и функциями, между процессами и элементами СМК. Но разве, например, «идентификация продукции» может быть процессом? Это операция, входящая во многие бизнес-процессы предприятия.

## Новая формула бизнеса

Процессный подход настолько эффективен, что его применение серьезно меняет не только уровень доходов и расходов, не только организацию работ и структуру предприятия, но и психологию персонала, превращая наемных работников в партнеров, увеличивая число участников управления предприятием. Применение процессного подхода сопряжено с отказом директоров от привычки единолично рассматривать финансовые потоки предприятия, от эксклюзивного права принятия управленческих решений. Становятся очевиднее отношения между направлениями менеджмента, ранее слабо между собою связанными. Все-таки между финансовыми ресурсами и системой качества существует сильная корреляция, но только через управление бизнес-процессами, особенно происходящими в аппарате управления. Значительная часть процессов СМК также протекает в офисе. Знаменитую формулу «товар—деньги—товар» необходимо расширить: «товар—деньги—применение процессного подхода—совершенствование СМК—улучшенный товар—больше денег—оптимизация управленческих процессов—увеличение числа владельцев предприятия—уменьшение себестоимости продукции—ускорение разработки новых товаров—еще больше денег и т. д.» «Утром» внедрение процессного подхода в аппарате управления, «вечером» — эффективная СМК. Наоборот не получается и никогда не получится.

Если мы хотим реального совершенствования управленческой деятельности, нельзя игнорировать естественной связи стоимости управленческих процессов и себестоимости продукции. Иными словами, управление финансами и управление процессами надо преподавать в рамках одного курса «Управление процессами и ресурсами». Тогда мы будем говорить «финансы», а подразумевать «бизнес-процессы». Обратное также верно. Не следует отрывать деньги от процессов, а процессы — от системы качества.

Как справедливо писал русский философ Н.Г. Чернышевский: «Когда исследуемый предмет очень многосложен, то для удобства исследования полезно делить его на части; потому физиология разделяет многосложный процесс, происходящий в живом человеческом организме, на... дыхание, питание, кровообращение... Поэтому физиология рассматривает будто бы особые предметы — процессы дыхания, питания... Но тут опять надобно помнить, что эти разные периоды процесса и разные стороны его разделяются только теорией, чтобы облегчить теоретический анализ, а в действительности составляют одно неразрывное целое». Напрашиваются аналогии: питание — это ресурсы; дыхание и кровообращение — это бизнес-процессы; СМК — это принципы правильного питания и правильного дыхания.

Нельзя сегодня рассматривать систему управления финансами отдельно от СМК, а это декларируется во многих публикациях о применении

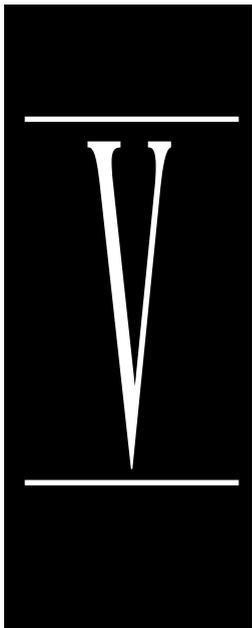


---

**4**

ПРОЦЕССНЫЙ  
ПОДХОД  
НЕ ПОДХОДИТ?..

процессного подхода в СМК по новой версии ИСО 9001. То есть можно, но тогда собственники и учредители не будут понимать смысла внедрения требований ИСО 9001:2000, что в настоящее время и происходит. Если собственники предприятий поймут связь между финансовыми ресурсами и бизнес-процессами, то они смогут понять и взаимосвязь между системой качества и доходами.



# ФОКУСЫ С ПОТРЕБИТЕЛЕМ



## ЯВКА С ПУПОВИНОЙ

Один наш приятель со странной фамилией Кустомеров работает в одной очень солидной фирме руководителем одного важного отдела. Недавно он поделился с нами несколькими странными наблюдениями, которые, на наш взгляд, могут послужить плодотворной почвой для размышлений и нашему читателю. Результаты наблюдений и рассуждения Кустомерова мы помещаем от первого лица с некоторыми его предложениями по улучшению нашей жизни (в разумных пределах, конечно).

### *Явление первое: из области космоса и балета*

В моем доме располагается маленький продуктовый магазин. Я в него никогда не заходил, но однажды внезапно закончились сардельки, и я пошел туда, но продавец на мою просьбу прореагировал странно. Он облагодетельствовал меня с таким выражением на лице, словно его заставили делать что-то невыносимое. Движения всех продавцов в этом магазинчике неспешны, как неспешен кордебалет в «Лебедином озере», а общение их с покупателями подобно непростому разговору космонавтов с Центром управления полетами. Так мне посчастливилось наблюдать феномен: в области космоса и балета продавцы из этого магазинчика до сих пор опережают все остальные магазины планеты.

Зарегистрировав это уникальное явление, я стал размышлять над причинами. Наверное, эти продавцы имеют богатый опыт прежней работы в наших магазинах с ненавязчивым сервисом, но вот почему в нынешних условиях они работают по-прежнему? Ситуация-то изменилась, теперь уже не надо стоять спиной к покупателю и огрызаться на его вопросы, не поворачивая головы. Мы раньше хорошо объясняли друг другу феноменальное качество обслуживания в наших учреждениях тем, что сотрудники этих организаций не были заинтересованы в работе с покупателями, а искали свой интерес под прилавком, в подвалах магазина, где угодно, но только не в процессе продажи. Но вот пришел рынок, и «продажа» стала не только самым популярным словом, но самым важным действием.

### *Явление второе: отсель грозить мы будем шведу*

Еще один пример я получил вскоре: один швед при мне возмущался тем, как ему продавали мороженое в московском ларьке.

Других покупателей не было, но протянутая рука шведа с купюрой маячила в окошке несколько минут. Продавщица была сильно занята переключением мороженого из одного ящика в другой и делала вид, что она не замечает покупателя. Швед не зная русского языка просил по-английски, после чего продавщица стала еще яростнее переключать мороженое. Швед забеспокоился, предположив, что у продавщицы внезапно наступила глухота, но она тут же пронзительно глянула на шведа и продолжила свой нелегкий труд по переключиванию товара. Ему, конечно же, продали мороженое со временем, но он после этого случая перестал понимать смысл экономических реформ в России. Рассказывая этот случай, он несколько раз спросил меня: «Как же она не понимает, что вежливое обращение с покупателем



приводит к росту продаж?» Этот швед первый раз в своей жизни был в Москве. Но я вместе с ним тоже не понимал поведения этих «продавцов». Работников нашего ЖЭКа я понимаю до сих пор также хорошо, как понимал их раньше, даже в условиях протекающего унитаза, ибо они ничего не продают.

В виде первой гипотезы, которую я выдвинул в ходе своих исследований, было объяснение по Фрейду. Хоть слово «продавец» происходит от слова «продажа», последнее слово гораздо позитивнее первого. От слова «продавец» веет какой-то отчужденностью и неприветливостью. Поэтому когда нашего человека нанимают в магазин и говорят ему: «Ты будешь продавец», он подсознательно ощущает весь негатив, связанный с этим словом, и уже не может нормально работать.

Вторую гипотезу, простое экономическое объяснение предложил мне мой приятель, сказав, что перечисленные продавцы не заинтересованы в объемах продаж из-за того, что получают твердый оклад, независящий от объема проданного товара. Экономические объяснения почему-то всегда очень убедительны, они подкупают своей научностью. Я успокоился на таком объяснении, но проблема вскоре опять дала о себе знать.

### ***Явление третье: те же и системный интегратор***

Через пару дней мне пришлось столкнуться с работой фирмы, которая называет себя системным интегратором, но на самом-то деле просто перепродает компьютеры и софт, допуская при этом все мыслимые ошибки, срывая сроки поставок, постоянно путая какому клиенту что привезти, и регулярно не докладывая какой-нибудь шнурок, без которого ничего не работает. Самое удивительное заключалось в том, что уровень зарплаты сотрудников этой московской фирмы сравним с уровнем зарплаты на Западе. И при такой высокой оплате то же самое качество работы, что показывают при низком окладе «продавцы» в ларьках и в магазинах!

## **Европа нам поможет!**

Всякий побывавший в Европе мог убедиться в том, что там очень трудно найти некачественный товар. Всякий кто покупал что-либо в Москве, знает, как нелегко найти товар качественный. В любом нашем дорогом бутике продают такую рухлядь, о существовании которой в Европе даже не подозревают. Причем бедные в бутиках ничего не покупают, а средний класс пытается купить себе трусы и рубашки во время своего отдыха в Турции или Испании.

Представители Московского Правительства любят при случае рассказать о своей борьбе с фальсифицированной продукцией. Чиновники Госстандарта России постоянно ставят себе это же в заслугу. Но факт остается фактом — очень сложно купить в Москве качественную вещь, мы постоянно покупаем дешевые подделки, которые именно к нам привозят добрые купцы, они почему-то не везут все это дерьмо в Европу.

Почему такая разница с Европой? Почему европейцы не будут покупать дешевую подделку под товар, а мы так любим эти дешевые «нетовары»?

Может быть, все дело в том, что мы продолжаем покупать плохие вещи по привычке? Ведь в недавние времена были в продаже плохие ботинки,



которые надо было изнашивать несколько дней, несоразмерная одежда, которую надо было ушивать и расставлять одновременно. Вскоре выдвинулась и следующая гипотеза: мы оттого готовы покупать подделки, что готовы выпускать некачественную продукцию, привыкли к некачественным услугам. Мы согласны с тем, что некачественные товары и услуги имеют право на существование, что их можно продавать на рынках и в магазинах.

Каков товар, такова и продажа. Напрашивается вывод: «Производитель некачественных услуг согласен потреблять некачественные товары». Привыкнув производить плохую обувь, мы смогли в ней ходить. Десятилетиями привыкали к производству плохой одежды, привыкли носить ее, а сегодня продолжаем покупать «необувь» и «нерубашки». Потому что они якобы дешевые, но, прежде всего, потому что они для нас рубашки. Эти же самые «рубашки» в Европе бесплатно не будут носить, потому что это для них не рубашки вовсе, а такое, что не носят даже с приплатой.

С таким менталитетом мы даже качественные товары иногда продаем, как дешевую рухлядь. Например, описанный выше системный интегратор продает вполне качественные тайваньские компьютеры и серверы, но как он их некачественно продает! Неужели правы японцы, восхищающиеся красотой наших детей, говоря: «Все, что русские делают не руками, получается хорошо».

## Даже если тебя съели, у тебя два выхода

### *Явление четвертое: глаза боятся, а руки делают*

Вскоре я побывал на конференции, на которой выступал генеральный директор одного российского автоборочного завода, где собирают иномарки. Качество собранных машин постоянно проверяют специалисты с Запада и, удостоверившись в соблюдении всех требований, продолжают развивать сотрудничество. Сотрудники этого автозавода ранее не только не работали на автоборочных предприятиях, но и почти не пользовались машинами отечественного производства. Злые языки утверждают, что зарплата рабочих на этом предприятии очень маленькая, но иномарки эти работники производят.

Таким образом, получено еще одно доказательство того, что нет никакой связи между уровнем оплаты работы и ее качеством, как в вышеописанных случаях с системным интегратором и «работой продавцов» в ларьках и магазинах. А объяснением феномена является связь между качеством работы человека и качеством использованных им товаров. Как потопашешь, так и полопашешь. Между отношением работника к качеству производимых им изделий (к их дефектности и браку) и его отношением к качеству приобретаемых им товаров в магазине есть явная зависимость.

Привыкнув к использованию некачественных машин, наши люди уже не смогут сделать качественный отечественный автомобиль. Отчего на АвтоВАЗе и ГАЗе собирают самые дешевые машины? Оттого, что эти машины низкого качества. А почему они низкого качества? Оттого, что собраны из плохих комплектующих. А отчего комплектующие плохи? Оттого, что поставщики не умеют хорошо работать. А почему поставщики плохо работают. Много лет ездят на таких вот «Жигулях» и «Волгах».



начальник цеха

ПОЧЕМУ ВЫ СЧИТАЕТЕ,  
ЧТО НАШ АВТОМОБИЛЬ  
НЕ КАЧЕСТВЕННЫЙ?!!



САЖУСЬ В МАШИНУ,  
НАЖИМАЮ НА ГАЗ,  
А ГАЗА НЕТ!!!



**СОТРУДНИКИ ЭТОГО АВТОЗАВОДА РАНЕЕ НЕ ТОЛЬКО НЕ РАБОТАЛИ НА АВТОСБОРОЧНЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ, НО И ПОЧТИ НЕ ПОЛЬЗОВАЛИСЬ МАШИНАМИ ОТЕЧЕСТВЕННОГО ПРОИЗВОДСТВА. ЗЛЫЕ ЯЗЫКИ УТВЕРЖДАЮТ, ЧТО ЗАРПЛАТА РАБОЧИХ НА ЭТОМ ПРЕДПРИЯТИИ ОЧЕНЬ МАЛЕНЬКАЯ, НО ИНОМАРКИ ЭТИ РАБОТНИКИ ПРОИЗВОДЯТ.**

Поскольку наши рынки заполнены некачественными товарами, с которыми не могут бороться ни общества потребителей, ни Госстандарт, ни Московское Правительство, а мы их пока покупаем и используем, то, можем ли мы после этого сделать новую качественную продукцию? Велик ли разрыв между заинтересованностью покупателя в качественной вещи и интересом производителя произвести качественную продукцию, если это один и тот же человек? Как можно повысить качество продукции, производимой работниками, привыкшими к низкому качеству приобретаемых товаров и использующими в своей жизни некачественные вещи?

## Об управлении и управленцах

Качество производимой продукции связано с качеством потребляемой продукции, что доказывают все приведенные примеры и еще один.

### *Явление пятое: рядом с Кремлем*

Весной 1995 г. реконструированная московская гостиница «Националь» начала набирать новых сотрудников, исходя из принципа отсутствия опыта работы у кандидатов в сфере обслуживания. По мнению менеджеров отеля, даже несколько дней в совковой системе сервиса хватает, чтобы человек оказался коррумпирован этой системой, причем для многих это диагноз на всю жизнь. Жизнь доказала правоту решения: работники с опытом ненавязчивого советского сервиса не смогли бы вывести свое предприятие в лидеры среди московских пятизвездочных отелей. А обслуживание в новой гостинице должно быть сервисом высшего класса.

Хотя, вроде бы, наши руководители еще с советских времен муштруют своих подчиненных на тему удовлетворения потребителя, я вспоминаю замдиректора ресторана «Одуванчик» из фильма «Дайте жалобную книгу», который проводил тренинг с официанткой и, изображая клиента, спросил: «У вас курица молодая?» В ответ тут же получил: «Молодая, молодая — с 37-го года». Семинары, ролевые игры, модные нынче тренинги — это хорошо, но едва ли эффективно, это борьба со следствием, а не с причиной.

Очевидно, что пока работники отечественной автомобилестроительной отрасли будут ездить на отечественных же автомобилях, качество последних повысить будет невероятно трудно. Очень сложно объяснить производителю отечественного автомобиля, что машина должна быть качественнее, если он давно смирился не только с ее качеством, но и с низкой безопасностью своей продукции. «Волга же дешевле Мерседеса», — так однажды исчерпывающе ответил один высокопоставленный сотрудник Горьковского автозавода, объясняя этим все, что мне было непонятно.

А можно ли применить все это к вопросам управления? Что если предположить, что привыкнув к потреблению некачественных вещей, руководители привыкли плохо управлять производством продукции, а работники привыкли к этому плохому управлению? Мы постоянно обсуждаем, как плохо управляют нами в Правительстве и на предприятии, но не смирились ли и там с этим?

Пришла мысль исследовать свою собственную деятельность. Напомню, что работал я тогда в очень уважающей себя компании.



**Явление шестое: явка с повинной**

Описание моего рабочего дня: два часа проторчал в Интернете, искал сначала, где дешевле купить цифровой фотоаппарат — жена просила. Потом читал свежие новости с Багдадского фронта. Узнав, что партизаны сбили еще один вертолет, налил себе кофе и целый час обсуждал с коллегами политическую обстановку в мире. Потом пошел было на свое рабочее место, да застал в коридоре бурное обсуждение вчерашнего футбольного матча. Дойдя все-таки до своего телефона, побеседовал с женой о том, когда лучше будет поехать на дачу на выходные и купить ли шашлыки уже готовые или покупать парную свинину. Потом стал рассылать почтовые сообщения всем своим знакомым и приятелям. От некоторых из них пришли свежие анекдоты, которые надо было прочесть и послать другим своим знакомым. Ведущий интриган нашей конторы, Технический директор прислал по почте очередные бредовые предложения, на которые надо будет завтра ответить, что я их начал читать, и неделю можно будет думать, что же ему ответить. Так подошло время обеда, пошел в столовую, перекинулся там парой слов с коллегами о погоде. Правда, не все было так гладко. Сразу после обеда директор попросил проконтролировать готовность информационных материалов к завтрашней встрече с очень важными партнерами. Готовить эти материалы должны были в маркетинговом отделе, а наш отдел контроллинга вообще-то занимался другими, более важными вещами, но раз директор попросил, значит надо. Полдня я бегал от одного сотрудника отдела маркетинга к другому, пытаюсь восстановить ход событий, но к вечеру все равно выяснилось, что материал не готов. Остальные мои рабочие дни также не были примерами для подражания. Я был потрясен — моя работа оказалась ничуть не лучше работы наших «продавцов».

Из анализа своей собственной деятельности и работы моих коллег стали рождаться новые мысли:

Не может мой директор понять, что все его менеджеры максимально непроизводительно работают! Российские менеджеры и собственники тоже ведь наши люди, они тоже из того же «теста». Они мало требуют от своих менеджеров оттого, что просто не умеют управлять. Ведь если сам не умеешь шить, то трудно проверять работу портного. Не зная правила игры в каком-либо виде спорта, как выбрать лучшего игрока? Таким вот образом и можно плохо работать, когда тобой плохо управляют, а после плохо сделанной работы идти и покупать плохой товар. Круг замкнулся.

Мы смирились не только с плохими товарами, но и с плохим управлением. Мы умеем пускать пыль в глаза и ничего не делать. Нам не очень понятен смысл «итальянской забастовки», когда все молча сидят на своих местах и ничего не делают. Мы пошли дальше и придумали «суперзабастовку», застрельщиками которой являются наши менеджеры и владельцы бизнесов. Разнашивая жмушье ботинки, они в юности делали вид, что работают в советских НИИ, в то время, когда их руководство делало вид, что платит им зарплату, первыми приходя на очередную распродажу «ширпотреб» и покупая все подряд вне зависимости от цвета и размера якобы «продаваемых» якобы «товаров».



## Пионер за все в ответе

За что отвечает менеджер российской компании? Пришел вовремя на работу — это хорошо, это результат. Ушел с работы позже всех — тоже здорово. Но наш начальник отдела маркетинга так и не ответил за то, что сорвал сроки изготовления информационных материалов. Да и я ничем не ответил за то, что полгода на своей высокооплачиваемой работе ничего не делал, а «входил в курс».

### *Явление седьмое: чрезвычайное происшествие*

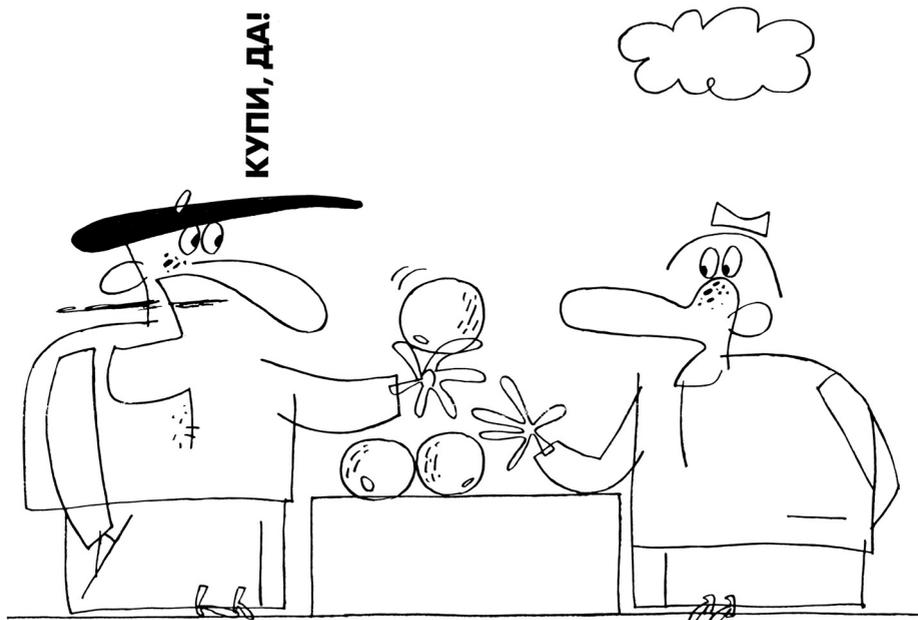
Однажды довелось присутствовать на одном совещании на шведском предприятии и наблюдать, как задержка всего на одну минуту привела в замешательство не только ведущего собрание, но и всех его участников. В 10 часов утра должно было быть начало, но один из менеджеров замешкался на входе в зал совещания ровно в 10 часов. Ведущий уже занял свое место, разложил бумаги, ровно в 10:00 поднял глаза на присутствующих и хотел начать совещание, но, заметив в дверях не готового к совещанию участника, сделал изумленное лицо, посмотрел на часы и оставался с открытым ртом, пока опоздавший не занял своего места. По пробежавшему трепету среди участников совещания я понял, что произошло чрезвычайное происшествие. Взволнованным голосом ведущий начал-таки совещание в 10 часов и 1 минуту. Но происшествие его так выбило из колеи, что еще минут 10 он не мог побороть дрожь в голосе. ЧП состояло в том, что собрание не удалось начать ровно в 10:00, как было запланировано.

Неоднократно рассказывая эту историю на разных российских предприятиях в период томительного ожидания начала какого-нибудь совещания, минут через 10 после прохождения указанного срока, получал одинаковый ответ: «Да не может этого быть?!» Не может этого быть только в одном случае, если это забастовка менеджеров, а не рабочий момент. Если заседание самых занятых людей было назначено на 10:00, то с какой стати часть участников должна сидеть и ждать десять минут, пока остальные соизволят подойти? В этом варианте (забастовка ведь) менеджеры не отвечают за управляемость фирмой, они бастуют, а не управляют. А вот шведы отвечают (за базар), и потому эта крошечная страна (с населением меньше, чем в Москве жителей) производит чуть больше хороших автомобилей, чем все наши автозаводы вместе взятые.

## И о безопасности

Многим нашим соотечественникам присущ такой ход мысли: если можно купить плохую машину за 5 тысяч у.е., то зачем переплачивать и покупать хорошую за 10 тысяч? Почему-то нам проще иметь машину с уровнем безопасности на два порядка ниже, чем у машины за 10 тысяч. Но не только из-за низкой цены мы выбираем низкую безопасность. Может быть, плохое управление и плохие товары приводят к снижению требований к собственной безопасности? Низкое качество потребляемой продукции приводит к терпимому отношению к отсутствию безопасности? Вот почему мы на первом месте в мире по преступности — она нам не страшна. Вот почему на любой международный курорт после проведения там террористического акта едут





**НАД ВХОДОМ НА НАШИ РЫНКИ СЛЕДУЕТ ПОВЕСИТЬ ТАКИЕ ПЛАКАТЫ: «ПОКУПАТЕЛЬ! ТЫ БУДЕШЬ НЕ ПРАВ, КУПИВ ДЕШЕВЫЕ ПОДДЕЛКИ ПОД ТОВАР, КОТОРЫХ НА НАШЕМ РЫНКЕ ВИДИМО-НЕВИДИМО».**

одни россияне, ибо им не нужна безопасность: они плохо знают, что это такое. Не низкие цены после теракта зовут нас отдохнуть, а память о том, как плохие товары находили своих покупателей. Требования к безопасности жизни зависят от качества потребляемых товаров! Только привыкнув носить костюм не по размеру, можно поехать туда, куда отказались ехать туристы из Европы.

Как-то все так оказалось связано к концу моего исследования, что страшно становится и уже не хочется больше думать, а хочется закончить чем-то оптимистическим.

## Надо что-то делать

Ну и наконец-то о деле. Тот факт, что у нас плохое управление и из-за этого у нас много проблем, не стоил того, чтобы говорить об этом. Напрашивается вопрос: «Что же делать? Что же можно предложить? Ругать-то легко, ругаться мы все умеем». И тот, кто спросит, будет прав, так же, как и покупатель. Еще в советских магазинах было принято развешивать лозунг: «Покупатель всегда прав!», который почему-то так и не заработал.

В тех предложениях, которые сейчас последуют, я буду идти от обратного, выдвинув лозунги: «Покупатель плохого товара не прав!», «Читатель неинтересной книжки не прав!» Причем лозунги эти надо будет разместить в обязательном порядке в магазинах и на страницах журналов.

Пора уже установить ответственность менеджерам и владельцам предприятий. Если предприятие производит валенки — надо во всех его цехах написать большими буквами: «Покупатель наших валенок будет не прав, если купит их дороже, чем у конкурентов, но вдвойне он будет не прав, если они у него развалятся раньше срока».

Если фирма поставляет компьютеры, то будет неплохо написать и повесить в офисе плакат следующего содержания: «Пользователь нашего компьютера будет очень не прав, если машина будет зависать чаще, чем запланировал Билл Гейтс».

Если компания делает ремонт, то на куртке каждого рабочего (на спине) нужно будет сделать такую надпись: «Наш клиент будет не прав, когда у него обои отклеятся на следующий день после их приклеивания».

Над входом на наши рынки следует повесить такие плакаты: «Покупатель! Ты будешь не прав, купив дешевые подделки под товар, которых на нашем рынке видимо-невидимо».

В ЖЭКах и РЭУ следует установить телефонные автоответчики с таким текстом: «Уважаемый жилец! Ваш звонок нам совершенно неинтересен, вы были не правы, набрав этот номер. Но раз вы уже дозвонились, мы дадим вам наш фирменный совет — идите на рынок и купите там то, что вам нужно. После чего будет лучше, если вы сами и установите купленную штукосину, чтобы больше не заливать своих соседей».

Во всех цехах наших заводов следует развесить следующий кумач на перетяжках: «Наши поставщики будут не правы, если поставят нам плохие комплектующие, но наши потребители будут не правы вдвойне, если наше изделие у них не будет исправно работать».



Во всех наших поездах надо будет прикрепить информационные сообщения рядом с расписанием движения: «Пассажир, ты будешь не прав, если наш поезд опоздает».

На информационных табло в аэропортах в случае задержки рейса следует писать большими буквами в строке этого рейса: «Пассажиры сами виноваты».

Тогда мы, может быть, задумаемся и начнем сначала лучше управлять, потом меньше покупать дешевых подделок, а потом начнем производить качественные товары, которые захлестнут весь изумленный мир.

Хотя, с другой стороны, все эти предлагаемые мероприятия могут быть безуспешны, а денег на них уйдет порядочно. Если честно, я и сам не знаю, что делать. Все эти предложения порождены беспомощностью. Хотелось закончить на оптимистической ноте, но... Тогда почему так популярны триллеры и страшные статьи в бульварной прессе? Пусть тогда эта «оптимистическая трагедия» остается. Смешного мало, значит, это был триллер.

## О Т К Р О В Е Н И Е

### ЯПОНСКИЙ БОГ

*Слова клиента следует  
воспринимать как голос Бога...*

Коносукэ Мацусита  
(Япония, 1936 г.)

Помните диалог д-ра Брауна и Марти из фильма «Назад в будущее», когда Марти попадает из 1985 в 1955 год и Док Браун пытается починить легендарный «De Lorean»:

— Неудивительно, что этот механизм подвел. Смотри, микросхема сделана в Японии.

— О чем Вы говорите, Док, все лучшее сделано в Японии!

Да, уже забыты те времена, когда «Сделано в Японии» означало низкосортный, плохой продукт, сегодня «Made in Japan» является символом качества высочайшего и признаком разборчивости покупателей во всем мире.

Стиль бизнеса многих японских компаний ярко иллюстрирует их пиетет к потребителю, поэтому главу, посвященную удовлетворению потребителей, мы решили построить через призму японского бизнеса. Начнем сразу с примера. «Потребитель может различать вкусовую разницу!» — к такому выводу пришли менеджеры пивоваренной корпорации «Asahi Breweries», проведя опрос более 5000 потребителей. Японские ценители пенного напитка требовали пива легкого, освежающего с ярко выраженными хмелевыми горечью и ароматом. Именно такой вкус имело «Asahi Super Dry», выпущенное в марте 1987 г. Это пиво стало сенсацией на рынке и быстро завоевало симпатии японцев и не только их. Сегодня этот брэнд занимает шестое место в мировом рейтинге с объемом продаж порядка 17,5 млн баррелей в год. Пивовары «Asahi» смогли уловить изменение в психологии потребления, доказали, что сегодняшний потребитель может различать вкус пива, и сварили именно то пиво, которое отвечает требованиям покупателя. Стратегия ориентации на потребителя позволила «Asahi» преодолеть затяжную 30-летнюю



тенденцию снижения своей доли рынка, и с рекордно малых 9,9 % в 1985 г. из второго эшелона выйти в лидеры японского пивоварения, заняв к 2004 г. почти половину пивного рынка Японии и войдя в десятку ведущих мировых производителей пива.

В чем мораль этой истории? А мораль сформулировал еще в 1936 г. Коносуке Мацусита, основатель компании «Matsushita Electric», известной своими торговыми марками Panasonic и Technics: «Слова клиента следует воспринимать как голос Бога, и все сказанное им воспринимать с радостью. ... Не навязывай товар! Продавай не то, что клиент хочет, а то, что будет для него выгодным». С тех пор прошло более 80 лет, но и сегодня, в веке 21-м, любая компания с претензиями на то, чтобы быть успешной и конкурентоспособной, должна, как минимум, удовлетворять ожидания потребителя, а в идеале — заставить потребителя восторгаться продуктом или услугой, предоставляя клиенту даже больше того, что он мог ожидать. Привожу еще цитату: «Потребитель должен получить то, что он хочет, когда он этого хочет и в той форме, в какой он этого хочет. Компания должна стремиться не только удовлетворить ожидания потребителя. Это самое малое, что ей необходимо сделать. Компания должна стремиться к тому, чтобы заставить потребителя восторгаться, предоставляя ему даже больше того, что он мог ожидать. Вот тогда ваши боссы могут быть в экстазе, совет директоров — на вершине блаженства, а ваша компания — стать легендой на Уоллстрит. Но если ваш потребитель не в восторге — значит, вы еще не начали достигать качества». Это слова из книги Генри Нива «Пространство доктора Деминга». Сам же Деминг определял первый принцип обеспечения качества следующим образом: «Качество начинается с услаждения потребителя». Термин услаждение (delight) на русский язык еще можно перевести как «ублажение». Звучит сильно, но также, как и во многих других случаях эмоционально заряженных слов, не конструктивно, или, используя терминологию самого Деминга, «не операционально». То есть, только на первый взгляд ясно, что нужно делать для успеха в бизнесе — «услаждать» («ублажать») потребителя, а не просто его «удовлетворять». Но тут же возникает вопрос, а чем, по сути, второе состояние отличается от первого с точки зрения потребителя? Другими словами, какие свойства продукции или услуги приводят потребителя в восторг? Как можно прогнозировать, что потребителем будет достигнуто именно второе состояние, а не первое? И слово «прогнозировать» здесь ключевое, с точки зрения бизнес-практики. Денег и времени можно потратить очень много, но, не имея ориентира, не имея ясного понимания того, чем восторг отличается от удовлетворения, производитель не может эффективно изменять свойства продукта и/или услуги.

Возможно, термин «услаждение» очень точно оценивает то состояние потребителя, к которому надо стремиться. Его (термин) необходимо «приземлить», привести ближе к бизнес-практике. Этот вопрос может быть решен довольно просто. Надо расписать, что означает «услаждение» применительно к области деятельности компании. В общем случае, покупатель будет «услажден», когда он будет:

1. Удовлетворен.
2. Получит дополнительный стимул (бонус, дополнительную услугу и т.д.), который не планировал получить, но получил либо бесплатно, либо за счет минимальных затрат.



Далее, что значит «удовлетворен»? Расписываем:

- 1.1. Получит нужную услугу в полном объеме.
- 1.2. Точно вовремя.
- 1.3. За приемлемую цену... и т.д. согласно всеобщим правилам логистики, продаж и пр.

К этому сейчас стремятся многие компании. Однако этого недостаточно, чтобы через 5 лет бизнес продолжал успешно развиваться. Для того чтобы покупатель был не просто «удовлетворен», но и «услажден» (как бы пафосно это ни звучало), обязательно должен быть выполнен пункт 2, который в общем случае можно определить термином «удержание», когда при получении услуги, продукта, потребитель неожиданно для себя станет обладателем дополнительного бонуса или дополнительной бесплатной сервисной услуги.

Таким образом, в деле улаживания потребителя главное — это соотношение потребительских ожиданий и фактического уровня качества. Для улаживания необходимо опережение уровня ожиданий хотя бы в одном, существенном, с точки зрения потребителя, аспекте качества. Такое определение уже представляется достаточно конструктивным с практической точки зрения. Процесс «улаживания» включает в себя исследование (оценку) текущего уровня ожиданий, формирование опережающего ожидания свойства продукта или услуги и доведение соответствующей информации до потребителя. Само собой, что по всем другим аспектам качества должно обеспечиваться соответствие уровню ожиданий.

Что касается малости или существенности величины опережения, то это вопрос из области «предусмотрительности». Вот пример из практики, когда одна строительная фирма для создания эффекта улаживания заложила в проект нового дома сразу большое количество «примочек-улажителей», в том числе и ряд таких, которые были на пределе ее технических и экономических возможностей. Улажить-то она улажила, но оказалась в ситуации, когда клиенты, заказывающие жилье в следующем доме, уже требовали наличия этих трудно реализуемых «примочек». Вчерашний улажитель завтра превращается в фактор «должно быть». Поэтому, если конкурентная ситуация позволяет, более опытные и меркантильные фирмы стараются планировать определенную этапность во введении улажителей. Отсюда и эта прагматическая рекомендация — делать улажителей как маленькую добавочку, бантичек, бонус.

Добиваясь улаживания потребителя, необходимо сделать, может, что-то и не очень большое, но то, чего он (потребитель) не ожидает. Ведь здесь идет речь об универсальных свойствах человеческого восприятия, отраженных в известной модели Нориаки Кано, которую он предложил еще в далеких 70-х годах прошлого века. Модель Кано характеризует степень удовлетворенности клиента от уровня качества продукта или услуги. Так вот, привлекающее или волнующее качество товара по Кано улаживает клиентов, которые бывают приятно удивлены, восхищены и даже ошеломлены. Приведем пример авиакомпании «ANA» (All Nippon Airways), миссия которой сформулирована следующим образом: «Создание восхитительных воспоминаний вместе с нашими клиентами». Именно восхищение потребителя рассматривается как фактор, оказывающий непосредственное влияние на конкурентоспособность компании, поднимает стоимость брэнда «ANA». Каждый работник «ANA» запрограммирован на создание «атмосферы восхищения», потому что, испытывая именно это чувство, клиент будет постоянно пользоваться их услугами



и порекомендовать своим знакомым поступать так же. Бизнес-стратегия компании построена на постоянном изучении потребителя с целью предоставить услуги, опережая, превышая ожидания своих клиентов и тем самым обеспечивая лояльность потребителя к своей компании «примагничивая» их.

Здесь мы вновь возвращаемся к термину «удержание» (retention), и вводим понятие «лояльность» (loyalty). В различных исследованиях эти термины могут обозначать как одно и то же, так и разные понятия. Безусловно, это не синонимы. Одно из них (удержание) — есть название определенного процесса реализуемого поставщиком — процесса закрепления потребителя. Retention — это когда потребитель совершает покупку у определенного продавца, и если он делает это часто, то продавец его «привязал».

Второе (лояльность) — есть состояние потребителя, достигнутое в результате данного процесса. Loyalty — это только намерение, готовность прийти к продавцу, а retention (удержание) есть один из процессов, который в совокупности с другими дает желаемый результат — лояльность. Хотим улучшить лояльность — нужно разбираться со структурой и параметрами процесса «удержания» и других, в связке с которыми он достигает желаемого результата.

Таким образом, построение долгосрочных отношений компании с потребителем, удержание своих клиентов, увеличение доли постоянных покупателей подразумевают создание и повышение их лояльности. Компания «FujiXerox», исследуя взаимосвязь между степенью удовлетворенности потребителя и его лояльностью, выделяет три зоны лояльности потребителей:

- плохая зона неудовлетворенных клиентов, где присутствуют негативно настроенные потребители-террористы;
- безучастная зона неопределившихся потребителей;
- благоприятная зона постоянных клиентов, включающая так называемых потребителей-проповедников.

Рост числа постоянных клиентов является стратегической задачей для бизнеса. Интересно заметить, что японский иероглиф, обозначающий понятие «постоянный клиент», состоит из элементов: «дом», «деньги», «приходить». Прибыль в бизнесе, действительно, приходит от постоянных покупателей. Принцип Парето и здесь находит свое применение — 20 % постоянных клиентов компании приносят ей 80 % прибыли.

Борьба за постоянного клиента предполагает увеличение степени лояльности, как правило, за счет группы не определившихся потребителей. Неудовлетворенный клиент уйдет и расскажет о своем негативном опыте в среднем 17 своим знакомым. Но и удовлетворенный потребитель также может уйти, полагая, что он потеряет не много, а приобрести сможет что-то лучшее. Поэтому компании пытаются сегодня не только привлекать новых клиентов, но и стимулировать повторную покупку.

Токийский «Диснейленд» — самый большой парк развлечений в Юго-Восточной Азии. По результатам последних опросов посетителей парка, 94-98 % из них хотели бы посетить «Диснейленд» еще раз. Приведем десять загадок токийского «Диснейленда», над которыми полезно задуматься менеджерам по качеству:

1. Для чего предназначен подземный лабиринт «Диснейленда»?
2. Почему в туалетах нет зеркал?
3. Почему существует целых 300 инструкций для персонала?



КОЛГОТНО-ЧУЛОЧНО-  
НОСОЧНЫЙ ОТДЕЛ



**ВЫ КУПИЛИ У НАС  
НОСКИ И ХОТИТЕ  
В ПОДАРОК ЕЩЕ  
ПАРУ?**



**ХОЧУ!!!**

КОЛГОТНО-ЧУЛОЧНО-  
НОСОЧНЫЙ ОТДЕЛ



**ФИГ  
ВАМ!!!**



**ДОБИВАЯСЬ УСЛАЖДЕНИЯ ПОКУПАТЕЛЯ,  
НЕОБХОДИМО СДЕЛАТЬ, МОЖЕТ, ЧТО-ТО  
И НЕ ОЧЕНЬ БОЛЬШОЕ, НО ТО, ЧЕГО  
ОН (ПОТРЕБИТЕЛЬ) НЕ ОЖИДАЕТ.**

4. Почему очереди на аттракционы имеют извилистую форму?
5. Почему даже в дождливую погоду вытираются стулья и столы, стоящие под открытым небом?
6. Почему после того, как попадаешь на территорию парка, все окружающие строения становятся невидимыми?
7. Почему каждый сектор территории окрашен в свой цвет?
8. Почему всего один вход в парк?
9. Почему персонал называют «актерами»?
10. Почему очень много взрослых, несмотря на то, что это парк развлечений для детей?

Многие ответы становятся очевидными, когда связываешь каждую загадку со стратегией максимального удовлетворения потребителей.

Вот еще один пример удержания неопределившихся клиентов от японских пивоваров «Asahi Breweries». Один из способов, который используют менеджеры «Asahi» для повышения лояльности потребителей — это полная открытость (если хотите, прозрачность) производственного процесса для любого клиента компании. Каждый человек может приехать на любой из 12 заводов «Asahi Breweries», ведь там проводятся бесплатные экскурсии по предприятию. Завод спланирован так, что все производственные объекты, начиная с цехов по обработке сырья и цехов, где происходит брожение, заканчивая линиями розлива и цехом утилизации отходов, расположены вокруг основного офисного здания, где находится круговая обзорная панорама для экскурсантов. Потенциальный потребитель может приехать на завод, где в течение 10–15 минут комплектуется группа из 8–10 человек. Затем группа во главе с девушкой-экскурсоводом отправляется в кинозал на просмотр 15-минутного фильма, рассказывающего об истории предприятия и основных принципах деятельности компании. По окончании сеанса начинается экскурсия по стадиям процесса производства пива с профессиональными комментариями экскурсовода. После получасовой экскурсии — бесплатная дегустация продукции предприятия.

Совершив такую экскурсию, потребитель, если не станет «проповедником», то, по крайней мере, будет значительно более лоялен к компании, которая, в свою очередь, может рассчитывать на повторную покупку со стороны этого потребителя. Процесс завоевания клиента всегда непросто. Затраты на привлечение новых потребителей зачастую превышают в 5 раз затраты на обслуживание существующих потребителей. Формирование пожизненного клиента — это целая эволюция:

Подозреваемый > потенциальный > первый покупатель > частый клиент > постоянный клиент > проповедник (адвокат).

В большинстве случаев среди групп подозреваемых менеджеры не могут разглядеть по какой-то причине (например, из-за сложившегося стереотипа о своих постоянных клиентах) большую группу потенциальных потребителей. Питер Друкер в книге «Managing for Results» подчеркивает важность изучения не своего клиента. Аналогичную мысль можно встретить и у Деминга в концепте лекций, прочитанных им в Японии в 1950 г.: «Потребитель более важен, чем исходный материал. Обычно гораздо легче сменить поставщика, чем найти нового потребителя. А тот, кто не является вашим потребителем, кто еще не



пробовал вашей продукции, еще более важен для вас, поскольку он представляет возможного дополнительного пользователя вашей продукции».

Таким образом, задачи поиска клиента и последующего его удержания принимают все более индивидуальный характер, начинается борьба за каждого отдельного потребителя. При такой жесткой конкуренции важно знать и постоянно изучать своего клиента, дабы не только выявить его предпочтения и, если повезет, угадать скрытые желания, но и понимать по каким причинам клиент все-таки уходит к конкурентам, несмотря на все ваши старания. Исследование различных компаний Японии показывают, что сокращение доли ухода клиентов на 5 % ведет к повышению прибыли от 25 % до 85 %, в зависимости от специфики бизнеса. По данным Японского центра производительности для социально-экономического развития 40 % ухода клиентов происходят по причине плохого обслуживания. Что клиент может подразумевать под «плохим обслуживанием»? Приведем пять критериев, неудовлетворение требований по которым заставляет клиента чувствовать общую неудовлетворенность обслуживанием.

1. **Время.** Стремление получать продукты и услуги быстро, в короткие сроки, в любое время.
2. **Комфортабельность.** Простота и удобство в обращении.
3. **Индивидуальный подход, качество.** Стремление пользоваться качественными продуктами и услугами полноценно, с положительными эмоциями, по собственному усмотрению.
4. **Собственный опыт.** Привычка приобретать продукты и услуги в определенном месте и в определенное время.
5. **Рациональность.** Соответствие продуктов и услуг стандарту с точки зрения потребителя.

Неудовлетворение требований потребителя по каждому из перечисленных критериев может вызывать общее негативное отношение к компании вплоть до ухода клиента. Однако возможность ухода — это только одна сторона медали, удержание клиента — в большей степени все-таки услаждение. Подняв тему услаждения в начале, снова возвращаемся к ней. На какие же точки следует «давить» компании, стараясь усладить потребителя? Японские консультанты предлагают проводить аккупунктуру, используя концепцию «10 P».

1. **Price (цена)** — скидки, дисконтные и клубные карты.
2. **Purchases (покупки)** — поощрение при покупках: чем больше пользуешься продуктом, услугой, тем больше вознаграждение.
3. **Points (баллы)** — балльная система: баллы можно на что-то обменять.
4. **Partners (партнеры)** — совместные балльные системы с компаниями неконкурентами.
5. **Prizes (подарки)** — покупая продукт или услугу, получаешь возможность получить подарок или поучаствовать в розыгрыше.
6. **Pro-Vopo** — общественно полезная деятельность: покупая продукт или услугу, потребитель участвует в разного рода социальных программах.
7. **Privileges (привилегии)** — преимущества постоянных клиентов могут быть выражены, например, возможностью разместиться в гостинице без предварительного бронирования.



8. Personalization (персонификация) — индивидуализация обслуживания: к клиенту могут обращаться по имени или поздравлять с днем рождения и т.п.
9. Participation (участие) — клиент участвует в процессе улучшения продукта (услуги), высказывая свое мнение, например, в групповых интервью или фокус-группе.
10. Presto (скорость) — оперативность в решении проблем.

Играя на этих «Р», комбинируя их, компания может разрабатывать программы привлечения постоянных клиентов. При этом, однако, важно не упустить из поля зрения ряд принципиальных моментов, а именно то, что:

- программа для постоянных клиентов — это программа не для всех;
- привилегии и преимущества должны быть обоснованы с точки зрения затрат;
- привилегии предоставляются в ответ на реакцию, поведение клиента, которые ожидает компания;
- наилучшее вознаграждение должно выглядеть дороже, чем оно есть в действительности;
- нельзя терять индивидуального подхода;
- нельзя внезапно менять правила участия в программе;
- необходимо иметь методику оценки влияния программы на увеличение продаж.

Как видим, для планомерного пополнения рядов постоянных клиентов нужен точный расчет, и одной дисконтной карты или бонуса в виде ручки-сувенира не всегда может быть достаточно для того, чтобы клиент снова пришел к вам. Все-таки услаждение клиента больше связано с выявлением его скрытых потребностей и реализации их в производимом продукте или услуге. Именно поэтому японские компании очень серьезно занимаются изучением своих потребителей, поддерживая постоянную обратную связь, собирая и анализируя всю информацию, поступающую от клиентов в виде отзывов, запросов, рассматривая претензии как подарок со стороны покупателя. Для компании «Toyota Vista Kochi», официального дилера корпорации «Toyota» и лауреата Японской премии качества 2002 г., сбор и анализ данных о потребителе, формирование и использование клиентской базы данных являются ключевыми компетенциями менеджмента компании. Укрепление обратной связи в «Toyota Vista Kochi» происходит через анкетирование, Internet-сайт, PR-акции — все это позволяет ближе узнать своего потребителя. Но основной объем информации о клиенте, в силу специфики бизнеса, компания получает непосредственно в салоне продаж автомобилей, где происходит первый контакт с клиентом. Работники компании, находящиеся на «первом рубеже»: менеджеры по продажам и менеджеры торгового зала играют несколько важных ролей в пьесе под названием «Удовлетворение потребителя»:

1. Аналитик (задача: четко раскрыть желание и намерение клиента).
2. Консультант (задача: предоставить информацию о продуктах и услугах компании).
3. Медиатор (задача: выступать посредником между компанией и клиентом).
4. Продюсер (задача: организовать процесс оказания услуги).
5. Актер (задача: предоставить услугу, максимально удовлетворив потребителя).



Касание клиентов	Информация и методы оценки
<p>I. Восемь видов посещений</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Периодическое посещение в установленный день для сдачи оборудования и инвентаря в прокат</li> <li>2) Посещение для доклада о передаче обязанностей</li> <li>3) Посещение для оказания консультации</li> <li>4) Первое посещение</li> <li>5) Посещение для разрешения жалоб</li> <li>6) Посещение для вручения сезонных подарков</li> <li>7) Посещение для предотвращения расторжения контракта</li> <li>8) Посещение для выражения благодарности после окончания срока контракта</li> </ol>	<p>По каждому из восьми видов посещений, определены критерии и показатели оценки (число клиентов, коэффициент соблюдения частоты посещений). По ним работник ведет ежедневный самоконтроль, а руководители отделов осуществляют проверку и выставляют ежедневные и ежемесячные оценки. Особый акцент делается на такой показатель, как коэффициент личной доставки оборудования и инвентаря: для домашних хозяйств он установлен не ниже 60, а для организаций — 97 %. Кроме того, проводятся посещения в сопровождении руководителей отделов, членов совета директоров и президента, что помогает лучше выявить запросы клиента и принять нужные меры</p>
<p>II. Операторский центр</p>	<p>Из обращений и звонков клиентов выбирается информация о запросах и жалобах</p>
<p>III. Интервью (во время оказания услуги)</p>	<p>В процессе обслуживания, когда проводится чистка сданного напрокат оборудования, инвентаря или несложная уборка, работник компании общается с клиентом, выясняет его требования и пожелания по трем следующим вопросам:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Есть ли какие-либо затруднения при проведении уборки?</li> <li>2) Имеются ли какие-либо пожелания в отношении оборудования, инвентаря или самой услуги?</li> <li>3) Не согласится ли клиент выступить в качестве «испытателя» нового товара и высказать свое мнение о нем?</li> </ol>
<p>IV. Анкетирование клиентов</p>	<p>Для повышения объективности и точности анкетирования пересылка, подсчет и анализ данных поручается внешней специализированной организации</p>
<p>V. Письма, открытки, электронная почта и факсы от клиентов</p>	<p>Информация обобщается и докладывается на заседании комиссии по повышению степени удовлетворения потребителей</p>
<p>VI. Звонки по теме «Удовлетворение потребителей»</p>	<p>Ежемесячно в каждом подразделении компании содержание поступивших звонков обобщается, анализируется и за тем рассматривается на заседании комиссии по повышению степени удовлетворения потребителей</p>



Система продаж «первый рубеж — первый этаж» позволяет менеджменту компании максимально эффективно использовать каждый контакт с клиентом, собирая и анализируя мнения и пожелания потребителей и используя эту информацию для разработки новых методов продаж.

Другой пример построения бизнеса «от потребителя» — стратегия «шести касаний» компании «Musashino», лауреата Японской премии качества 2000 г. Компания оказывает услуги по уборке территории и помещений организациям и частным лицам и предоставляет на прокат сопутствующее оборудование и инвентарь. Руководство компании строит систему управления на принципе «Клиент — прежде всего!», поэтому изучение запросов и ожиданий своих клиентов — приоритетная задача для всех работников «Musashino». Именно поэтому для установления обратной связи с потребителем используются все возможные разумные способы, которые объединены в схему «Шесть касаний»:

Пример компании «Musashino» показывает, насколько успешные компании дорожат каждым сигналом от клиента. Действительно, лидеры смещают акценты в стратегиях развития с завоевания доли рынка на удержание доли клиентов. Широко применяемые концепции массового, целевого и нишевого маркетинга сегодня в полной мере не оправдывают себя в борьбе за потребителя. На первый план выходит концепция индивидуального маркетинга — маркетинга «один на один». Индивидуальный маркетинг основан на изучении потребителя, формировании клиентских баз данных. Собирая данные о клиентах, во-первых, можно знать каждого своего потребителя: его имя, пол, возраст, место жительства, социальную принадлежность и т. п., что позволяет корректировать стратегический курс бизнеса. Во-вторых, анализ жалоб и отзывов потребителей вскрывает слабые места бизнес-процесса, которые необходимо совершенствовать с учетом требований клиентов. В-третьих, информация, содержащаяся в клиентских базах данных, предоставляет обширное поле для анализа и разработки маркетинговых программ. Один из эффективных методов маркетинга по базам данных, который применяют до 60 % предприятий розничной торговли Японии — это RFM-анализ. Аббревиатура RFM имеет следующее содержание:

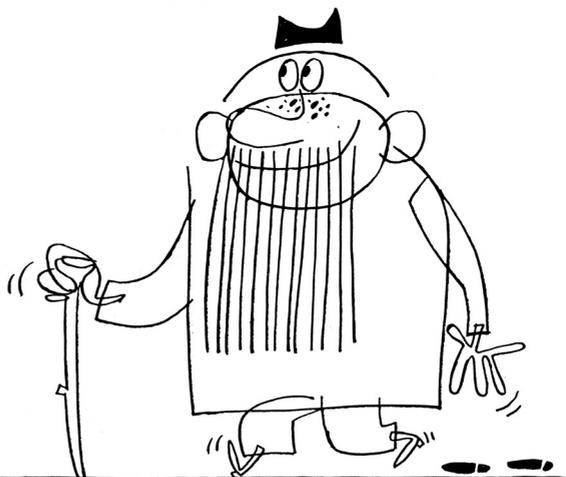
- R (Recency — новизна) — дата совершения последней покупки клиентом. Чем ближе R к текущей дате, тем выше вероятность повторного посещения магазина и совершения покупки. Даже при высоком значении показателя M или F, если показатель R отдаленный, вероятность покупки низкая.
- F (Frequency — частота) — общее число совершенных покупок. Чем больше значение показателя F вслед за R, тем выше вероятность повторного посещения компании в целях покупки. Даже при высоком значении показателя M, если F невелико, вероятность покупки низкая.
- M (Monetary — денежное выражение) — общая сумма, на которую клиент совершил покупки. Значение показателя M не оказывает достаточно большого влияния на поведение потребителя в отличие от R и F. Показатель M оценивает покупательскую способность клиента. Если значение показателя M низкое, а F — высокое, то можно предполагать, что клиент покупает дорогостоящие товары в других магазинах.

Каждая группа показателей (она же группа потребителей) делится на подгруппы, каждой подгруппе присваивается цифровой код (см. рисунок).

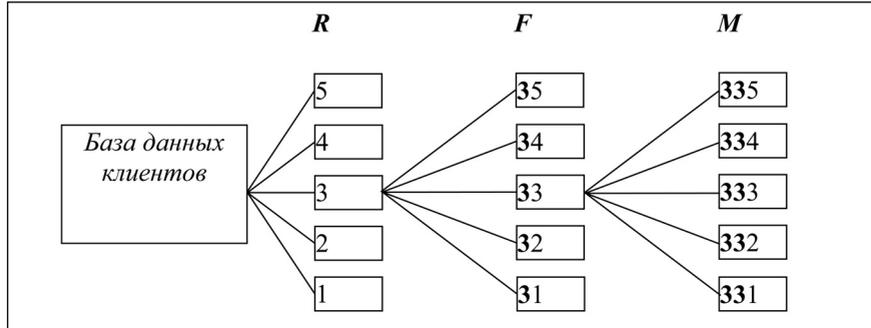
Приведем пример небольшой компании по продаже учебных материалов, которая использовала RFM-анализ для повышения эффективности продаж по почте.



Льготные услуги  
для пенсионеров



**УДОВЛЕТВОРЕНИЕ ПОТРЕБИТЕЛЯ — ЭТО УЛУЧШЕНИЕ ОТНОШЕНИЯ К ПОТРЕБИТЕЛЮ НЕ ТОЛЬКО В ПРОЦЕССЕ ЕГО ОБСЛУЖИВАНИЯ, ЭТО РЕЗУЛЬТАТ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ВСЕГО ПРЕДПРИЯТИЯ, А НЕ ТОЛЬКО ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ, НЕПОСРЕДСТВЕННО КОНТАКТИРУЮЩИХ С ПОТРЕБИТЕЛЕМ.**



Ежегодно весной всем клиентам рассылались письма с предложением купить учебные материалы. Затраты на рассылку составляли 300 иен на одно письмо, прибыль же от каждой продажи равна 10 тыс. иен. Таким образом, чтобы оправдать затраты на рассылку, необходимо получать 3 % и более процентов откликов. Однако на протяжении нескольких лет доля откликов не превышала 1,3 %, что не давало прибыли. По результатам группировки существующей базы данных в соответствии с критериями RFM были определены 125 ячеек (5 x 5 x 5) и доля откликов по каждой из ячеек. Далее рассылку стали осуществлять по ячейкам, где доля откликов была более 3 %, что позволило компании в итоге получить прибыль.

Таким образом, RFM-анализ дает возможность проведения эффективного стимулирования сбыта и помогает руководству компании решать задачу увеличения доли постоянных клиентов. Кроме того, этот метод позволяет, используя информацию о клиенте, оперативно реагировать на изменение его запросов и более полно удовлетворять его требования.

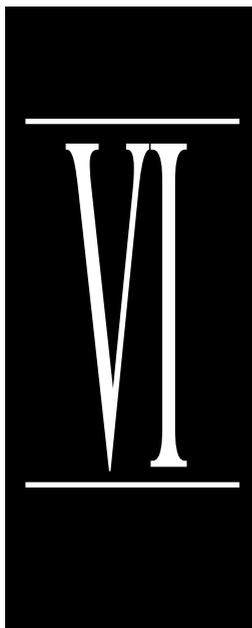
### Подводя итог...

Опыт японских менеджеров, их глубокое понимание важной роли потребителя для компании являются прекрасным примером того, на каких принципах должен строиться современный бизнес. Сегодня и мы начинаем относиться к слогану «Клиент всегда прав!» не как к совковому лозунгу ушедшей эпохи, а как к философии бизнеса, позволяющей обеспечить конкурентоспособность бизнеса. Для отечественных руководителей, делающих первые шаги в управлении взаимоотношениями с клиентами, развивающих CRM-подходы в своих компаниях, полезно будет поставить себя на место потребителя, как это делают японцы, и помнить, что...

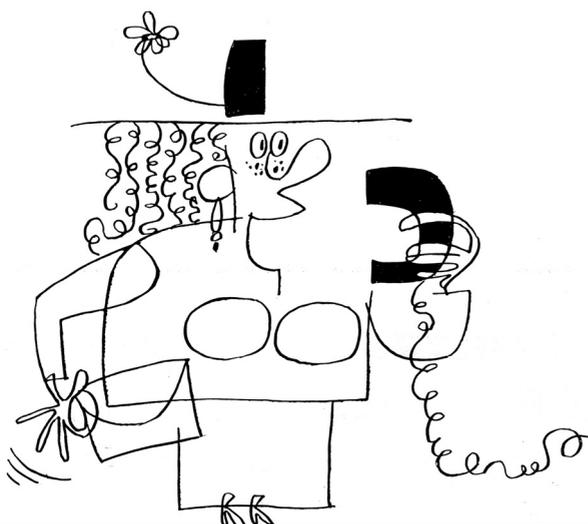
*удовлетворение потребителя* — это не просто стремление удовлетворить потребителя и что производитель не должен устанавливать степень этого удовлетворения. Удовлетворение потребителя — это тот уровень удовлетворения, который определяется самим потребителем;

*удовлетворение потребителя* — это улучшение отношения к потребителю не только в процессе его обслуживания, это результат деятельности всего предприятия, а не только подразделений, непосредственно контактирующих с потребителем;

*удовлетворение потребителя* не означает использование финансовых средств в больших размерах. Если вы рассчитываете купить удовлетворение потребителя, то вряд ли добьетесь успеха.



# ПРИЗНАНИЕ КАЧЕСТВА И ПУТЬ К СОВЕРШЕНСТВУ



## ОБ УСПЕХЕ И ЕГО КАЧЕСТВЕ

Недавно автор данного репортажа побывал на одной конференции и услышал доклад, изумивший, нет, даже потрясший его до глубины души. После выступления продвинутого директора по качеству табачной фабрики и перед докладом ведущего специалиста по системе качества ликероводочного завода последовал доклад, который предлагается Вашему вниманию без исправлений. Доклад был сделан на плохом английском языке, но зато с хорошим переводом. Диктофонная запись этого удивительного рассказа аккуратно переписана в тетрадку репортера. Докладчик — Хулио Премиусис, директор по качеству испанской фирмы «Грандамигос».

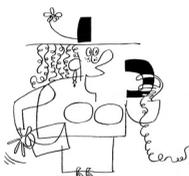
Надо отметить, что на этой конференции все время выступали начальники отделов качества и говорили о своих проблемах и достижениях, о тревогах и чаяниях, о сокровенном и злободневном. Многие руководители отделов управления качеством находятся на перепутье концепций и норм стандартов, пытаются оптимально сочетать букву формальных стандартов с духом неформальных концепций. Но жизнь постоянно берет свое, и специалисты по качеству делают все, что могут, а некоторые из них делают зачастую невозможное.

### Доклад

Трое будущих владельцев и высших менеджеров компании в тот момент, когда начинается эта любопытнейшая история, нигде не работали, периодически встречались на бирже труда, получая свое пособие по безработице. После чего они втроем шли в одно заведение и, закусывая, обсуждали перспективы различных видов деятельности, искали свое дело, желая принести родине максимальную пользу.

Раньше все они работали инспекторами в разных надзорных организациях, все были уволены по сокращению штатов, но работу свою любили. На фабриках и заводах, которые они инспектировали, к ним относились, как к отцам родным. Вечерами, сидя в ресторане, сотрудники посещаемой ими фабрики обычно говорили про них, о своих родных инспекторах, столько хорошего! Их очень уважали, а иногда даже любили во время инспекций, и им это нравилось. Ведь так приятно приносить пользу людям, а они всегда видели эту пользу, они могли ее пощупать и измерить. Ибо предприятие, проходившее проверку, получало после их инспекции разрешение на выпуск какой-нибудь продукции, рабочие получали зарплату за работу по ее выпуску, директор получал возможность управлять, конструкторы и технологи принимались за новые образцы, а наши инспекторы толстели и узнавали много нового на разных экскурсиях. Для них открывали закрытые мавританские дворцы, для них снимались самые лучшие номера в шикарных отелях. Работа Хулио и его товарищей Хуана и Педро давала людям возможность жить лучше, и что самое замечательное — это было всем очевидно, как весна, как первая любовь, как беременность на поздних сроках, в конце концов.

Поэтому когда им предлагали на бирже труда рабочие места на фабриках или в магазинах, каждый из них гордо, но с укоризной отвечал: «Я работал



инспектором!» Они больше ничего не говорили, молча разворачивались и многозначительно, но спокойно шествовали к выходу с биржи. А в Испании был кризис, и перспектив найти даже плохую работу было мало, поэтому они решили рискнуть пособием по безработице, основать фирму, которая проводила бы конкурс среди лучших предприятий. Сначала они решили присуждать премии лучшим испанским фирмам по результатам организованных ими же конкурсов. Но поскольку ни один из них не смог предложить какого-нибудь достойного конкурса, они решили делать бизнес на предприятиях, как будто бы уже выигравших конкурс. Какому директору приятно будет получить приз? Даже еще лучше, если для этого не надо будет участвовать в конкурсе. Они решили начинать прямо с того, что будут объявлять о победе того или иного предприятия.

Компания «Грандамигос» была организована этими тремя энтузиастами 10 лет назад. Они сбросили последние сбережения, сняли маленькую комнату на окраине Мадрида и стали рассылать сообщения о победе в их конкурсе тем предприятиям, на которых они когда-то проводили инспекции. Они помнили кое-кого на этих фабриках и заводах, что помогало их факсам доходить до адресатов. Некоторые заводчики откликнулись и сообщили, что готовы получить причитающиеся им по праву победные знаки. Хулио с товарищами быстренько организовали торжественное вручение призов, заказали изготовление самих призов, сняли шикарный ресторан в центре Мадрида, уточнили меню, разослали своим победителям сообщение о том, что такого-то числа в таком-то ресторане состоится вручение призов в торжественной обстановке, что вручать призы будет заслуженный доктор всех наук Премиусис, а будет стоить все это удовольствие всего-навсего 999 пиастров.

Нечего и говорить, как хвалили к концу застолья радостные директора победивших предприятий наших трех бывших инспекторов, как все целовались и обнимались. Никто не хотел уходить из ресторана, некоторые директора требовали продолжения банкета. Трое героев вспомнили свое славное прошлое и поняли, что идут по правильному пути. Увидели воочию, что нужны людям, которым они доставили такое трогательное чудо — победу, просто победу. Директор любого предприятия — это ведь по сути дела самый несчастный человек на свете, ему нелегко, его не понимают. Он бьется как рыба об лед, а ведь зачастую деятельность его предприятия от этого его биеия зависит в очень слабой степени. А директор хочет быть значимым, он тоже хочет быть нужным людям, даже если это персонал его предприятия.

После первого успешного вручения трое концессионеров собрались на следующий день в своем скромном офисе, отметили успех своего предприятия и после отступления головной боли решили расширять бизнес. Они тут же купили справочник испанских компаний, чтобы рассылать сообщения о присуждении своих премий иногородним испанским фирмам. Пришлось много работать, снимать гостиничные номера, заказывать комфортабельные автобусы, организовывать экскурсионную программу, для чего был принят на работу первый наемный сотрудник.

Но через несколько месяцев, когда фирма «Грандамигос» уже снимала просторный офис в шикарном бизнес-центре, количество клиентов стало падать. А на следующий «конкурс», точнее, на следующее торжественное вручение призов уже почти никто и не приехал. Разгадка оказалась простой — слишком много бывших инспекторов стали заниматься этим бизнесом.

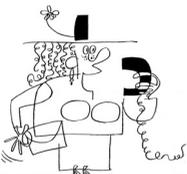


Конкуренция инспекторов, порожденная сокращением штатов из-за «дебюрократизации», — вот что оказалось! Тайны мадридского двора, долгое время бывшие неизвестными испанским труженикам, превратились в опубликованные законы, и стали закрываться регулирующие и надзирающие органы один за другим. Бывшие инспекторы не могли, да и не хотели вставать к станку или за стойку и открывали все новые и новые фирмы, беззастенчиво продающие разные низкосортные призы. Три товарища решили повысить статус своих призов и стали называть их уже не «Золотой орел», а «Бриллиантовый Олимп», вместо «Золотой пальмы» стали выпускать на рынок призов продукцию под названием «За высокое качество работы», вместо награды «За лучший маркетинг» стали производить приз «За высокое качество лучшего менеджмента». Смена названий помогала, но не надолго, снова и снова заявляла о себе конкуренция.

Тогда Хулио обратился в консультационную компанию «ГрандСерт», располагавшуюся в соседнем офисе того же бизнес-центра и узнал, что в условиях конкуренции очень хорошо помогает показ сертификата на систему качества. Друзья и раньше что-то слышали об этом чудесном средстве, которое выскакивает, как чертик из табакерки, в самый нужный момент и решает вопрос получения нового клиента. Частенько им во время их инспекций руководители предприятий что-то говорили про какие-то сертификаты, в том числе называли с придыханием названия каких-то органов по сертификации систем качества, которые выдали после своей инспекции не простое разрешение, а что-то большее, но которое ничего собственно и не разрешает. Тогда друзья никак не могли понять, как это сертификат, который ничего не разрешает, может быть таким значительным. Они делали вид, что верят директорам. Чем сертификатов было больше, тем адекватнее было их появление на этом предприятии. «Мало ли чего можно на стену повесить», — думали они про себя.

Но теперь они поняли, что без сертификата на систему качества им самым уже не обойтись, многие их потребители (директора предприятий) после банкета все чаще и чаще спрашивали об их сертификате на систему качества. Они отвечали, что система-то у них есть, а вот сертификата-то нет, и все от этого очень огорчались, даже после банкета. Все советовали сертифицировать им то, что у них уже есть. Тогда Хулио возглавил специально созданный Департамент глобального качества и стал внедрять ИСО 9001 с помощью консультационной фирмы под названием «Грандсерт ЛТД» (не путать с «ГрандСерт»). Через полгода «Грандамигос» получил сертификат на систему качества. Всего за 999 пиастров раз в месяц к ним приходил симпатичный дяденька и целый день пил с ними кофе, рассказывая о разных смешных случаях из своей консультационной практики. Красивая бумага висела на стене, но потребителей не становилось больше, хотя и не стало меньше, что подтверждало мистическое воздействие этого сертификата на бизнес. После получения сертификата наступило какое-то затишье в процессе падения количества потребителей. Пока все конкуренты не заимели такие же сертификаты, причем от того же «Грандсерта ЛТД». И перестала действовать волшебная сила: количество клиентов стало падать.

Опять призадумались три товарища. Надо выходить на международный рынок — подумали они и начали учить английский язык. Первый же опыт оказался удачен — предприятия из Финляндии, Австрии, Польши, Чехии показали очень высокий уровень проявления радости от победы в теперь уже



международном конкурсе на приз «Золоченый факел». Вручение призов проводилось в самой лучшей гостинице, номера были самые дорогие, в лучшем ресторане подавали самые изысканные блюда. Но вскоре конкуренты показали свой серьезный настрой и тоже вышли со своей продукцией на международный рынок. Конкуренты тоже придумали массу затейливых названий для своих призов: «Золотая арка», «Серебряный кумпол», «Золотая клюква (для российских предприятий)».

Надо было опять повышать качество своих услуг и своей продукции. Хуан предложил заключить договор с монетным двором испанского короля, чтобы повисить статус самих призов, на которых будет написано: «Поставщик двора его Величества». Эта надпись работала очень хорошо некоторое время. Но конкуренты опять поджимали, тоже заключили договоры с разными монетными дворами, и надо было опять что-то придумывать.

Тогда Педро предложил сотрудничать с испанской Торгово-промышленной палатой, делиться с ними доходами по тем клиентам, которых предоставит палата. На призах и сертификатах стали упоминать про ТПП, что для многих директоров из разных стран оказалось весьма значительным. Снова дело пошло на лад, да ведь вскоре и конкуренты нашли себе партнеров в лице разных палат и ассоциаций. И ладно бы, если бы конкуренты просто повторяли все замечательные находки наших друзей, но они иногда шли еще дальше. А самое страшное, что количество конкурентов росло, как грибы после дождя. Все больше становилось продавцов счастья на рынке наград и призов.

Тогда Хулио, прочитав об опросах потребителей в учебнике по менеджменту, предложил проводить их, чтобы выяснить нечто такое, что еще не заметили конкуренты, что могло бы стать новой приманкой для клиентов. Они разработали анкету и разослали ее как тем, кто уже получил их призы, так и разным другим предприятиям. Результаты были получены самые разные. «Наверное, анкету плохо составили», — подумали друзья и составили ее еще лучше. Но ответы клиентов опять смутили их своей непредсказуемостью. Неясно было из ответов директоров, каким образом надо развивать бизнес, как повышать качество продукции. Три бизнесмена подумали в этот момент, что продажа «успеха», как они иногда формулировали свой бизнес, так сложна, что анкеты им не помогут. А Педро сказал: «Просто наша продукция уже самого высокого качества, не надо нам никого анкетировать, мы сами лучше всех клиентов все знаем». Тогда друзья решили снизить издержки и чуть-чуть понизить цены на свою продукцию. Что тоже оказалось правильным решением, поскольку позволило при вручении призов сообщать директорам-победителям о борьбе фирмы «Грандамигос» с затратами на качество.

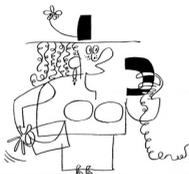
Частенько друзья, сидя втроем в офисе и отмечая окончание очередного «вручения», говорили о сложности своей работы. Педро любил сравнивать их бизнес с другими видами деятельности: «О, как просто выпускать какие-нибудь трубы или насосы, о, как это просто, как просто! Совсем не то что выпускать успех». Хуан вторил ему: «А как, наверное, просто производить запорную арматуру?!» Хулио обычно дополнял каждую такую дискуссию: «А как просто делать отпорную арматуру!» И друзья в очередной раз соглашались, что со сложностью их работы никакая другая не может сравниться. «А все потому, что мы приносим людям добро, делаем их счастливее, а это всегда самое сложное», — в очередной соглашались они друг с другом.



Друзья понимали, что для процветания их сложного бизнеса очень важно держать нос по ветру, первыми реагировать на появление новых веяний. Они опять обратились в консультационную фирму за советом. Те посоветовали обратить внимание на то, как ЕФУК (EFQM) попробовал ввести 10-й критерий «Партнерство» в модель европейской премии «Совершенного бизнеса». Хулио подумал, что надо структурировать своих партнеров на стратегических и просто партнеров. Торгово-промышленные палаты, как и Монетные дворы были посчитаны самыми стратегическими партнерами, впрочем, также как и рестораны, в которых обмывали «победителей». Теперь раз в год они стали проводить конференцию для своих стратегических партнеров, обсуждая пути развития бизнеса и улучшения взаимодействия. На этих совещаниях были рождены многие умные мысли, например, начальник испанской ТПП после одного такого фуршета предложил разработать какой-нибудь обязательный стандарт, чтобы все предприятия за него заплатили. Тут же пришла идея продавать голографические марки для писсуаров и унитазов, разработав новые условия их продажи (с испытаниями), а также новые правила наклеивания на унитаз марок, чтоб их не смыло. Вскоре после конференции стратегических партнеров фирма «Грандамигос» в сложном тендере, проведенном ТПП, была признана победителем среди субподрядчиков — изготовителей новых несмываемых голографических марок. Так незаметно для друзей произошла диверсификация их бизнеса. Информация об их компании (за их же деньги) была размещена во всех бизнес-справочниках, они попали во все базы данных, даже однажды, немного перебрав на банкете, Педро предложил издавать акции и котироваться на нью-йоркской бирже какой-нибудь. На что Хуан ответил: «Ну, ты, Педро, дал! Хотя почему бы и нет?»

Продолжая читать учебники по менеджменту, Хулио обнаружил в них кое-что про управление персоналом. В компании «Грандамигос» работало уже 20 человек. Была небольшая текучесть кадров, а также были случаи потери писем, срывы сроков отсылки факсов, иногда стали приезжать не те люди на вручение, один раз призы были не готовы, пришлось их рассылать клиентам в посылках после окончания срока их пребывания в Испании. Естественно, что во всем этом были виноваты их сотрудники. Хулио предложил Совету Директоров компании, который составляли трое наших друзей, подумать о разработке плана по совершенствованию методов управления персоналом. Всего три совещания потребовались Совету Директоров для того, чтобы согласиться с необходимостью разработки такой программы. Поручение Совета Директоров Хулио передал начальнику отдела управления персоналом, тот через месяц принес план на год вперед с бюджетом в 10 тысяч пиастров. Совет Директоров рассмотрел этот план внимательно и вернул на доработку со своими замечаниями. Доработанный план на два года и на 20 тысяч пиастров был утвержден. Мотивация служащих с тех пор дошла до невиданных размеров — некоторые сотрудники приглашались в ресторан на торжественные мероприятия по вручению призов. Заодно достигалась приятная массовость в том случае, если приезжало мало директоров на вручение.

Заключительные слова докладчика нельзя не привести дословно: «Несмотря на невиданную на нашем рынке конкуренцию, компания «Грандамигос» доказала, что ориентация на клиента — наиважнейший фокус из всех фокусов на свете. Мы не боимся конкурентов, мы их неоднократно



побеждали. Доказательством чему является неделю назад полученный нами факс о победе нашей компании в конкурсе «Лучшая из успешных компаний». Кстати, завтра мне будут торжественно вручать этот приз. Если бы вы только знали, как приятно получать известие о том, что награда нашла героя. Мы ведь, действительно, успешнее других продаем счастье! Успех от фирмы «Грандамигос» — самый лучший успех в мире!»

На последних словах докладчика раздались аплодисменты, такие же, как и после выступлений продвинутого директора по качеству табачной фабрики, но чуть слабее, чем после доклада ведущего специалиста по системе качества ликероводочного завода. Последнее выступление было заключительным, после него начался банкет, на котором участники конференции продолжили бурный обмен мнениями по поводу того, что повышать качество их продукции дальше уже некуда, но надо, а также активно обсуждали степень соответствия буквы стандартов здравому смыслу. Был среди них и Хулио. Он, как и все, стоял с бокалом в руке, говорил о качестве и умиротворенно жевал заливную рыбу. Я подошел к нему поближе, чтобы как следует рассмотреть его, запомнить этот блеск в его глазах, услышать его бодрый голос.

Звучали тосты за качество, зал шумел, и в какой-то момент Хулио решил попросить слова. Добравшись до микрофона, он крикнул радостно: «Господа! Господа! Я тут поговорил с некоторыми участниками. Какие они замечательные делают продукты, я вам скажу! Я раньше не предполагал, что вот так вот, запросто, в одном зале можно собрать столько представителей тех предприятий, которые делают только самую лучшую продукцию! Я просто восхищен умением организаторов нашей конференции, которые собрали самых лучших из лучших! Нашей фирме есть чему поучиться у организаторов, и мы будем учиться! Я надеюсь, мы все будем учиться! Учиться, учиться и учиться! Ура! Да здравствует бенчмаркинг!»

Трудно передать словами то, что творилось тогда на этом банкете. Я просто не знаю, как об этом рассказывать. Все что-то непрерывно кричали, обнимались и хлопали друг друга по плечам, постоянно чокались. Потом начались танцы, одни участники расхватывали дам, а другие отошли к стене за столы, продолжая чем-то закусывать. Вечерело, смеркалось, холодало. Народ стал расходиться. Хулио уходил одним из последних, немного пошатываясь, как настоящий труженик после тяжелой пахоты.

В этот момент я наконец-то решился заговорить с ним, смог преодолеть трепет восхищения перед этим «человеком успеха», живой легендой для меня. Я робко спросил его: «А как называется та награда, что Вам будут завтра вручать?» Он посмотрел как-то сквозь меня: «Какая награда?» «Вам же завтра вручают. Вы же сами говорили». Он остановился на ступеньках лестницы и стал думать. Я пытался запомнить все его движения, все жесты, чтобы его образ запечатлеть как можно полнее. Он мотнул головой: «Да... вручают... самому лучшему». «А как называется этот приз?» — переспросил я. «Какой приз?» — продолжал думать наш герой. «Как он называется?» — почему-то заело меня. Этот человек устал, но он знал, что завтра он проснется, оденется в свой лучший костюм и пойдет на вручение приза за что-то самое лучшее. «А... приз... да», — Хулио тронулся с места и, продолжая спускаться, удивил меня в последний раз за этот день: «Да какая разница, как он называется!.. Приз — это ПРИЗ,.. это ПРЕМИЯ!.. Его как хочешь можно назвать!.. В нем главное не название, а то, КАК



его преподносят!.. Это подношение!.. Это жертвоприношение! Это...» В этот момент он уже сидел в такси, а я остался стоять на тротуаре и смотреть вслед уносящейся в ночной город машине, в которой находился потрясший меня человек. «Экий матерый человечище!» — подумал я и побрел домой.

## О Т К Р О В Е Н И Е

### НЕ ВСЕ ПРЕМИИ ОДИНАКОВО ПОЛЕЗНЫ

*Нет, ребята, я не гордый,  
Не заглядывая вдаль,  
Так скажу — зачем мне орден,  
Я согласен на медаль!*

А.Т. Твардовский. Василий Теркин

*Если вы путешествуете в поисках качества,  
почему вы не возьмете карту?*

Джон Окланд

### Золотая, но развесистая пальма

Одна из многочисленных российских компаний, назовем ее «Геркулес» печатает на упаковках одноименных овсяных хлопьев следующую информацию:

*«ОАО «Геркулес» является обладателем ежегодного приза «Золотая пальма» международной программы «Партнерство ради прогресса». Сертификат № EGP-17/034».*

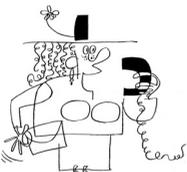
Какой такой «международной программы»? Кто учредитель этой премии? На каких принципах произведена оценка того, что предприятие достойно приза? За что именно вручен данный приз — за продукцию или за систему управления предприятием? Сколько всего предприятий награждено и как давно происходит награждение?

Разглядывая рекламные материалы российских предприятий, можно узнать о том огромном количестве призов, которые получают многие наши компании. «Международных» призов от неизвестных фирм получено в России целые вагоны. Между экспертами премии по качеству стало нарицательным название одного из призов, чаще всего встречаемого, — «Факел Бирмингема», которым «награждены» уже сотни российских предприятий.

Достижений мало, а призов и премий много. Загадка!

Вручение таких призов — это особый бизнес, которым на Западе занимаются именно потому, что это востребовано на Востоке. Предприятие сначала получает или опросный листочек или сразу приглашение на вручение приза. Если вспомнить один из способов продвижения услуг туристическими фирмами, то аналогия будет полной. К вам подходят на улице или в магазине и дают лотерейный билет, советуя тотчас же определить, а не выигрышный ли он. А вы тут же видите, что выиграли поездку или приз. Самое интересное в этой лотерее, что абсолютно все билеты выигрышные. Платить в результате все равно будете вы. И за все.

Хотя, с другой стороны, эти призы выполняют положительную функцию компенсации за неудачи, происходящие на многих предприятиях. Если бы





**САМОЕ ИНТЕРЕСНОЕ В ЭТОЙ ЛОТЕРЕЕ,  
ЧТО АБСОЛЮТНО ВСЕ БИЛЕТЫ  
ВЫИГРЫШНЫЕ. ПЛАТИТЬ В РЕЗУЛЬТАТЕ  
ВСЕ РАВНО БУДЕТЕ ВЫ. И ЗА ВСЕ.**

читатель видел, с какой гордостью руководители показывают экспертам эти «призы», как у них загораются при этом глаза. Для получения таких «призов» не надо прилагать никаких усилий, не надо проводить самооценок, писать отчетов, принимать комиссию экспертов и демонстрировать ей свои достижения в области управления. Надо только перечислить несколько тысяч долларов и поехать на торжественное вручение «приза» в Америку или в Европу.

Гордиться любым призом, любой премией можно только тогда, когда понятно, за что именно выдана эта награда, каковы критерии премии, в чем конкретно заключается победа. Нехорошо брать призы непонятного происхождения. Это проявление неуважения к своему предприятию. За его же деньги.

Кстати, геркулес из этой пачки, с нарисованной золотой пальмой, пришлось очень долго варить, чтобы получилась нормальная овсяная каша.

## Отделяем зерна от плевел

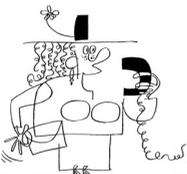
Международные «лжепремии» за качество, а-ля «золотая пальма», на самом деле, дискредитируют национальные программы признания лучших продуктов и услуг, также как «100 лучших товаров России», награды за качество и достижение совершенства в бизнесе.

Современные широко распространенные и признанные в мире премии в области качества — Премия Болдриджа и Европейская премия качества — не просто награды за победу в конкурсах: они формируют национальную политику в области качества Америки и Европы. За годы своего существования с 1987 г. Премия Болдриджа сформировала принципиально новый подход к управлению компаниями. Президент США Дж. Буш на церемонии вручения премии 2000 г. отметил: «Критерии премии Болдриджа являются отличным стандартом для компаний в борьбе за превосходство в бизнесе. Это возможность посмотреть на себя глазами потребителей и рынка. Премия Болдриджа становится мировым стандартом, подтверждением тому является растущее число аналогичных программ по всему миру».

Именно на основе критериев Болдриджа разработана и адаптирована к национальной практике менеджмента Японская премия качества Соиси Саба, экс-председатель комитета конкурса, выступая на форуме Азиатской организации производительности в 1999 г., обосновал появление Японской премии качества следующим образом: «Успех премии Болдриджа в деле совершенствования систем управления показал, что японским компаниям следует не только заботиться о качестве своих продуктов и услуг, но и уделять пристальное внимание качеству менеджмента. В связи с этим в Японии встал вопрос о создании национальной премии в области качества».

Японская премия качества вобрала в себя лучшее из современных подходов к управлению и разрабатывается с учетом практического опыта применения систем контроля и управления качеством во всем мире.

С 1996 г. Японская премия вручается организациям, достигшим высоких результатов в построении качественной системы управления, ориентированной на потребителя. За семь лет более 100 компаний приняли участие в конкурсе; 14 из них стали лауреатами премии (среди них «NEC», «Ri-coh», «Fuji-Xerox», «Pioneer» и другие компании с мировым именем). Опыт этих организаций,



их оригинальные подходы к улучшению системы менеджмента получили широкое признание в бизнес-сообществе Японии.

Японскую премию качества часто противопоставляют премии Деминга, и эти конкурсы рассматриваются как конкурирующие между собой. Однако это не совсем так.

Несколько слов о премии Деминга. «В основе качества продукции лежит качество труда и качественный менеджмент на всех уровнях, т. е. такая организация работы коллективов людей, когда каждый работник получает удовольствие от своей работы», — это основная идея лекций доктора Деминга из Америки, который был приглашен в 1950 г. выступить перед ведущими промышленниками Японии. В 1951 г. Японский союз ученых и инженеров (JUSE) в знак благодарности доктору Демингу за развитие идей качества в Японии учредил престижную ежегодную премию его имени — премию Деминга. Она является первой и по сегодняшний день одной из самых престижных и уважаемых наград в области качества, способствуя распространению философии TQM, особенно в странах Юго-Восточной Азии.

Принципиальное отличие двух японских наград за качество в следующем: в то время как большинство организаций, участвующих в конкурсе Деминга, нацелены в первую очередь на завоевание премии, компании-соискатели Японской премии качества не стремятся во что бы то ни стало победить. Комитет конкурса позиционирует премию как модель для самооценки организации, как часть стратегии совершенствования.

В России Правительством Российской Федерации в области качества Премия вручается. В основу национального конкурса положены критерии Европейской премии качества и модель совершенствования Европейского фонда управления качеством (ЕФУК, или более используемая английская аббревиатура EFQM). Правительство России и организатор конкурса — Ростехрегулирование (бывший Госстандарт) — считают своей задачей вывод качества менеджмента на принципиально новый, более высокий и современный уровень, что позволит российским предприятиям успешно конкурировать не только на российском, но и на мировом рынке.

Однако несмотря на то, что количество участников за годы вручения премии подбирается к 1000 (неплохая цифра на фоне национальных премий по качеству других стран), а победителей — к 100, у половины лауреатов после победы в конкурсе пошли вниз основные результаты их бизнеса, кое-кто даже свернул бизнес, некоторые победители вообще не поняли что они выиграли. Например, завод-лауреат через три года после победы написал в одном центральном журнале по качеству, что они никак не могут понять, что такое ИСО 9001, и собираются заключить консультационный договор на «это» с местным ТЮФом.

В чем причины такого явления? Очевидно, что для многих российских компаний Премия Правительства РФ в области качества — это очередной «Факел Бирмингема», только в другой упаковке. А организаторы конкурса не слишком с этим спорят, видимо не хотят разочаровывать участников и отпугивать их разговорами о серьезной работе по совершенствованию системы организации в течение нескольких лет. С диагностической самооценкой по критериям премии — и о том, что лишь добившись сколько-нибудь значительных результатов, можно подавать заявку на участие в



конкурсе. Организаторы конкурса, напротив, подыгрывают коллекционерам «золотых пальм», вручая всем сестрам по серьгам. Например, в 2004 г. Премию Правительства получили целых 11 компаний, и еще больше стали дипломантами.

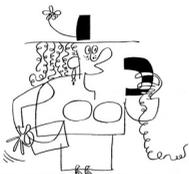
## Полезная модель EFQM

Как мы уже отмечали, для большинства организаций, участвующих в конкурсах качества, получение самой премии не является первоочередной задачей или самоцелью. Премии качества — это, прежде всего, модели совершенствования бизнеса, которые позволяют руководителям структурировать и систематизировать работу внутри компании и начать процесс совершенствования. Сегодня многие западные компании на базе моделей премий качества выстраивают стратегию управления компанией, нацеленную на постоянное совершенствование бизнеса.

Популярность премий качества как моделей совершенствования неуклонно растет. В США со дня вручения первой премии Болдриджа в 1988 г. разошлось более 2 млн. копий Руководства по применению критериев Болдриджа. По данным Европейского фонда управления качеством, модель совершенствования EFQM используют более 20 тыс. различных компаний Европы — в их числе 15 из 25 крупнейших компаний Евросоюза и 9 из 13 компаний ЕС, входящих в 50 ведущих компаний мира.

Модель совершенствования бизнеса Excellence Model, разработанная Европейским фондом управления качеством EFQM, существует (с начала 90-х годов) уже более 12 лет, являя собой обобщенную модель идеальной системы управления для организаций, ориентированных на устойчивое развитие и повышение конкурентоспособности. Модель основана на философии всеобщего качества управления и качества производства, на системном подходе к управлению, учитывающем интересы всех заинтересованных сторон организации. Конкурсы систем управления различных организаций на основании этой модели проводятся в Европе в целом и во многих европейских странах в частности с 1992 года. В России первый подобный конкурс был проведен в 1997 г., при этом следует особо отметить то, что модель Премии Правительства РФ в области качества претерпела некоторые изменения при перенесении ее на российскую почву (от нашего менталитета и особенностей русского языка).

Применение Модели EFQM предполагает проведение исследования и измерения мощности управленческого потенциала предприятия, оценки эффективности системы управления любой организации, в том числе модель может помочь в проведении так называемой «самооценки». Однако вышло таким образом, что самооценка в любом конкурсе, в том числе и главном европейском «European Quality Award», оказалось сведенной на нет. Оценка в конкурсе получается внешняя, а под собственно «самооценкой» подразумевается самостоятельное исследование менеджерами своей системы управления. Когда Модель совершенствования была представлена в Европе в качестве модели Европейской премии качества (а в России проводится «конкурс на премии в области качества»), она сразу вышла за рамки конкурса лучшего «качества» и стала рассматриваться как инструмент, позволяющий





**В РОССИИ ПЕРВЫЙ КОНКУРС СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ БЫЛ ПРОВЕДЕН В 1997 ГОДУ, ПРИ ЭТОМ СЛЕДУЕТ ОСОБО ОТМЕТИТЬ ТО, ЧТО МОДЕЛЬ ПРЕМИИ ПРАВИТЕЛЬСТВА РФ В ОБЛАСТИ КАЧЕСТВА ПРЕТЕРПЕЛА НЕКОТОРЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ ПРИ ПЕРЕНЕСЕНИИ ЕЕ НА РОССИЙСКУЮ ПОЧВУ (ОТ НАШЕГО МЕНТАЛИТЕТА И ОСОБЕННОСТЕЙ РУССКОГО ЯЗЫКА).**

организациям оценивать уровень своего развития относительно эталонного уровня, выявлять сильные стороны своих систем управления, а также определять области, где целесообразно проводить улучшения.

Основными «выходами» самооценки изначально являлись: перечень сильных сторон, перечень направлений для совершенствования и бальная оценка системы управления по критериям модели. Многие организации и сегодня рассматривают эти «выходы» как существенные для организации, и продолжают улучшать свои показатели, применяя Модель. Как в любом деле у кого-то это получается более успешно, у кого-то менее, ну, а кто-то так не смог улучшить свои показатели. Появлялись региональные конкурсы и отраслевые модели, а некоторые организации попробовали подогнать модель под свою специфику. Возможно, это является результатом лучшего понимания Модели и ее компонентов, практического знания того, как работает Модель.

Однако пока Модель развивалась и немного видоизменялась, развивались и навыки по работе с ней, проявлялись новые возможности ее использования, и многие организации осознали, что этот инструмент может быть достаточно эффективным в деле совершенствования бизнеса с помощью бенчмаркинга и обмена лучшим опытом, изучения лучшей практики управления. В 1999 г. был проведен серьезный пересмотр Модели, и из ее названия было удалено слово «бизнес» (до 1999 г. модель называлась «EFQM Business Excellence Model»). Это связано, в первую очередь, с тем, что многие некоммерческие организации также видели в Модели EFQM инструмент совершенствования и успешно использовали ее для повышения качества менеджмента. Более того, в 1999 г. в структуре Европейской премии качества появилась отдельная категория для организаций общественного сектора.

Далее мы рассмотрим некоторые возможности, ограничения и предполагаемые результаты применения Модели EFQM для совершенствования организации и построения эффективной системы управления.

## Структура модели EFQM

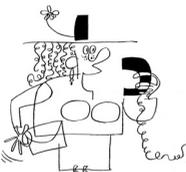
Модель совершенствования EFQM объединяет две группы критериев «Возможности» и «Результаты» (см. рисунок на стр. 137). Критерии группы «Возможности» дают понимание и помогают оценивать, как достигаются результаты. Группа критериев «Результаты» перечисляет основные показатели и результаты деятельности компаний, т.е. что достигла организация, используя имеющиеся возможности.

Модель совершенствования EFQM (1999-2003 гг.) состоит из 9 критериев, 32 субкритериев, детализирующих модель (в российском конкурсе они называются «составляющими»). Например, первый критерий «Лидерство» включает 5 оценочных субкритериев (в Российской премии по качеству (РПК) 2004 г. первый критерий модели состоит из четырех составляющих):

1а. Лидеры определяют миссию организации, стратегию ее развития и ценности, демонстрируют на личных примерах свою приверженность культуре качества.

1б. Лидеры вовлечены в деятельность по разработке, внедрению и постоянному совершенствованию системы менеджмента организации.

1с. Лидеры участвуют в работе с потребителями, партнерами и представителями общества.



1d. Лидеры укрепляют культуру совершенствования, вовлекая в этот процесс работников.

1e. Лидеры определяют необходимость изменений и способствуют успешному их проведению.

Каждый из 32 субкритериев соответственно имеет несколько зон охвата (направлений для оценки/измерения). Таких «точек приложения» в модели более 300. Например, субкритерий 2а «Политика и стратегия основана на текущих и будущих нуждах и ожиданиях заинтересованных сторон» состоит из следующих зон или областей для оценки:

2а1. Понимание рынка и рыночного сегмента.

2а2. Понимание и прогнозирование нужд и ожиданий заинтересованных сторон.

2а3. Прогнозирование развития рынка и действий конкурентов.

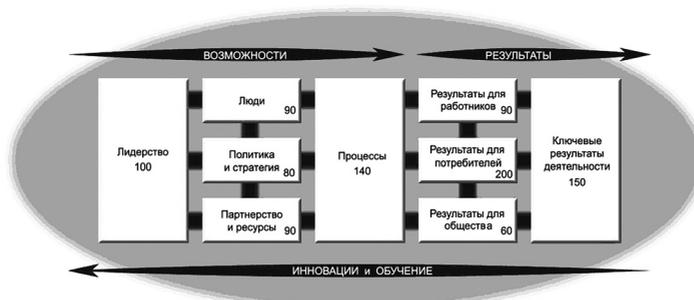
Стрелки отражают динамический характер Модели. Они показывают, как инновации и обучение помогают улучшить возможности, что, в конечном итоге, отражается на результатах.

Каждый критерий имеет бальную оценку, общая сумма по всем критериям составляет 1000 баллов. Вес каждого критерия для каждой организации устанавливается экспертами EFQM и многочисленными пользователями Модели и может меняться с учетом накапливаемого опыта и перемен во внешней среде. Группы «Возможности» и «Результаты» имеют эквивалентные максимальные оценки — по 500 баллов каждая группа, что показывает одинаковую важность как потенциала организации, так и того, насколько успешно этот потенциал реализуется. В российской модели до 2006 года 550 баллов было отведено для первых пяти групп «Возможности» и 450 — для четырех критериев группы «Результаты».

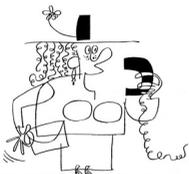
## Фундаментальные концепции EFQM

Нет (или почти нет) смысла начинать применять Модель до тех пор, пока вы не «вживите» в деятельность организации «фундаментальные концепции», которые формируют основу философии всеобщего качества EFQM. Ниже мы приводим содержание фундаментальных концепций EFQM с нашими дополнительными комментариями

Совершенно очевидно, зачем EFQM предлагает и Модель, и Фундаментальные концепции. Концепции — это философия, которую не всегда просто применить на практике, это — принципы управления любой организацией. Модель, в свою очередь, — прикладной инструмент, разработанный с целью применения для улучшений.



Концепция и ее содержание	Комментарии
<p>1) <i>Ориентация на результат.</i> Достижение результатов, которые отвечают интересам всех заинтересованных сторон</p>	<p>Большинство организаций знают свои финансовые результаты, но этого мало. Многие компании понимают, что должны знать больше о своей деятельности, в том числе о результатах и результативности своих процессов</p>
<p>2) <i>Ориентация на потребителя.</i> Создание значимой для потребителя ценности, максимальное удовлетворение нужд и пожеланий настоящих и будущих потребителей</p>	<p>Идея стара как мир. Помните советское «Клиент всегда прав!» на стенах комбинатов бытового обслуживания. И вот, наконец, приходит время, когда все большее число организаций придают этому лозунгу смысл</p>
<p>3) <i>Лидерство и постоянство цели.</i> Лидеры олицетворяют модель поведения для работников, демонстрируя постоянство цели, они способны убедить в своей правоте и повести за собой людей</p> <p>4) <i>Процессный подход к управлению на основе фактов.</i> Управление организацией с помощью взаимосвязанных систем и процессов на основе фактов, с учетом мнения всех заинтересованных сторон, полагаясь не только на интуицию и эмоции менеджеров</p>	<p>«Постоянство цели» не исключает возможность изменений стратегических и оперативных планов, но требует стабильности в отношении ценностей организации и принципов бизнеса</p> <p>Лучшие организации управляются не «из бункера», при принятии решений не следует полагаться на какие бы то ни было «догадки». Интуицию высшего руководства еще никто не отменял, но также никто не отменял того факта, что управлять системно лучше, а управлять системой процессов эффективнее, чем управлять людьми</p>
<p>5) <i>Развитие и вовлечение людей.</i> Работники смогут себя реализовать полностью тогда, когда они искренне разделяют общие ценности, а организационная культура основана на доверии и поощрении их инициативы</p>	<p>Трудовой коллектив тогда будет максимально эффективен, когда поймет, что с его мнением считаются, когда поймет степень своего воздействия на результаты бизнеса, а также когда сможет ощутить на своей зарплате собственные усилия по улучшению деятельности своего предприятия</p>
<p>6) <i>Непрерывное обучение, инновации и улучшение.</i> Проведение эффективных изменений с применением знаний и поиском возможностей для инноваций и улучшений.</p>	<p>Лучшие организации находятся в процессе непрерывного обучения как на своем опыте, так и на примере других, применяя внешний и внутренний бенч... маркинг. Открытость позволяет получить и использовать идеи всех заинтересованных сторон</p>



<p>7) <i>Развитие партнерских отношений.</i> Развитие и поддержка плодотворных партнерских отношений на принципах доверия, обмена знаниями и совместной деятельности</p>	<p>Четвертая заповедь Деминга: Покончите с практикой закупок по самой дешевой цене! все поставки данного компонента только от одного поставщика на основе установления долговременных отношений взаимной лояльности и доверия. Целью в этом случае является минимизация общих затрат, а не только первоначальных</p>
<p>8) <i>Корпоративная и социальная ответственность.</i> Построение в долгосрочной перспективе структуры, при которой организация стремится понимать и удовлетворять ожидания всех своих заинтересованных сторон, включая общество в целом</p>	<p>Организации Запада стали осознавать важность фактора социальной ответственности для развития бизнеса лишь недавно, зато многие российские предприятия (особенно градообразующие) делают это давно, но зачастую в ущерб основному бизнесу. Растет число организаций, которые обнаруживают, что люди предпочитают работать в организациях, которые заботятся об обществе. Управление персоналом и социальной ответственностью оказались очень сильно взаимосвязанными</p>

Связаны ли Концепции и Модель? Полагаем, что прямую связь всех Концепций и всех элементов Модели разглядеть сложно. Более того, искать эти связи нет прямой необходимости для пользователей Модели. Мотор автомобиля тоже включает в себе множество концепций (принципов, физических законов и т. д.), но эти концепции преобразованы в инженерное решение, подробности же этой метаморфозы мало кого из автолюбителей интересуют.

Конечно, Модель — это не автомобиль, и взаимосвязь с Концепциями уловить гораздо легче. Являясь европейской интерпретацией философии TQM, концепции EFQM могут легко восприниматься организациями, где принципы всеобщего качества заложены на генетическом уровне, хотя это утверждение тоже спорно — там тоже люди, и они тоже грешны. Но тем более тяжело воспринимать философию качества бизнесу на территории постсоветского пространства. Но это тема для отдельного обсуждения.

### **Матрица RADAR**

Смысловым завершением «полного пакета» совершенствования бизнеса по версии EFQM является матрица оценки RADAR.

RADAR — это оценочный механизм на базе модели EFQM. За аббревиатурой RADAR кроется цикл оценки системы: Results (Результаты) — Approach (Подход) — Deployment (Внедрение, развертывание подхода по уровням организации) — Assessment and Review (Оценка или самооценка) и Пересмотр (анализ для пересмотра и попыток актуализации).

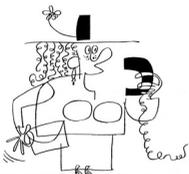


Четыре стадии цикла определяют для пользователей Модели следующие этапы оценки (самооценки):

Таким образом, группа критериев «Результаты» оценивается соответственно по показателю Results, а критерии группы «Возможности» анализируются с учетом Approach, Deployment, Assessment and Review.

Как можно предположить с первого взгляда, модель предполагает оценку «справа налево». Один из идеологов модели EFQM и «гуру» самооценки — Тито Конти говорит на этот счет следующее: «Когда появились модели TQM, включавшие в оценку результаты, то считалось само собой разумеющимся, что последовательность проверки должна быть следующей: сначала —

Элемент	Что оценивается	Как это делается в лучших организациях
<b>Results — Результаты</b>	Основные достижения компании, показатели ее деятельности (финансовые, производственные), системы управления — все, которые отражают реализацию организационной политики и стратегии	В успешных организациях результаты отражают положительные тенденции и/или стабильное хорошее положение, соответствуют установленным целям и являются лучшими относительно других организаций. Достижение таких результатов обосновано применением грамотных подходов
<b>Approach — Подход</b>	Планы компании и основания их принятия, эффективность применяемых подходов для достижения планируемых результатов	В успешных организациях применяемые подходы являются рациональными, продуманными, хорошо спланированными и регламентированными, четко ориентированными на удовлетворение нужд заинтересованных сторон. Разрабатываемые подходы интегрированы в корпоративную политику и стратегию и взаимосвязаны
<b>Deployment — Внедрение</b>	Широта, системность применения подходов и то, как происходит их развертывание внутри организации для реализации принятых планов и стратегий	В успешных организациях подходы разрабатываются для всех направлений деятельности и строго систематизируются.
<b>Assessment and Review — Оценка (самооценка) и Пересмотр</b>	Как организация изучает используемые подходы, анализирует полученные результаты, определяет области дальнейшего совершенствования	В лучших организациях подход и его реализация являются предметом постоянного измерения и изучения, полученные результаты используются для определения и ранжирования сильных и слабых сторон, планирования и реализации деятельности по совершенствованию



возможности, затем — результаты (слева направо, согласно моим определениям). Это согласуется с идеей о том, что оценка результатов была только дополнением к оценке соответствия модели, придавая проверке дополнительную эффективность. В действительности, это может быть верно для аудитов контроля и измерения, но это уже не действует, когда цель оценки — диагностическая. Диагностика всегда идет от симптомов к причинам, от результатов — к вызвавшим их организационным причинам». Такая диагностика (то есть «самооценка») является «профилактическим исследованием». Для исследования нашей системы качества или системы управления мы, в самом деле, должны пойти от результатов к подходам, а для участия в конкурсе, для проверки внешними экспертами, мы должны описать сначала подходы, а потом дать данные о наших результатах.

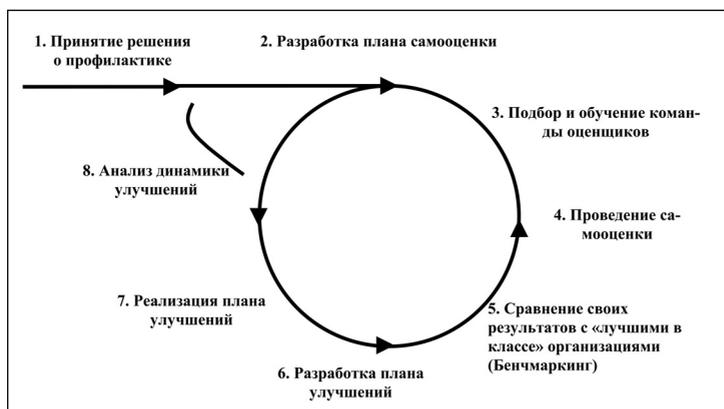
## Самооценка на базе модели EFQM

Продолжим следить за ходом рассуждений Т. Конти, который отмечает важность следующего момента при использовании Модели необходимость четко разделять конкурсную оценку и самооценку. Конкурсная оценка представляет собой оценку организации независимыми третьими лицами — экспертами — премии качества в рамках Европейского конкурса качества (или национальных, региональных, местных конкурсов, построенных по образу и подобию Европейской премии). Здесь процесс оценки подобен аудиту.

Диагностическая самооценка (хотя быть может уже пора говорить о «профилактической самооценке», о «профилактике системы управления») возникла как составная часть премий по качеству, но вскоре завоевала отдельное место в арсенале менеджеров. Вначале самооценка представляла собой только внутренний аудит, затем акцент сместился на диагностику по баллам, что помогло организациям сопоставлять свои результаты с эталоном, лидерами и конкурентами, определять свой уровень совершенства. Сегодня же диагностическую самооценку следует воспринимать как критический самоанализ, который вместе с бенчмаркингом (см. следующую главу) является неотъемлемой частью цикла непрерывного совершенствования в лучших организациях.

Схема процесса самооценки изображена на рисунке.

*Ценность модели EFQM — думать, думать и еще раз думать*



Существует два мнения относительно того, как использовать Модель. С одной стороны, Модель может и должна меняться для каждой отдельной организации, учитывая специфику ее бизнес-практики. С другой стороны, Модель универсальна и не требует никаких изменений. Обсудим «за» и «против» каждой из позиций. В начале практики самооценки проще всего использовать стандартную Модель и сравнивать свои результаты с другими предприятиями, начинающими самооцениваться по Модели. Успешно развивающемуся предприятию, накопившему определенный опыт применения Модели, может стать скучно использовать все время одну и ту же Модель и может придти в голову идея изменения чего-либо в Модели. Подобный процесс происходит при разработке отраслевых моделей, в которых стандартная Модель претерпевает некоторые изменения. Например, известны в некоторых европейских странах Модели для организаций здравоохранения, для учебных учреждений (в России также есть конкурс Министерства образования для вузов, основанный на российской модели, а первый вузовский конкурс был проведен в 2001 г.).

### 1. Модель нужно и можно персонифицировать.

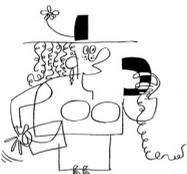
Каждая организация уникальна и не похожа на другую. Едва ли найдется организация, которую можно полностью вписать в Модель. А вот вписывать Модель в бизнес практику можно и нужно. Приведем цитату из выступления одного из пользователей Модели EFQM: «...мне говорят, что это плохая модель, потому что в ней мало Маркетинга. Так усильте роль маркетинга для своей модели, разработайте свою модель, Вы можете вписать маркетинг в нее. — Это же только модель, меняйте, крутите, используйте ее». Модель EFQM — это модель для «думанья», а не для заполнения формуляров. Мы едва ли сможем найти высокочкассную Модель, которая бы не требовала от ее пользования хотя бы немного, но мозгов. Одна из задач, которую ставят перед собой разработчики Модели — помогать менеджерам думать, причем думать системно. Даже измененная Модель позволяет сравнить себя «с лучшими в классе», например, российские вузы проводят самооценку по модифицированной Модели, но имеют возможность сравнивать свои баллы с оценкой промышленных предприятий, полученной в правительственном конкурсе, в котором используется универсальная Модель.

Момент, в который организация сможет сама для себя изменить модель под свою специфику, является поворотным пунктом в ее развитии — система управления стала зрелой и может сама для себя разработать измерительные приборы.

Возвращаясь к вопросу о необходимости перекраивать Модель под себя, необходимо отметить самый большой и, возможно, единственный подводный камень. Если вы изменили Модель и изменения эти принципиальны, этим вы усложнили процесс сравнения себя с другими пользователями модели. Этот аргумент главный в стане сторонников универсализации Модели.

### 2. Все, что мы можем сделать для ее улучшения — это не менять ее.

«Если бы мы потратили несколько месяцев на переработку модели, то, во-первых, все это время мы бы не могли использовать Модель, а во-вторых, мы потеряли бы возможность проводить бенчмаркинг-исследования с нашими коллегами по EFQM», — это также слова одного из пользователей



**СЕГОДНЯ НА КОНКУРСЕ СИСТЕМ  
УПРАВЛЕНИЯ Я ДАЛ СЕБЕ  
ОТРИЦАТЕЛЬНУЮ**



**ДОЧЕНЬКА, Я ТЕБЯ  
ОЧЕНЬ ПРОШУ:  
НЕ ВЫХОДИ ЗАМУЖ  
ЗА ЭТОГО  
ПРИДУРКА!**



**НУ, МАМОЧКА,  
Я ЖЕ НЕ  
НАДОЛГО.**



**СЕГОДНЯ ЖЕ ДИАГНОСТИЧЕСКУЮ  
САМООЦЕНКУ СЛЕДУЕТ ВОСПРИНИМАТЬ КАК  
КРИТИЧЕСКИЙ САМОАНАЛИЗ, КОТОРЫЙ ВМЕСТЕ  
С БЕНЧМАРКИНГОМ (СМ. СЛЕДУЮЩУЮ ГЛАВУ)  
ЯВЛЯЕТСЯ НЕОТЪЕМЛЕМОЙ ЧАСТЬЮ ЦИКЛА  
НЕПРЕРЫВНОГО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ В  
ЛУЧШИХ ОРГАНИЗАЦИЯХ.**

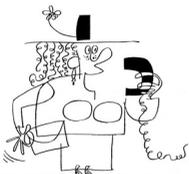
Модели, чья организация предпочитает применять модель в ее изначальном виде. Возможно, они просто не созрели, им страшно отдалиться от своего костра и пойти в лес, или у них просто слабенькая система управления, которой нужны шаблоны и подсказки, а может быть, они продвинулись так далеко вперед, что поняли ошибочность всех моделей. Вспомним слова знаменитого статистика Джоджа Бокса: «Все модели ошибочны, некоторые модели полезны». Продолжим его цитату далее: «Все модели ошибочны: вопрос лишь в том, насколько они ошибочны, чтобы не быть полезными». Мы никогда не сможем создать идеальную, совершенную Модель, и, возможно, не стоит на это тратить драгоценное время. Давайте будем реалистами.

Обе точки зрения имеют право на существование, т.к. есть огромное число организации по всему миру, которые рассматривают модель, как инструмент, помогающий привить системный подход в управлении, перекраивают Модель с учетом своих нужд и используют ее для диагностической самооценки. Не меньшее число организаций принимают начальный вариант Модели, предлагаемый EFQM, и не менее успешно применяют ее и для самооценки, и для бенчмаркинга.

Модель существует, чтобы ее применять, это не теоретическая схема или просто геометрическая картинка из девяти прямоугольников. Модель EFQM — это простой и эффективный инструмент для диагностики и совершенствования бизнеса.

Как, должно быть, читатель понял, модель EFQM не дает точного ответа, что и как должно быть сделано. Этот инструмент будет полезен для тех организаций, где люди думают и предпринимают соответствующие действия, намного более осмысленные и глубокие, чем выставление галочек в оценочном листе.

Завершим главу таблицей, где в дискуссионном виде приведен ряд ошибочных мнений о Модели EFQM и правильный взгляд «на вещи». Надеемся, что наши комментарии помогут позиционировать Модель в глазах ее потенциальных пользователей адекватно замыслам отцов основателей.

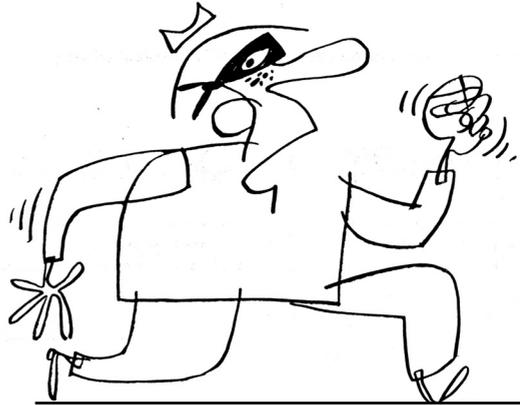


Ошибочные предположения	Пояснения
Это Модель менеджмента мирового уровня, которая подсказывает, как построить систему управления организации	Это не Модель для компании, это Модель для исследования ее системы управления. Модель не скажет, как сделать то или другое — Модель ничего не предписывает, в ней даже не содержится никаких требований
Это Модель для победы в конкурсе	Это не означает, что организация обязательно должна участвовать в конкурсе на соискание премии качества (большинство пользователей не претендуют на премии качества)
В основе Модели лежат все новые идеи про «Качество» и основанная на них здоровая организационная культура: 8D, 7 простых методов управления, 6 сигм, 5S, 4 слагаемых цикла Деминга... Применяя эту модель, мы автоматически улучшаем систему управления, укрепляем бизнес	Это не новомодная причуда, Модель описывает старые истины и давно известные аксиомы. В ее одежде очень удачно и максимально кратко заложен большой опыт человечества из области управления. Сама Модель ничего улучшить не может. Неверное применение этого инструмента так же опасно, как неверное применение молотка.
Найден, наконец-то, эликсир процветания, панацея от неудач	Это не панацея или «чудотворная таблетка» для быстрого выздоровления (хотя самооценка обычно позволяет достичь некоторых быстрых побед). Это марафон, а не спринт, и применение модели должно рассматриваться в долгосрочной перспективе.
Модель может помочь определить жизненно необходимые улучшения. Самооценка решит застарелые проблемы	Модель указывает на «критические точки» необходимых улучшений, помогает понять сильные и слабые стороны организации. Это не значит, что вы должны планировать улучшения всего и сразу. Некоторым компаниям целесообразнее не улучшать свои слабые стороны, выявленные самооценкой, а продолжать наращивать мощь своих сильных сторон.

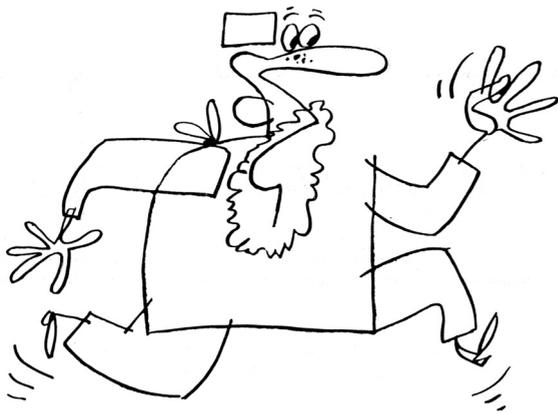
*Продолжение таблицы на следующей странице.*



Ошибочные предположения	Пояснения
<p>Модель — это эталон, и необходимо строить организацию в строгом соответствии с моделью</p>	<p>Модель не догма, ее можно и нужно менять, перекраивать под себя, изменяя критерии, добавляя новые и удаляя ненужные. Вы не должны делать из своего бизнеса точную копию Модели</p>
<p>Для оценки организации применяется бальная система, что позволяет измерить одной цифрой уровень совершенства организации и сравнить себя с другими</p>	<p>«Погоня за баллами» (с целью выгодно показать свой бизнес для экспертов и руководителей) дискредитирует саму идею самооценки. Такой самообман искажает картину реального положения дел и заставляет организацию отказываться от Модели, так и не научившись ее применять</p>
<p>Модель позволит найти виновных в провалах, «козлов отпущения» или возбудителей той или иной «инфекции» в организации</p>	<p>Модель не должна стать «кнутом» для работников. Модель — это позитивный инструмент, который говорит не о «болезнях», а об «областях для улучшений». Использование ее в качестве «пряника» тоже не желательно, когда постановка задачи происходит вокруг «...ты дай мне баллы, а я тебе премию»</p>



**БЕНЧ... МАРКИНГ,  
МАРКЕТИНГ,  
ИЛИ КАК ЕГО ТАМ**



## НА ДНЕ? ИЛИ ОСОБЕННОСТИ НАЦИОНАЛЬНОГО БЕНЧМАРКИНГА

На время конференции по вопросам управления качеством (под названием «Качество для лучшей жизни за порогом XXI века») в одном гостиничном двухместном номере поселили двух директоров по качеству с разных предприятий, причем оба были заявлены докладчиками на этой конференции. Это были Накосякин и Бандерлогов. Разгрузив свои чемоданы, развесив в шкафу костюмы и рубашки, они познакомились и обрадовались как дети, что оба являются директорами по качеству. Первый же вопрос одного из них был о наличии сертификата на СМК:

— Конечно, есть сертификат, уже три года. А у вас?

— И мы тоже года два назад сертифицировались. Вы в каком органе?

— Мы в международном.

— И мы в международном.

— А что вы теперь думаете делать?

— Теперь надо как-то повысить результативность процессов.

— А как вы их анализируете, процессы-то?

— На Дне качества, как обычно. Сначала мы применяем разные методы и делаем мониторинг процессов, а потом на Дне обсуждаем.

— Какие же методы применяете разные?

— Много методов есть разных для анализа процессов, очень много.

— Какие же это методы?

— Ну, они зависят от тех моделей, которые мы внедряем.

— Эвона! А какие вы внедряете модели?

— Да все, что есть, потихоньку внедряем. Модель проактивной компании, прежде всего. Это такая модель всеобщего менеджмента на базе тотального качества.

— Тотального качества и всеобщего менеджмента сразу?

— Да, того и другого сразу.

— Ну да, сегодня уже мало внедрять качество в отдельно взятом подразделении. Современный момент требует тотального и всеобщего качества. Во всем и везде, это верно.

— Совершенно с вами согласен коллега. Только тотальное качество и именно везде.

— А все-таки, какие методы вы применяете для анализа процессов?

— Этих методов очень много: 20 ключей, 8 «дэ», 7 простых методов, 6 сигм, 5 «эс», 4 этапа цикла Деминга, «три богатыря», «два в одном» и «один в поле не воин».

— А вы все сразу их применяете?

— Нет, конечно, не сразу. Кишка тонка и ресурсов у нас не хватит. Мы их последовательно, один за одним.

— И какой же из них самый лучший метод?

— Они же все такие разные, трудно сказать, какой самый лучший.

— А вот интегрированную систему вы не собираетесь строить?



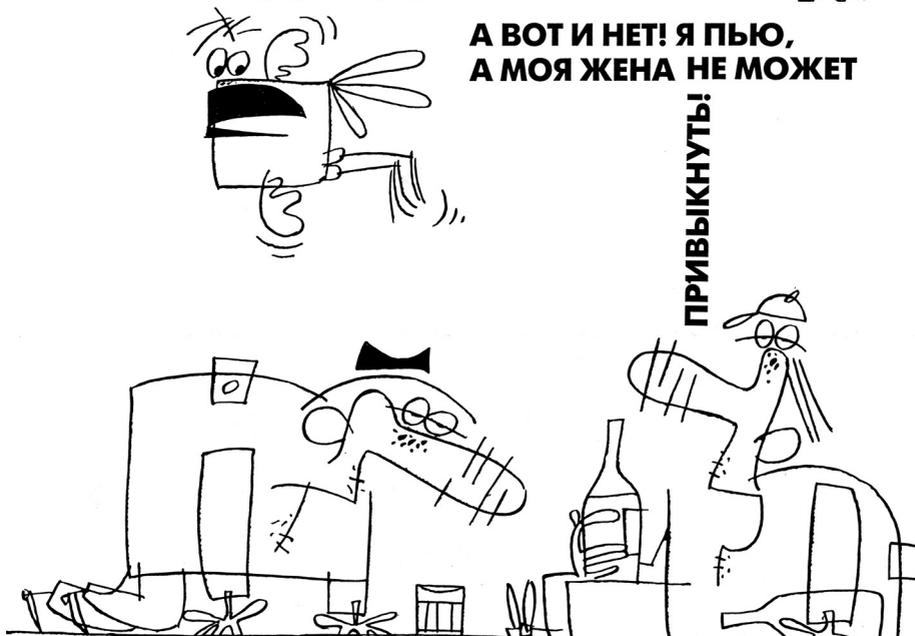
**ХОТЬ ТВОЯ ВОДКА И  
СЕРТИФИЦИРОВАННА, ВСЁ РАВНО  
ОНА ВЫЗЫВАЕТ ЭФФЕКТ**

**ПРИВЫКАНИЯ.**



**А ВОТ И НЕТ! Я ПЬЮ,  
А МОЯ ЖЕНА НЕ МОЖЕТ**

**ПРИВЫКНУТЬ!**



**ПРЕДСТАВИТЕЛЬ МЕСТНОГО  
ПРАВИТЕЛЬСТВА СООБЩИЛ О ТОМ,  
ЧТО БОРЬБА С ФАЛЬСИФИЦИРОВАННОЙ  
ВОДКОЙ ВЕДЕТСЯ В ИХ РЕГИОНЕ НА САМОМ  
ВЫСОКОМ УРОВНЕ УЖЕ ДЕСЯТЬ ЛЕТ,  
ПРАВДА КОЛИЧЕСТВО ОТРАВЛЕНИЙ НАСЕЛЕНИЯ  
ОТ ПАЛЕННОЙ ВОДКИ ТО СПАДАЕТ, ТО РАСТЕТ.**

— Так она у нас уже интегрирована, но частично. У нас три международных сертификата на три системы, а плюс к этому еще семь российских сертификатов на СМК.

— Сколько у вас руководств по качеству?

— Десять. Мы пытались одно написать, но не получилось.

— Вот и у нас 8 руководств и восемь сертификатов. А как же все-таки быть с интегрированной системой?

— Да никак, хватит того, что она частично интегрирована. Выйдет распоряжение их полностью интегрировать или стандарт какой утвердят, тогда вот и приступим. А пока нет стандарта, нет указаний, так что же вы хотите?

— Вот и я говорю своим, что нет такого стандарта. У нас тоже частичная интеграция всех систем менеджмента.

— А у вас какая частичная интеграция?

— У нас общая процедура документооборота для всех систем менеджмента.

— А у нас тогда интеграции-то побольше будет. У нас еще процедура аудита общая.

— Ну, мы пытались тоже аудит общий сделать, но ведь разные отделы, экологией занимается один отдел, а качеством другой, аудиты у нас поэтому тоже разные получились.

Вскоре собеседники утомились и легли спать, чтобы быть во всеоружии на следующий день конференции.

## Бенчмаркинг на конференции (день первый)

На конференцию по вопросам управления качеством приехало много специалистов. С утра прошла регистрация, все получили материалы конференции, расселись и стали слушать доклады.

Ведущий предоставил первое слово представителю местного правительства, заместителю одного из местных министров, который сообщил о том, что вопросы качества являются самыми приоритетными вопросами для их правительства. Также он сообщил о том, что борьба с фальсифицированной водкой ведется в их регионе на самом высоком уровне уже десять лет, правда количество отравлений населения от паленой водки то спадает, то растет. Сообщил, что в их регионе создано в последнее время такое количество органов по сертификации, что оно превысило количество всех действующих в регионе предприятий, что все их министерства и все министры борются за качество с утра до ночи.

Потом выступил представитель местного ЦСМ, потом представитель одного из фондов, который занимается в регионе программами ТАСИС, потом ректор одного из вузов этого региона. Все они тоже говорили только о качестве и о том, что они также все 24 часа каждого своего дня думали только о качестве.

Наконец слово для доклада предоставили директору по качеству завода «Полимаш» Накосякину, который бодро взошел на трибуну, налил себе воды из графина и осмотрел зал: «Темой моего доклада является самое важное, без чего нельзя системе качества существовать. Это лидерство высшего руководства», — так начал свою речь Накосякин. Далее следовало, что



только благодаря директору Баронову на заводе существует и развивается СМК: прозорливо увидел Баронов необходимость СМК, постоянно контролировал Баронов внедрение СМК, мудро указывал Баронов на возможности по улучшению СМК, при вручении сертификата на СМК Баронов сказал, что это реальная оценка вклада всех руководителей в дело по повышению качества продукции, Баронов настоял на проведении Дней качества, на каждом Дне качества Баронов внимательно выслушивает все сообщения и делает мудрые указания». В окончании своей пылкой речи Накосякин сказал, что фамилия Баронова постоянно звучит в их регионе, где нет уже такого уголка, в котором не звучало бы имя их директора. Баронов недавно был признан лучшим менеджером отрасли, а еще соседний вуз вручил ему мантию и кепку профессора.

По окончании его доклада ведущий спросил о наличии у слушателей вопросов. Встала одна дама в очках и спросила: «А как часто у вас проводится День качества?» На что Накосякин отвечал: «Не реже одного раза за тот квартал, который прошел со времени проведения последнего Дня качества согласно нашей процедуре «Стандарт проведения Дня качества».

Больше вопросов не было, и на трибуну попросили второго нашего знакомого, представителя руководства по качеству, директора по качеству Бандерлогова, который также положительно отзывался о деятельности своего директора, сказав, что у них в институте «НИИПроект» точно так же хорошо развивается СМК благодаря директору Графову. Недаром Графов был награжден знаком «Почетный менеджер года» и был назван в городском конкурсе «Человеком города». А сколько у них было аудитов — и не сосчитать, полторы сотни аудитов уже провел отдел качества за два года. И все эти аудиты были проведены благодаря лидерству директора Графова. Разработано было три сотни стандартов предприятия также не вопреки, а благодаря инициативам Графова. Повышена была мотивация персонала, благодаря чему «НИИПроект» получил международный приз «За лучшее качество», а еще институт победил в региональном конкурсе «100 лучших проектов».

Бандерлогов устало вытер пот со лба и собрался уходить с трибуны, но последовал вопрос из зала от той же самой дамы в очках: «А зачем вам такое количество стандартов предприятия?» На этот вопрос Бандерлогов устал улыbnулся и сказал, что на самом деле документов в СМК их института не менее 800, а 300 из них являются системообразующими документами. Больше вопросов не было.

## Бенчмаркинг в кулуарах

После успешного выступления на конференции встретились Накосякин и Бандерлогов на фуршете. Один из них предложил попробовать пива, потом другой предложил попробовать вина, потом они дегустировали коньяк, а потом стали пить водку и свободно общаться, попивая шампанское.

Благо после первого дня конференции уже было о чем поговорить, прозвучало много интересных докладов. Правда, среди докладчиков директоров по качеству было мало, всего двое. Однако их сильно радовало, что на прежних



конференциях их было значительно меньше, то есть, совсем не было. Специалисты, которые внедряли СМК у себя на предприятиях, раньше обычно не выступали, а внимательно слушали из зала на конференциях аудиторов, руководителей органов по сертификации, консультантов и представителей властей. Но в последнее время все чаще специалисты становились докладчиками, раздумывающих, что делать дальше. Бандерлогов так и назвал свой доклад: «СМК построена и что же дальше?»

Ближе к окончанию фуршета один из наших директоров по качеству спросил своего коллегу:

— Вот СМК есть у нас, а чего-то все-таки не хватает.

— А сертификаты?

— Да что с них толку-то, они нам все равно не помогают повысить объем продаж, а мы так сильно на них надеялись.

— У нас тоже сертификат не сработал. Пытались с его помощью получить крупный контракт, да тендер почему-то проиграли, хотя сначала нам сказали, что с сертификатом мы его точно выиграем. Мы тогда, собственно, и начали заниматься этой СМК, чтобы заказ получить.

— Да и сама СМК нам не помогла, только все отделы из-за нее перессорились. Все остались недовольны, одни говорят, что документов много стало, другие говорят, что работать стало хуже, третьи говорят, что не продохнуть стало от этого качества.

— Вот и у нас то же самое. Да и какая польза могла быть от этой СМК, если консультанты попались левые, ничего толком сказать не смогли. Как только их спросишь чего по делу, так они сразу говорят, что такие их ответы стоят совсем других денег.

— Наши консультанты тоже нам не помогли. Написали кучу документов, нарисовали кучу процессов, а толку никакого, мы так и не поняли чего они нарисовали. Только директора нашего раздразили, сказали, что повысят управляемость, а он им поверил, дурачок.

— А Вы же говорили, что ваш директор самый лучший директор в мире?

— Да какой он директор! Выскочка, ни во что не входит, кричит на всех, принимает дурацкие решения — лишь бы они нравились нашей управляющей компании, объем продаж падает, люди уходят, зарплата ниже всех других предприятий в городе, мотивация вся пропала, доску почета сломал, премии и надбавки отменил.

— Вот и у нас тоже такой же. И зарплата падает, и лучшие специалисты увольняются. Мы говорим директору. Что же ты лучшие кадры растерял. А он отвечает: «Да за забором желающих работать толпа стоит». А там уже нет толпы, на такую зарплату надо поискать людей-то.

— И у нас уже нет очереди на завод, никто уже к нам идти не желает — тоже зарплата низкая, постоянно угрожают сокращениями штатов, оборудование старое, постоянные наказания. У нас мало кто в городе хочет идти к нам работать — на других предприятиях зарплата не хуже, а лучше.

— А как же у вас наказания, когда Вы говорили с трибуны, что мотивация повысилась?

— Да какая там мотивация! Положение о премировании утвердили, узаконили постоянные наказания невиновных — вот и вся мотивация.



— У нас тоже постоянные штрафы, за месяц по несколько десятков сотрудников наказывают и тоже все несправедливо. Давеча главного механика оштрафовали за увеличение складских запасов, хотя он тут совсем не причем, и они из-за автоматизации закупок образовались.

— Вот и нас тоже постоянные наказания невиновных. А зато какая зарплата и машина у директора. А он ни за что не отвечает.

— Наш тоже на мерседесе ездит, а на планерках ругается на всех, как будто он один работает, а все лодырничают.

## Бенчмаркинг на конференции (день второй)

Как ни тяжело было вставать утром второго дня, но это надо было сделать. А если надо, то это и сделали наши директора по качеству. Во второй день конференции выступали консультанты и аудиторы. Консультанты хвалились своими успехами на многих предприятиях и методами, благодаря которым достигнуты эти успехи. Аудиторы просто хвалились.

Один консультант рассказывал о своих подходах в области планирования. Он в каждом своем проекте так успешно планировал постоянные улучшения, что консультируемое предприятие в результате обязательно получало сертификат на соответствующую систему менеджмента. В ходе этого выступления Бандерлогов прошептал Накосякину: «Как будто есть компании, которые не получают сертификат!»

Другой консультант рассказывал с трибуны, что у них в компании полностью стандартизирована работа с клиентом, что работа одного консультанта совершенно не отличается от работы другого, все консультанты работают в ходе подготовки предприятий к сертификации систем менеджмента абсолютно одинаково. Тут уже Накосякин шепнул Бандерлогову: «Одинаково плохо!»

Следом выступал консультант с рассказом о том, как важно добиться в консультационных проектах лидерства руководства, о том, как это им удается в их проектах, к каким хорошим результатам это приводит. После этого выступления Бандерлогов снова прошептал Накосякину: «Попробовали бы они заинтересовать нашего директора!», а Накосякин с пониманием закивал головой.

Во время выступления консультанта, который говорил о важности обучения персонала предприятия требованиям стандарта ИСО 9001, о том, что они в своих проектах проводят кучу всякого разного обучения, Накосякин опять шепнул Бандерлогову: «Толку от этого обучения никакого. Мы тысячу часов потратили на обучение и все без толку, персонал как не знал, так и не знает, чего от него требуется».

Во время выступления консультанта, который говорил о важности проведения внутренних аудитов СМК, Бандерлогов тихо поделился с Накосякиным: «Да как его не проводи, все равно не получается это аудит внутренний, аудиторов обученных много, а как надо работать, так никто не может. Приходится за всех мне одному отдуваться, а мне никто ничего не говорит на аудитах, все боятся почему-то».

Во время выступления консультанта, который рассказывал о том, как ему хорошо удается описывать процессы, уже Накосякин пожаловался Бандерлогову: «Попробовал бы у нас описать процессы! Два года бились, а выхлопа никакого, бред какой-то нарисовали, какие-то паспорта неизвестно каких процессов».



Во время выступления консультанта, который говорил о важности информирования персонала об улучшениях системы управления, Бандерлогов в свою очередь шепчет Накосякину: «Нашим сколько не говори, все без толку, как об стенку горох. Уж мы и в газете писали, и по почте рассылали, и на собрании говорили — полный ноль. Никому это не надо».

А когда один из самых известных консультантов стал говорить о том, как важно вовремя внедрить на предприятии 5 «эс», 6 сигм и 7 простых методов управления, один из наших героев посмотрел на другого, тот потупился и ничего не прошептал.

## Обмен опытом после конференции (финальный бенчмаркинг)

Приехав на свои предприятия, директора по качеству, как водится, на первом же Дне качества своих предприятий сделали сообщение о том, как прошла конференция по качеству. Причем их выступления были полностью идентичны, как по форме, так и по содержанию. Странного в этом ничего нет, поскольку оба они давно занимаются этим делом, читают одни книги, слушают одних и тех же консультантов, выписывают одинаковые журналы, внедряют одни и те же системы одними и теми методами, одинаково смотрят на многие вопросы. И вот что сказал каждый из них слово в слово:

— Очень интересно прошла эта конференция. Было очень много интересных выступлений консультантов самого высокого уровня, аудиторов знаменитых. Интерес к системам менеджмента растет во всем мире и в нашей стране тоже. Особенно хочется сказать об успехах в области систем менеджмента одного предприятия, где директором по качеству некто Накосякин (это говорил Бандерлогов, а Накосякин ссылаясь на успехи предприятия Бандерлогова). Это предприятие добилось невиданных успехов. Они реально применяют процессный подход. У них внутренние аудиты проходят так, как надо. У них есть доказательства результативности их системы менеджмента. Они выигрывают тендеры со своим сертификатом. У них процессы информирования персонала работают как часы. Мотивация персонала у них такая, что закачаешься, никого не наказывают. Да что там говорить, у них даже дефектность продукции снижается. Вот с кого бы нам брать пример, вот с кем бы осуществлять бенчмаркинг для реинжиниринга.

После этой речи выступил на одном предприятии главный инженер (на другом — директор по проектированию) и сказали они тоже одинаково и примерно следующее:

— Ну, это предприятие нам не подходит для бенчмаркинга. Бенчмаркинг нам конечно же нужен, но не такой. Специфика у них совсем другая. Нет, они нам совсем не подходят. Нам бы такой же точно завод (институт), примерно того же оснащения, той же численности, выпускающий ту же продукцию. Вот Вы найдите нам такой институт (завод), и мы тогда с радостью будем делать не только бенчмаркинг, но еще и инжиниринг.

— Не инжиниринг, а реинжиниринг, — попытались поправить Накосякин и Бандерлогов, каждый своего руководителя.

Но руководители оставались невозмутимы:

— Да там хоть что можно дальше делать, если Вы найдете нам пример для подражания. Но завод (институт) нам не подходит. Ну а теперь мы слушаем выступление начальника цеха (главного инженера проекта) о том, как идут работы.



Пересказывать далее не имеет смысла, хотя речи выступающих также были очень похожи. Во-первых, это не относится к теме бенчмаркинга, которой посвящена данная статья. Во-вторых, все и так хорошо знают, что обычно говорят производственники на производственных совещаниях. А говорят они обо всем, о чем угодно, только не о производстве: что подрядчики их подвели и сорвали сроки, что заказчик изменил требования, а им об этом своевременно не сообщили и они отработали два выходных, пытаюсь хоть что-то исправить, что работают как всегда в авральном режиме, но план в любом случае выполнят, сильно сроки не сорвут, большого брака не допустят, исправят почти все ошибки, что потребитель получит все то же, что он привык получать, что все будет как всегда, хотя хотели как получше.

## Размышления о бенчмаркинге

После Дня качества наши герои шли домой и думали про себя (опять одинаково): «В общем, День качества прошел, как всегда, обычно, нормально. Не так уж все плохо, кое-что даже получше, чем у некоторых других предприятий. И есть кое-какие прорывы, есть улучшения в деятельности. Институт завел у себя электронный архив проектов (завод модернизировал некоторые установки). Предприятие вопреки всему продолжает развиваться само и развивать свои продукты. Персонал предприятия вопреки неуклюжим попыткам руководства продолжает работать, творить и исправлять ошибки. Все не так плохо, отчего же так тоскливо на душе? Может быть оттого, что мы не делимся нашим настоящим опытом, а придумываем какие-то химеры? Откуда это чувство глубокого неудовлетворения? Может быть оттого, что мы не всегда говорим, что думаем, а делаем не всегда, что говорим? Может быть, мы не правильно осуществляем бенчмаркинг? А может быть, никакого бенчмаркинга в природе и не существует? Может, это выдумки досужих консультантов? Они ведь столько всего напридумывали, какие-то аудиты внутренние? Может, это все выдумки? Может, нет никаких таких реинжинирингов? А может тогда и систем менеджмента не существует? А что? Почему бы и нет? Ведь много чего мы обсуждаем, чего нет в природе. Инопланетяне разные не сходят со страниц газет, а чем они лучше систем менеджмента?! НЛО нет и СМК тоже нет. «Неопознанные нелетающие системы менеджмента» — звучит красиво, — а «внутренний аудит» — это полтергейст какой-то. И то, и другое существует, но неподвластно человеку».

Размышления наших героев совершенно одинаковым образом прервали их жены по приходе домой: «Быстро вы на своем Дне управились, я даже ужин не успела приготовить». А наши герои одинаково ответили женам: «На дне, говоришь? Может быть, ты права, мы были на дне, но теперь мы поднимаемся. Правда, не понятно, как быстро и в каком направлении, но ото дна мы оторвались точно. Мы еще уплыли недалеко, но дело идет ко всплытию. А вот когда мы всплывем, вот тогда и займемся бенчмаркингом и реинжинирингом». И довольные этим герои наши перестали горевать и расстраиваться.



## СТРАТЕГИЯ «ПЕРЕКРЕСНОГО ОПЫЛЕНИЯ»

*Конкуренция — кто-то выиграл, кто-то проиграл.  
Сотрудничество — выигрывают все!*

Эдвард Деминг

Сейчас появилось довольно много публикаций на тему эталонного сопоставления (бенчмаркинг осваивает нашу территорию), и акцент в них делается на механизм, методологию проведения — этапы, шаги, стадии, на описание различных видов бенчмаркинга — процессный, функциональный, стратегический, внутрифирменный, бенчмаркинг продукта и так далее. Нам бы как раз не хотелось бы в этой главе описывать то, что вам уже известно и/или не составит труда найти в Интернете, в журналах, наткнувшись на первую же статью по теме. Наша цель, во-первых, заинтересовать читателя, который раньше не встречался с этим термином (затем он уже доберет информации из других типовых статей), во-вторых, вселить в сознание менеджеров понимание того, что бенчмаркинг — это не простое копирование или воровство чужих идей, а эффективный метод улучшения бизнеса.

## Клептомания, возведенная в ранг искусства управления

Фредерик Уинслоу Тэйлор говорил: «Научный менеджмент — искусство точно знать, что предстоит сделать и как сделать это самым лучшим и дешевым способом». Сбереечь собственные деньги вам поможет творческое отношение к чужому опыту. Активное эксплуатирование знаний, технологий, методик со стороны позволяет ускорить свой прогресс, сократить затраты, повысить прибыль, оптимизировать организационную структуры, выбрать эффективную стратегию развития.

С древних времен информацию о конкурентах добывали, чтобы оценить силу и тактику врагов. Еще Клеопатра, посылала шпионов, чтобы следить за римлянами. Вообще, в любой сфере жизнедеятельности человека, где появлялась конкуренция, появлялся соблазн узнать, как сопернику удалось добиться лучших результатов. Воровство чужих идей далеко не ограничивается военным шпионажем. С развитием общества появлялись новые приоритеты и ценности, экономическая разведка появилась, очевидно, с зарождением экономических отношений.

Родоначальниками конкурентного эталонного сопоставления можно считать японцев, которые научились идеально копировать чужие достижения. Япония, как известно, страна традиций. Так вот, у японцев есть традиция привозить из каждого путешествия (а путешествовать они любят) что-то полезное для себя. «Полезное» не в смысле сувениров, новой пары ботинок или галстука, а в смысле новых знаний, которые можно применить у себя.

По разным оценкам от 80 % до 90 % информации разведслужбы получают из открытых источников. Эти цифры справедливы и для бизнеса-разведки. Недаром многие идеи из советского журнала «Юный техник» воплотились в жизнь именно на японских предприятиях, а все лучшие характеристики





**СБЕРЕЧЬ СОБСТВЕННЫЕ ДЕНЬГИ ВАМ ПОМОЖЕТ  
ТВОРЧЕСКОЕ ОТНОШЕНИЕ К ЧУЖОМУ ОПЫТУ.**

европейских и американских продуктов и услуг, не просто воплощены, но и существенно усилены в японских товарах. Генри Нив в своей книге «Пространство доктора Деминга» приводит пример компании «Nissan», которая неожиданно начала скупать по миру все поношенные малолитражные машины, которыми она могла завладеть, включая разбитые, и отправляла их в Японию. Причем количество таких машин измерялось не десятками, и даже не сотнями, а тысячами. А примерно через 4 года после того, как все эти старые машины были вывезены в Японию, на рынок вышел «Nissan-Micra», который стал одним из ведущих автомобилей в своем классе.

Детальный анализ б/у автомобилей со всего света позволил конструкторам компании не только взять все лучшее, но и сделать «работу над ошибками» других производителей. На этот счет Отто фон Бисмарк говорил: «Глуп тот, кто учится на своем опыте, я предпочитаю учиться у других, и избегать расплаты за свои ошибки».

Ключевое слово в цитате Бисмарка «учиться». Потребность в обучении, вызванная неполнотой и неопределенностью знаний об окружающем мире и его ограниченной предсказуемости, определяет потребность в адаптивном подходе к управлению и познанию.

Сегодня практически каждая мало-мальски серьезная и уважающая себя компания постоянно держит руку на пульсе в отношении конкурентов, отслеживает их технологические новинки. Еще Суньцзы в бессмертном трактате «Искусство войны» отмечал: «если знаешь его (врага) и знаешь себя, сражайся хоть сто раз, опасности не будет». Однако потоки получаемой информации не всегда могут стать новыми знаниями для бизнеса. Конкурентная разведка, или ее более мягкий вариант — анализ конкурентоспособности, позволяет выявить различия между вами и вашими соперниками, но не объясняет, как эти различия преодолеть и как завоевать наилучшие позиции на рынке. Сам по себе опыт не учит ничему, если он не изучается с помощью теории. Эдвард Деминг говорил «Опыт учит (дает возможность планировать и предсказывать) только тогда, когда мы используем его для модифицирования и понимания теории». Таким образом, чужой опыт необходимо адаптировать у себя в компании, детально проанализировав реальную картину несоответствий и причин их возникновения. Возможность подобного «тюнинга» бизнес-процесса, настройки чужой практики «под себя» и предоставляет бенчмаркинг.

Конкурентный анализ входит в «обязательную программу» бенчмаркинга и является первым звеном в цепочке проекта. Сбор информации — это сырье для эталонного сопоставления. Причем сырье не обязательно добывается на почве конкуренции. Те же японцы переносят технологии и ноу-хау из одной сферы бизнеса в другую. А вспомним конвейер Генри Форда, который вышел далеко за рамки автомобильной индустрии. Бенчмаркинг предполагает изучение лучшего опыта не только конкурентов, но и успешных компаний, работающих в других отраслях. Этот важный момент отмечает и отец-основатель метода бенчмаркинга Роберт Кэмп: «Бенчмаркинг — это постоянный процесс изучения и оценки продуктов, услуг и опыта производства своих самых серьезных конкурентов либо тех компаний, которые являются признанными лидерами в своей области».



Планируя взять на вооружение метод бенчмаркинга, следует понимать, что эталонное сопоставление — это не простое копирование или подражание, промышленный туризм или шпионаж, не сравнительный анализ продукции, затрат или технологий, экономических и финансовых показателей конкурентов, особенностей их отношений с клиентами и поставщиками. Например, маркетинговый ход «загляни под крышку», который по очереди используют производители прохладительных напитков и пива, привлекая покупателей возможностью выиграть приз, это бенчмаркинг или что-то еще, имеющее не такое красивое название? Фред Боуерс сделал как-то прекрасное замечание: «Бенчмаркинг — это процесс, при помощи которого организация обучается и который смоделирован по процессу обучения человека». В процессе обучения приобретается способность делать то, чего раньше не умел, воспринимать мир и связь с ним по-новому, развивать способность к творчеству. Самообучающаяся или обучающаяся организация (learning organization) «...постоянно расширяет свою способность создавать собственное будущее» (Питер Сенге). Для организаций, где руководитель проповедует всестороннее обучение, эталонное сопоставление уже не является проблемой. Истман Кодак отмечал, что «...менеджеры в таких организациях больше не спрашивают “почему?”, они ставят вопрос “как?”»

Бенчмаркинг, действительно, может помочь компаниям добиться серьезных преимуществ за счет заимствования чужих идей (а уж потом приложения собственных мозгов). И эта идея не слишком нова и оригинальна, но в такой оболочке этические вопросы как бы уходят на второй план.

Однако не следует забывать, что «перекрестное опыление» плодотворно не для всякого предприятия. Поэтому необходимость проведения эталонного сопоставления должна быть доказана, т.е. цели бенчмаркинга должны совпадать со стратегическими целями организации.

## Применяй, но не принимай

«Продолжайте поиск новых и интересных идей, которые успешно использовали другие. Ваша идея должна быть оригинальна только в адаптации к проблеме, над которой вы в настоящее время работаете», — говорил Томас Эдисон, который в свои времена ничего не знал о бенчмаркинге. А вот Грегори Ватсон, один из самых компетентных специалистов по бенчмаркингу, уже в наши дни развивает ту же мысль следующим образом: «Новые идеи не рождаются на пустом месте. Напротив, новая идея рождается в условиях, когда стало невозможным использовать старую идею».

Какой вывод должны сделать менеджеры, прочитав эти слова? Полагаю, приблизительно следующий: «Опыт и идеи других нужно адаптировать к своим условиям». В чужом опыте, несомненно, есть вкрапления алмазов, но процесс «огранки» однако весьма специфичен и труден, нельзя думать, что бенчмаркинг — это просто и быстро. Настоящее бенчмаркинговое исследование, к слову сказать, обычно занимает порядка шести месяцев. Руководители, иницирующие бенчмаркинг, должны осознавать, что более короткого пути нет. Если нужны быстрые перемены, лучше выбрать другой способ. Только первый этап поиска лучшей практики может длиться несколько месяцев. Обычно это три стадии, которые компания проходит при выборе эталона. Эти этапы принято определять тремя английскими глаголами, терминология на русском языке еще не сформировалась:



1. **«to skim»** — бегло прочитать, пробежать глазами. На этой стадии осуществляют поверхностный обзор имеющихся источников информации, а также собирают уже доступные данные.

Здесь, помимо традиционных методов поиска эталона (в книгах, журналах, деловых связях, на конференциях, семинарах и т.п.), хочется акцентировать внимание читателей на центрах бенчмаркинга, создаваемых специально для поиска партнеров для эталонного сопоставления, Филипп Котлер называет их «индустриальные бюро знакомств». Благодаря деятельности таких национальных центров в 24 странах мира, объединенных в Глобальную сеть бенчмаркинга (Global Benchmarking Network, GBN), бенчмаркинговые проекты становятся международными. Кстати, осенью 2004 г. Россия в лице департамента «Деловое совершенство» Всероссийской организации качества стала официальным членом GBN.

Для европейских компаний условия и инфраструктуру для бенчмаркинга создает Европейский фонд управления качеством (European Foundation for Quality Management, EFQM). Фонд, являясь организатором Европейской премии качества, занимается накоплением и систематизацией информации о передовом опыте участников и лауреатов этого конкурса и предлагает несколько видов бенчмаркинговой активности для европейских организаций:

- дни актуальных вопросов,
- группы эталонного сопоставления,
- исследовательские консорциумы,
- посещение лучших компаний,
- публикация отчетов о деятельности лучших компаний,
- база данных лучшей бизнес-практики,
- семинары,
- Internet-сервис совершенствования бизнеса Excellence One.

Вообще, премии в области качества активно способствуют развитию бенчмаркинга, т.к. объединяют лучшие компании, опыт которых структурируется по критериям Модели премии и может генерироваться в базе данных лучшей бизнес-практики — а это основная сопоставляющая инфраструктуры эталонного сопоставления.

2. **«To trim»** — отделявать, шлифовать, приводить в порядок. В этой фазе собранные к этому моменту сведения и информация приводятся в порядок: подробно описываются и систематизируются.

Для организации, решившей перенимать опыт других, необходимым условием является четкое понимание своей деятельности, своего бизнес-процесса. Проблема состоит в том, чтобы «сравнивать яблоки с яблоками». Существуют различные подходы к описанию бизнес-процесса. На мой взгляд, здесь применимы два подхода детализации:

- 1) «сверху вниз» — схема классификации процессов, разработанная в Международном центре бенчмаркинга Американского центра производительности и качества совместно с компанией Arthur Andersen. Каждый этап схемы для основных, вспомогательных и управляющих процессов имеет несколько уровней детализации вплоть до уровня рабочих операций, что способствует более точному определению эпицентра возникновения проблемы и гарантирует ясную формулировку требований к эталонному сопоставлению.



2) «снизу вверх» — методология функционального моделирования IDEF/0, где бизнес-процесс представляет собой совокупность выполняемых операций (функций) на отдельных его этапах. Основной концептуальный принцип методологии IDEF/0 — представление любой изучаемой системы (в нашем случае бизнес-процесса) в виде набора взаимодействующих и взаимосвязанных блоков, отображающих процессы, операции, действия, происходящие в изучаемой системе. Графическая модель бизнес-процесса отображает (и позволяет понять) его структуру и функциональное наполнение, а также входящие и исходящие потоки информации и материальных объектов, связывающие процессы внутри организации.

Когда информация проанализирована на уровне процессов (функций), можно столкнуться с тем, что планируемый проект совершенствования невозможно осуществить в силу выявленных ограничений. В этом случае необходим детальный анализ информации, который помогает выявить причины возникновения тех или иных барьеров и минимизировать ограничения. Если же минимизация ограничений все же не позволяет реализовать проект, значит, эталон был выбран неудачно, и следует искать другие варианты и опыт, который подойдет именно вашей компании.

**3. «То cream»** — снимать сливки. Заключительная стадия выбора лучших компаний и установление контактов с ними.

При окончательном выборе партнера по бенчмаркингу или принятии решения о внедрении найденной вами «на стороне» идеи, технологии, стратегии необходимо быть полностью уверенным в высокой степени сопоставимости чужого подхода с бизнес-практикой, внешней и внутренней средой собственной компании. Например, японские таксисты работают в белых перчатках. Однако один наш знакомый предприниматель, занимающийся бизнесом такси (кстати, большой поклонник бенчмаркинга и японского менеджмента), не спешит наряжать своих водителей в белые перчатки. Возможно, это был бы и неплохой ход по отношению к конкурентам..., но не будет... пока. Пока большая вероятность, что это решение либо просто будет саботировано, либо обернется клоунадой. Необходимо, чтобы водители «доросли» до белых перчаток, доросла организационная культура, культура взаимоотношений потребителя и персонала в отечественном бизнесе такси.

«Другой» бизнес (не только японский, но и конкурента на соседней улице) имеет свои «фишки», и если эти фишки работают на пользу тому «другому» бизнесу, безусловно, они могут быть полезными и для вас, но также и, наоборот, навредить. Грегори Ватсон по этому поводу отмечал следующее: «Процесс разрабатывается в условиях определенной деловой среды и корпоративной культуры в ответ на потребности определенного вида бизнеса. Нет предприятий с абсолютно одинаковой бизнес-средой и культурой. Без тщательного изучения условий, которые следует изменить, чтобы они подходили под среду и культуру организации, невозможно перенести практически методы другой организации. Поэтому “беззастенчивое присвоение” вызовет проблемы, если деловая практика одной компании не “переведена” на язык другой».



Таким образом, задача руководителя, решившего применять опыт других — адаптировать имеющиеся в его арсенале организационные технологии. И, конечно, любое управленческое решение должно приниматься по принципу целесообразности. (Это, к слову, о «западничестве» в нашем бизнесе и не только бизнесе, когда передовые методы, технологии пытаются культивировать на неподготовленной почве).

Среди советов творца «японского чуда» Эдварда Деминга есть такой: «Применяй, но не принимай». Другими словами, копирование один к одному не приемлемо, так как желаемые результаты заведомо не будут достигнуты и интерес к бенчмаркингу у руководителей будет потерян надолго (и этот вывод можно сделать не только в отношении бенчмаркинга, но и всех других новых для нас подходов). Потерпевшие фиаско руководители, которые искали «чудесную пилюлю» для оздоровления бизнеса, а получили взамен еще одну патологию, будут гневно клеймить и дискредитировать прекрасный метод, который помог и помогает сотням и даже тысячам других компаний во всем мире (более последовательных и скрупулезных в принятии решений и их реализации).

Негативный опыт применения бенчмаркинга еще раз подтверждает, что:

- во-первых, слепого копирования при бенчмаркинге следует избегать;
- во-вторых, руководитель, иницилируя бенчмаркинг, должен понимать, что это практический инструмент, имеющий научную методологическую базу, с которой необходимо познакомиться, а лучше — серьезно изучить, начав хотя бы с поиска информации в Интернете.

## Нас не догонят!

Польза для компании, которая учится на лучших образцах, очевидна. Но какой, спросите, смысл передовым компаниям раскрывать информацию о себе? Мотивы могут быть самые разные. Многие, например, считают престижным выступать в качестве компании-эталона. Тем более, что это повышает их инвестиционную привлекательность и позволяет на разных уровнях лоббировать свои интересы. Многие «открытые» компании, полагают, что пока их догоняют, они успеют придумать что-то новое, а опыт, который обычно перенимают в рамках бенчмаркинговых исследований, всегда «второй свежести». Для прорыва же нужны принципиально новые идеи, которыми обычно никто и никогда не делится и которые, напротив, тщательно, охраняются (здесь бенчмаркинг не поможет — обращайтесь к профессиональным шпионам).

Японцы же уверены, что если компания кого-то учит, то при этом развивается и сама. Например, лауреаты японской премии качества охотно делятся своими успехами со всеми, кто заинтересован в этом. Пример из личного опыта. Не так давно в составе российской делегации один из авторов этой книги посетил компанию «Musashino», лауреата Японской премии качества 2000 г. Профильный бизнес компании несколько необычен (пока) для нас. «Musashino» оказывает услуги по уборке территории и помещений организациям и частным лицам и предоставляет напрокат сопутствующие оборудование и инвентарь. Компания представляет малый бизнес, а штат сотрудников





**ПОСЛЕ ПОЛУЧЕНИЯ НАЦИОНАЛЬНОЙ ПРЕМИИ КАЧЕСТВА НИКОМУ НЕ ИЗВЕСТНАЯ КОМПАНИЯ ОКАЗАЛАСЬ, КАК ГОВОРИТСЯ, «НА ВИДУ» И УМЕЛО ЭТИМ ВОСПОЛЬЗОВАЛАСЬ, НАЧАВ РАЗВИВАТЬ ДОПОЛНИТЕЛЬНОЕ НАПРАВЛЕНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ — КОНСУЛЬТАЦИОННЫЙ БИЗНЕС.**

насчитывает около 360 человек. Так вот, параллельно с российской делегацией в «Musashino» принимали еще три группы визитеров, в частности, студентов одного из токийских университетов, делегацию бизнесменов из соседней префектуры и кого еще. После получения национальной премии качества никому не известная компания оказалась, как говорится, «на виду» и умело этим воспользовалась, начав развивать дополнительное направление деятельности — консультационный бизнес. Например, делегация студентов, которая также посещала «Musashino» в тот день, в полном составе (двадцать человек) обзавелась книжками с «Управленческим планом Musashino» по 1000 иен за штуку (почти 10 долларов за небольшой блокнот — неплохо, учитывая, что таких визитов каждый день 5-7, и визиты тоже бесплатные).

Продолжая японскую тему, опять возвращаемся к доктору Демингу. Одну из ключевых мыслей философии качества Деминга (которая отчасти была результатом влияния, оказанного на него совместной работой с японцами) кратко можно выразить как «менеджмент на основе плодотворного сотрудничества» в противовес «менеджменту на основе конфликта». Другими словами, «Сотрудничество: Выигрывают Все» гораздо лучше, чем «Конкуренция: Кто-то выиграл — Кто-то проиграл». По мнению Деминга, бытующее убеждение, что конкуренция всегда хороша изначально и для компаний с их персоналом, и для их потребителей, — ошибочно. Уже в ближайшем будущем неизбежен переход от существующего общества, в котором и причиной и результатом выигрыша кого-то обязательно будет чей-то проигрыш (win-lose), — к обществу, в котором не должно (и не может) быть проигравших (win-win).

Совместная работа на благо компании, на благо экономики и общества в целом имеет гораздо больший потенциал, чем работа, основанная на конфликте, ранжировании и соревновании. Идеи, заложенные в бенчмаркинге как нельзя лучше соответствуют принципу «Выигрываем Все Вместе», а следовательно, отвечают парадигме современного менеджмента. Кроме того, механизм этого метода имеет сдерживающие элементы, которые регламентируются Кодексом поведения при бенчмаркинге.

При уважении принятых правил игры участниками (ты — мне, я — тебе), когда согласованы пределы раскрываемой информации, порядок обмена данными, логика проведения исследования, можно рассчитывать на обоюдную выгоду и совместное продвижение вперед.

## Сим-сим, откройся!

Многие отечественные компании давно занимаются чем-то сродни бенчмаркингу, хотя они просто не знакомы с самим термином. Руководители, вступая в неформальные отношения с партнерами или конкурентами, часто используют лучшие достижения друг друга у себя в компаниях. Как показывает опыт, непосредственное общение с коллегами дает наиболее ценные для бизнеса идеи и знания, что, как правило, приводит к внедрению новых форм управления, программных продуктов, использованию новой технологии в производстве. Полезные сведения можно также почерпнуть в интервью с бизнесменами, менеджерами различных компаний. Из большой статьи можно выудить всего одну, но интересную идею.



Что же касается «официального» бенчмаркинга, его перспектив в отечественном бизнесе, то их омрачает ряд барьеров, которые и обсудим далее.

Мейнард Кейнс неслучайно говорил: «Для людей самое сложное — не признать новые идеи, а позабыть старые». Сегодняшнюю позицию многих руководителей по поводу бенчмаркинга (и вообще всего, что связано с получением новых знаний и требует пересмотра привычных подходов к управлению, а также основательного изменения в сознании) можно сформулировать приблизительно следующим образом: «напрасная трата времени и ресурсов» или же, говоря словами одного из менеджеров, «бенчмаркинг придуман консультантами для консультантов». Но, к счастью, появляются организации, которые своим примером опровергают этот уже сложившийся стереотип. Таких компаний (точек роста) становится все больше, поэтому барьер «дремучести» бизнеса со временем преодолим, тем более что рынок все жестче требует от менеджеров освоения новых управленческих компетенций.

На фоне стандартных причин отказа от эталонного сопоставления более существенной преградой выглядит «закрытость» отечественного бизнеса. При всех позитивных тенденциях наш бизнес никак нельзя назвать прозрачным. Отчетность о деятельности компании, численность работающих сотрудников, базы поставщиков и клиентов, объемы поставок и продаж обычно тщательно оберегаются от посторонних глаз и ушей. Поэтому официальное предложение обменяться подобной информацией может вызвать даже агрессию. Большинство компаний закрывают всю информацию, как говорится, на всякий случай. Хотя, как мы выяснили, бенчмаркинг подразумевает использование только открытой информации. Все, что касается выведывания коммерческой тайны или ноу-хау, — чистой воды промышленный шпионаж и к бенчмаркингу не имеет никакого отношения. Вместе с тем несовершенная система налогообложения, вызывающий массу вопросов финансовый учет и другие проблемы не всегда позволяют компаниям предоставить/получить реальные данные по тем или иным показателям. Рады были бы руководители провести бенчмаркинг, да не могут.

Хотя, практически в каждой компании имеется большой пласт информации, которую выгоднее открыть конкуренту, партнеру, другим заинтересованным компаниям, чтобы взамен узнать что-то полезное для себя от своих оппонентов. Вот несколько цитат менеджеров, которые видят в бенчмаркинге потенциал для совершенствования бизнеса:

Держать секреты — это вчерашний день. Так ты только стимулируешь свой застой. Если открыть — развиваешься;

На то, чтобы просто так кого-то учить, у нас, увы, не хватает времени. Хотя если нам взамен предложат интересную информацию, то почему бы и нет?

Практика показала, что проведение даже эпизодических сопоставительных исследований приносит их участникам безусловную пользу;

Пусть лучше оба предприятия пойдут вперед, чем оба будут топтаться на месте.

«Комплекс засекреченности» отечественный бизнес постепенно преодолевает. Предприятия, которые стремятся занять устойчивое положение на

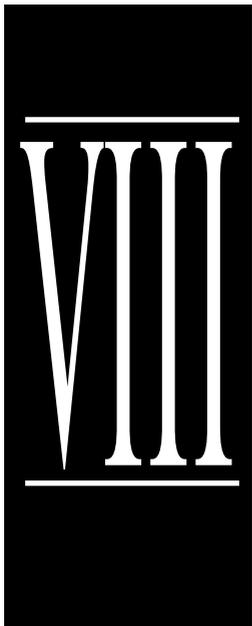


рынке и думающие о завтрашнем дне, выходят из тени, легализуют свою деятельность по всем направлениям. Этому способствует и возрастание фактора социальной ответственности бизнеса в конкурентной борьбе.

Таким образом, постепенный переход к цивилизованному рынку все-таки происходит, и метод бенчмаркинг способствует этому процессу, более того, он является его катализатором.

Новая модель бизнеса, которая вживляется в компанию с приходом бенчмаркинга, способствует системному мышлению, чего зачастую так не хватает нашим компаниям. Эталонное сопоставление помогает лучше понять и внутреннюю среду, вокруг которой построена компания, и внешнюю, которая воздействует на нее. Считаясь мощным инструментом совершенствования, бенчмаркинг является эффективным методом для изучения не только опыта других, но и изучения своей организации. Зная других и себя, можно прогнозировать ситуацию и эффективно реагировать на изменения. «Думай и действуй, предугадывая своего противника или партнера», — гласит один из принципов буддистской философии. Следование этому принципу в бизнесе может стать ключевым фактором достижения конкурентоспособности, а стратегия «перекрестного опыления» — стратегией успеха для многих компаний.

Заканчивая главу о возможностях развития бенчмаркинга в нашей стране, добавим ложку дегтя. С одной стороны, недавнее вступление России в Глобальную сеть бенчмаркинга кажется шагом вперед, с другой стороны, нас беспокоит тот факт, что с 1997 г. на базе российской премии конкурса так и не была создана серьезная площадка для развития бенчмаркинга. Хотя мировой опыт показывает, что логическим развитием национальной премии качества является создание бенчмаркинговой инфраструктуры, организация базы данных лучшей деловой практики и механизмов доступа к ней. Если Европейский фонд управления качеством является и организатором Европейской премии качества, и разработчиком модели совершенствования EFQM, и крупным европейским бенчмаркинговым центром, то в России эти направления развиваются, если не в разные стороны, то явно не параллельно. Так, премия Правительства РФ в области качества, модель которой гармонизирована с Европейской моделью, курируется Федеральным агентством по техническому регулированию и метрологии, модель EFQM в России продвигает Центр консалтинга и обучения Всероссийской организации качества, позиционируя модель отдельно от национального конкурса качества, бенчмаркинг же делает первые шаги в России под эгидой Департамента «Деловое совершенство» ВОК и также обходит стороной национальный конкурс качества. В такой ситуации приходит на ум басня дедушки Крылова про Лебеда, Рака и Щуку, у которых, помнится, так ничего и не получилось.



**КТО ПОСЛЕДНИЙ  
НА ПРИЕМ  
К ДОКТОРУ  
ДЕМИНГУ?**



## ДЕТЕКТИВНЫЕ ИСТОРИИ

## Часть 1. «Загогулина»

Женя Бондов в самом начале этого рокового совещания понял, что его полный провал близок, как никогда. Несмотря на всю его осторожность, несмотря на то, что Женя всегда на всех совещаниях садился самым правильным образом, как настоящий разведчик, в таком углу, чтобы всех видеть и все слышать, провал Бондова назревал. Директор говорил о снижении объемов производства, об отсутствии прибыли, о необходимости производить загогулины во все меньших масштабах, о сокращении персонала, об урезании многих расходов. Время от времени у директора проскальзывали фразы о несознательности некоторых сотрудников, от чего Бондов внутренне вздрагивал и еще ниже опускал плечи и глаза.

Фирма «Загогулина» занималась производством загогулин 10 лет, сначала был большой спрос на них, потом появились конкуренты, спрос стал расти медленнее, клиенты стали требовать улучшенных загогулин. Почему-то конкуренты модернизировали загогулины быстрее, чем сама «Загогулина», спрос на продукцию которой, выведшей на рынок это чудо техники, падал прямо на глазах. В тот самый момент, чуть больше года назад Женя Бондов и был заброшен в эту фирму под видом директора по качеству. Заброска прошла успешно, никто ничего не заподозрил, легенда в записях трудовой книжки Бондова выглядела великолепно для глаза директора фирмы «Загогулина»: директор по качеству фирм «Извилина», «Загиб», «Перегиб», «Кривулина».

Совещание шло своим ходом, печальные факты сыпались как из ведра, количество рекламаций росло, лучшие сотрудники увольнялись, необходимые расходы урезались на глазах, наконец, постоянно росла кредиторская задолженность. Директор замолчал, поднял глаза от своих бумажек и посмотрел на Бондова тяжелым взглядом. Женя вздрогнул, хотя давно уже ожидал этого укоряющего взгляда. Директор испепелил Бондова глазами и постановил: «А мы на вас так надеялись!» Руководитель отдела продаж усиленно закивал головой, начальник маркетинга недобро посмотрел на Женю, а главный инженер обобщил: «А еще говорил, что понимает что-то в качестве». Только первый замдиректора ничего не сказал и никак не прореагировал, он в это время смотрел в сторону. Бондов покраснел, опустил глаза и вынул из кармана заготовленное заранее заявление по собственному желанию, и в его мыслях полетели эпизоды истории с «Загогулиной».

Директор «Загогулины» встретил его появление радостно:

— Вот кто теперь будет отвечать за качество!

Бондов почуял неладное:

— Качество будет зависеть не только от моей работы, качество будет складываться из усилий и работы всех сотрудников, всех руководителей, а также качество зависит от принципов мотивации, и сложение всего этого...

Директор радостно рассмеялся:

— Ну конечно, конечно, оно всё будет складываться. Но директором по качеству ведь будете Вы. Не правда ли?



Бондов:

— Но директор по качеству не может создавать качество на всех рабочих местах, он не сможет делать каждую операцию каждого сотрудника качественной, не сможет стоять за каждым работником и проверять качество каждой загогулины.

Директор перестал улыбаться:

— Как это так? Вы же директор по качеству! Вы же должны знать, как надо повысить качество на каждом участке!

— Да через некоторое время я узнаю многие нюансы различных операций, и, может быть, смогу в некоторые из них внести какие-либо улучшения...

— Как это, как это? «Может быть» нам не надо. Нам надо повысить качество! Вы же будете директором по качеству? Вы же знаете хитрые методы там всякие?

Бондов горделиво:

— Да, я знаю многие методы повышения качества, некоторые из которых применял на практике, и они даже давали результаты... иногда.

Директор радостно:

— Ну, вот мы и договорились. Вы будете повышать качество, и отвечать за это повышение. Вы будете отвечать за качество всей нашей продукции.

Бондов из последних сил:

— Но применять методы повышения качества и отвечать за каждый случай некачественной работы — это разные вещи! Я не могу отвечать...

Директор, поглядывая на часы:

— К сожалению, у меня важная командировка, я должен срочно ехать. Закончим на этом. Приступайте к работе, докладывайте мне оперативно. Надеюсь, мы каждый день будем беседовать о качестве, мне очень интересна эта тема. Ваше рабочее место покажет мой первый зам, там все готово, приступайте к работе немедленно. До скорой встречи.

Последние слова директор прокричал уже из лифта. В некотором замешательстве Женя пошел искать свое новое рабочее место. У него было двойственное впечатление от первой беседы с генеральным.

На новом рабочем месте Бондова было все: пыльные бумажки, пара проводков и пустая коробочка, не было только телефона и компьютера. Бондов попытался проинформировать первого зама:

— Мне еще неделю назад директор обещал, что компьютер к моему приходу будет стоять! Я же уже в штате...

Первый зам был человек опытный, ничему не удивился, просто заметил, пытаюсь посмотреть в сторону:

— Мне никто ничего не говорил.

— Как же так?! Мне же сам директор обещал!

Первый зам, продолжая глядеть по разным сторонам:

— А что директор? У меня нет заявки на новый компьютер, а вот телефонный аппарат, наверное, есть и его можно поставить... вскоре... может быть.

Бондов, как настоящий разведчик быстро взял себя в руки:

— Когда я могу ожидать компьютер на своем рабочем месте?

Первый зам, немного подумав и поглядев совсем в другую сторону:

— Недели через две, может быть, через три.



Бондов сразу забыл, что он разведчик:

— Что? Какие три недели?

— Будем стараться изо всех сил. Может быть, в конце этой недели что-нибудь придумаем.

Первые две недели Женя Бондов ходил по всей фирме, знакомился с сотрудниками, узнавал от них много нового, каждый день подходил к первому заму, и тот уверенно говорил, что все в порядке и завтра обязательно привезут компьютер. Через месяц Бондову привезли все-таки новый компьютер, Женя обрадовался несказанно, но долго после этого случая продолжал выспрашивать коллег о критериях выбора и оценки поставщиков компьютеров. Поскольку его новый компьютер странным образом постоянно сбоил и зависал в самых разных ситуациях, Бондов частенько перезагружал его и снова шел выяснять, каким же образом фирма осуществляет закупки самых важных для бизнеса машин. Через три месяца он бросил это занятие, поскольку каждый новый компьютер закупался иным сотрудником, с использованием новых критериев. Единым было только то, что опыт прежних закупок никогда не учитывался.

Директор вернулся из своей командировки еще до того, как Бондову поставили компьютер, но времени для их встречи все не находилось. В течение первого полугодия работы Женя просиживал часами в его приемной, но до него никогда не доходила очередь. Директор всегда пробежал мимо Бондова с видом виноватого человека, но их встречу это не приближало. Еще через несколько месяцев Женя перестал заходить в приемную директора, чтобы занять очередь. Ведь даже если в этой очереди перед ним был всего один человек, шансов попасть на прием у Бондова не было. Женя пытался вычислить законы попадания других сотрудников мимо него и мимо очереди в кабинет к директору, но не смог этого сделать, хотя набрал репрезентативное количество наблюдений.

Когда Бондов выложил на стол перед директором свое заявление об увольнении, ему стало невыразимо легко. Так легко ему еще никогда не было. Во-первых, оттого что он не будет больше работать на своем «левом» компьютере, который постоянно зависал и сбоил. Во-вторых, оттого что он перестанет, наконец, пытаться показать директору свои наблюдения о разных случаях из жизни фирмы, свидетельствующих о настоящих причинах низкого качества загогулин, о которых директор еще не знал. Случаев из жизни «Загогулины» у него накопилось целое море, но до них у директора руки так и не дошли. Может быть, к счастью. Бондов иногда пытался себе представить последствия чтения директором его отчета и понимал, что директор сразу же уволит многих его коллег.

Директору «Загогулины» тоже стало невыносимо легко от вида заявления Бондова об увольнении. Он улыбнулся, рассмеялся, быстро подписал заявление, и все менеджеры стали радостно улыбаться и хлопать друг друга по плечам, так что совещание закончилось на очень торжественной ноте, как будто фирма вышла из кризиса. Оставался задумчивым только первый замдиректора. Который ничего не решал в этой фирме, что с большим трудом смог выяснить Женя Бондов только через полгода работы в этой конторе.



## Часть 2. «Софтмонтаж»

Утром следующего дня после своего провала Женя Бондов подходил к «Институту улучшений», где он уже несколько лет числился специальным агентом по особо сложным делам. На улице он встретился с легендарной старушкой Агатой Кристиновной Марпуловой, самым легендарным агентом Института улучшений. По ее лицу он понял, что она тоже потерпела полный провал в фирме «Перпендикуляр», в которую ее забросили год назад.

— Ну что Женечка, кхе-кхе, провалились в этой «Загогулине»?

— Она называется «Загогулина», но как вы догадались о провале?

Агата только рукой махнула и сильно закашлялась, она много курила, была худа и бледна, но глаза горели желанием улучшений. Постоянных улучшений, как она любила говаривать.

В институте они встретили коллегу, по глазам которого также было видно, что он возвращается не со щитом, а на щите. Мегрэвченко по кличке «Комиссар» был внешне бодр, но что-то незримое в его лице выдавало, что ему не удалась его миссия в автомобильной фирме «Драндулет», в которую он был заброшен около года назад. Комиссар Мегрэвченко посмотрел на Женю Бондова и посочувствовал:

— Тоже провал?

— Все время одно и то же: провал за провалом, — отвечал наш герой, с высоко поднятой головой.

В приемной у директора Института улучшений они увидели Пуарова Эрика, который уже рассказывал секретарше о том, как ему ничего не удалось сделать в фирме «Софтмонтаж», поскольку высшее руководство ничего не понимало в том, как надо повышать качество.

Пуаров размахивал руками и громко негодовал: «Вот еще такой случай был. Надо должностные инструкции писать, а они говорят: «Мы не умеем, давай рыбу». Хорошо, рыбу им дал, — двое сотрудников смогли написать кое-что, остальные не могут сформулировать свою деятельность, хотя у всех высшее образование. Пришлось подходить к каждому и пояснять ему, как называется то, что он делает. Худо-бедно, через два месяца было уже две трети должностных, остальные не могут написать даже с подсказками. Пожаловался директору, что работа идет медленно. Тот пошумел, все заволновались, что-то стали присылать. Наконец, выясняется, что только коммерческий директор не написал свою должностную. Подхожу к нему, говорю: «Ай-яй-яй!», а он говорит: «Сам я ничего писать не буду, пусть генеральный пишет. Мы сами эти инструкции пишем совершенно неправильно. Надо чтобы их руководство писало, оно знает как и что, а я подчиняюсь непосредственно генеральному, так вот он пусть и пишет о моих обязанностях». Иду с этой проблемой к генеральному, а тот говорит: «Мы это с ним уже сто раз обсуждали, я тоже не знаю, что ему написать, что он там делает не всегда понятно, отчетов он мне уже два года не сдает». Присел я от такого оборота и говорю: «Ну, это же самая простая позиция на фирме, это же так просто — то, что он делает: как-то же он организует продажи, что-то, может быть анализирует... иногда». «Мы с ним не можем этого написать, вы сами что-нибудь напишите».



Я же меньше каждого из них понимаю обязанности коммерческого директора, а они не могут мне рассказать, что он должен делать! Я еще раз подхожу к коммерческому и снова его прошу: «Говорите мне, что вы делаете, а я буду записывать». А он смотрит на меня как младенец и снова за свое, пусть, мол, генеральный скажет, что я должен делать как директор по продажам.

Плюнул я на них и сам написал ему должностную, так он ее подписывать отказался мол, там все неправильно. Одна радость, что коммерческий директор уволился за месяц до меня».

### Часть 3. «Драндулет»

В это время из кабинета директора Института улучшений вышел Ватсин, всеобщий любимец по кличке «Доктор ватсин» получил новое назначение. Все разом отвернулись от Пуарова и посмотрели на доктора Ватсина — на его энергичном лице, как всегда, было много уверенности. Предупреждая вопросы, он сообщил: «Буду директором по качеству фирмы «Агроснопсбыт». Очень перспективная отрасль, молодой менеджмент, директор с двумя высшими образованиями, мне кажется, что там, наконец-то все и получится». Доктор Ватсин торжественно стоял посреди приемной, Агата кашлянула, Пуаров хлопнул Ватсина по плечу, заходя в кабинет директора, а Бондов подумал про себя: «Два высших у директора — это плохой знак». Только Мэгрвченко ничего не подумал, вспоминая события в «Драндулете». Все так хорошо там начиналось, а закончилось как всегда.

В первый же день «Комиссар» пошел в цех производства комплектующих для отечественных драндулетов и на участке пробок-закрывалок задержался, решил поинтересоваться о трудностях у начальника цеха, чтобы выявить возможности для улучшений:

— Какая ваша основная проблема?

— Пробки воруют, легко спрятать в кармане и вынести, — начальник был краток.

Комиссар не удивился:

— Много воруют?

— Много, почти все, — спокойно ответил начальник цеха.

— А бороться не пробовали?

— Пробовали, охрану заменили полностью, но воровать стали еще больше.

— А еще что-нибудь пробовали?

— Снова заменили охрану, так еще больше воровать стали.

— А что-нибудь иного не пробовали? Из области контроля качества или из области управления качеством?

— Не знаем мы таких областей, — еще более спокойно ответил начальник.

— А идентифицировать продукцию пробовали?

— Что-то я вас перестал понимать, почти прошептал начальник.

Комиссар тоже тихо, но уверенно:

— Сколько сборщиков работает на этой линии? Пятеро? Отлично! Раздайте каждому по фломастеру, присвойте каждому свой номер, пусть каждый оператор на каждой пробке-закрывалке ставит фломастером свой номер.

Начальник цеха ничего не понял, но фломастеры и номера операторам раздал. А Мэгрвченко пошел планировать развитие системы качества завода. Начал он с директора, которому заявил об удачном начале процесса совершен-





**НАДО ДОЛЖНОСТНЫЕ ИНСТРУКЦИИ ПИСАТЬ,  
А ОНИ ГОВОРЯТ: «МЫ НЕ УМЕЕМ, ДАВАЙ РЫБУ».  
ХОРОШО, РЫБУ ИМ ДАЛ, — ДВОЕ СОТРУДНИКОВ  
СМОГЛИ НАПИСАТЬ КОЕ-ЧТО, ОСТАЛЬНЫЕ  
НЕ МОГУТ СФОРМУЛИРОВАТЬ СВОЮ  
ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ХОТЯ У ВСЕХ ВЫСШЕЕ  
ОБРАЗОВАНИЕ.**

ствования системы качества. Директор хотел порадоваться началу процесса идентификации и прослеживаемости, но не смог:

— Три дня не можем установить новый станок, не идет технология и все тут, хоть ты тресни.

— Какие на заводе основные проблемы?

Директор подумал и сказал:

— Поставщики — все сволочи, поставляют один брак. Если бы не поставщики, мы бы давно поставляли наши комплектующие в Европу да в Америку. Но с этими же ни о чем нельзя договориться! Это не поставщики, а сплошные вредители.

— Разрешите мне заняться критериями выбора поставщиков! — предложил комиссар с чувством.

Тоже с чувством подыграл директор:

— Валяйте.

Не стоит подробно рассказывать, как Мэгрвченко стал работать с поставщиками, достаточно сказать, что, когда система улучшения закупок заработала, по некоторым поставкам директор стал настоятельно просить делать выбор самых плохих поставщиков, хотя Комиссар рекомендовал тех, у кого брака было меньше. Но директор требовал выбирать тех, у которых цены были ниже или производство было рядом расположено, а в некоторых случаях свой выбор объяснял тайными политическими мотивами. Выяснить про эти мотивы Комиссар не успел, его настоятельно попросили уволиться. Несмотря на то, что воровать пробки-закрывалки перестали, их идентификация сделала свое дело. Начальник цеха так и не понял, каким образом предоставление цифр на пробках, устраняли воровство, поскольку комиссар просто не успел ему это объяснить. Честно говоря, Мэгрвченко сам не понимал, каким образом цифры, нарисованные фломастером на пробках прекратила их воровство. Он-то хотел с помощью идентификации всего лишь приступить к изучению проблем воровства, а не устранять ее полностью. Но эта загадка так и осталась неразгаданной.

#### Часть 4. «Перпендикуляр»

Дверь в кабинет директора Института улучшений приоткрылась, задумчивый Мэгрвченко туда вошел, а Эрик Пуаров оттуда вышел просветленный. Ничего никому не сказав, бросился на вокзал за билетами — надо было срочно вылетать на крупный завод, где несколько лет никак не удавалось решить задачу повышения качества продукции. В приемной остались Агата с Женей. Больше из вежливости, чтоб разговором занять ожидание, Бондов спросил ее:

А что там в «Перпендикуляре»?

Марпулова откашлялась:

— Милейшие люди, и директор, и его замы. Мои бывшие руководители все время думали о бизнесе. Да и было о чем думать, дела шли все хуже и хуже. Вот, например, был такой показательный случай. Заместитель начальника отдела закупок проворовался, это стало заметно, скоро все об этом знали. Так как вы думаете, его уволили? Не отгадаете! Его не только не уволили, ему повышение предложили (в региональном отделе была вакансия начальника) с повышением зарплаты. Я сначала удивилась, но мне объяснили, что он воровал очень хитро-



умным способом, то такие люди очень ценны для бизнеса. Вот как они заботились о развитии своего предприятия. А то, что они меня выгнали, так это может быть даже правильно: я ведь не умею хитроумно воровать.

— Ну не все же там воровали? — Пытался утешить Бондов.

— Наверное... — Агата глубоко вздохнула и задумалась.

Бондов продолжал утешать:

— Наверное, менеджеры не все воровали?

— К сожалению, в «Перпендикуляре» зарплата всех менеджеров состояла из двух частей: официальной и второй части... не совсем официальной..., но примерно такой же по своим размерам, как официальная оплата.

— Но ведь об этом не знал, наверное, генеральный директор?

— Об этом знали все, и генеральный не был исключением. Только я об этом узнала незадолго до увольнения. Когда я спросила об этом у генерального, он сказал, что отлично знает, кто и сколько ворует, что это нормальная ситуация.

— Как знал? Не может быть! — взволновался Бондов.

— Может, еще как может. — Агата очень спокойно продолжала. — А для того, чтобы у него не пропадала уверенность в том, что он знает, кто сколько ворует, во всех комнатах офиса были расставлены подслушивающие устройства, о наличии которых тоже все знали.

— Не может быть!

— Может! Это все было! Самое удивительное, чего я до сих пор не понимаю, как это я там продержалась почти год.

## Часть 5. Новое назначение

Мегревченко вышел из кабинета со сжатыми кулаками и серьезным лицом, ему выпало нелегкое задание в компании, в которой пять директоров провалились по качеству, подряд один за другим, один за другим. Комиссар, уходя, шептал угрожающе: «Ну, мы еще посмотрим — кто кого». В кабинет зашла Агата, и из-за двери долго был слышен ее кашель.

В это время в приемную быстро и энергично вошел Максим Исаев по кличке «стандартенфюрер Штирлиц». Он посмотрел на Женю и отрапортовал:

— Исаев, агент по особо важным, два года работы в фирме «Зазеркалье». Продержался два года — это уже кое-что.

Сконфуженно пролепетал Бондов:

— Бондов... Женя Бондов. Продержался только один год в «Загогулине». Больше не мог.

— А надо держаться дольше! Надо! Иначе мы им никогда ничего не объясним и не докажем.

— Да, наверное. Во всяком случае, два года — это срок. Как Вам это удалось?

— Запоминаются слова, которые говорят не в начале, а в конце разговора. Поэтому я им сразу не стал много говорить об управлении качеством. Я сначала внимательно слушал, смотрел, потом опять смотрел, потом слушал. А через год я начал говорить о необходимости внедрения СМК на базе очень ярких примеров из их весьма посредственной деятельности.

— Значит от момента, когда Вы стали им говорить о системе качества, до момента увольнения прошел один год? — осенило Бондова.

— Я был уволен через два года после заброски.



— Ну, я тоже через год... — передохнул Бондов.

— А я через два года, — еще тверже повторил Исаев.

— Стандартенфюрер, — подумал Бондов.

— Сам ты стандартенфюрер, — подумал Исаев.

Марпулова вышла из кабинета директора торжественно и перед тем, как зайти в кашле, радостно сообщила Бондову, что ее забрасывают в фирму по торговле компьютерами («Системный интегратор» называется), получившей самое большое количество лицензий и сертификатов в мире.

— Плохой знак — эдакое количество сертификатов, — подумал Женя, входя в кабинет. Ему навстречу вышел Шерлокохолмсов — директор Института улучшений, крепко пожал руку, пригласил присесть.

Секретарша внесла чай, директор отхлебнул немного:

— Почему у нас ничего не получается. Неужели все напрасно? Сколько сил потрачено! Столько ночей не спали! Столько отпусков не гуляли!

Бондов пытался утешить Шерлокохолмсова, но ничего не получалось, тот только еще больше расстраивался:

— Провал за провалом, провал за провалом. Ни одна уважающая себя организация не может себе этого позволить!

— А мы можем! Мы можем! — внезапно для себя самого перебил шефа Женя.

Директор взглянул на Бондова и его взор стал постепенно проясняться:

— Да! Никто не может, а мы можем! Раз за разом мы терпим фиаско, но снова и снова наши люди уходят на задания. Этого ни одна организация не может себе позволить, кроме нас. Это только мы можем себе позволить. Да здравствует управление качеством!

Шерлокохолмсов вскочил, схватил скрипку и сыграл «Прощание славянки» так, как еще никогда не играл. Бондов не удержался, смахнул слезу, зааплодировал.

— Ну и славно, — сказал директор, — славно. Теперь Женечка, новое задание: фирма непростая, изготавливает загогулины.

— А когда у нас были простые фирмы? — икнул Бондов, вспомнив свое былое и свои думы. — Не было таких.

— Да, не было... — задумался Шерлокохолмсов. — Ни разу ведь еще не было простой нормальной фирмы, желающей спокойно развиваться. Вот ведь странно! А может быть, в этом состоит разгадка наших проблем? Ведь если применить мой дедуктивный метод, то легко заметить: если материал не тот, что надо, то из него конфетки никогда не сделать. Не так ли?

— ...так ли, так ли...

— Да... Непростая у нас задача. Но нужная!

— Очень нужная, — закивал Бондов. — Ведь если наша промышленность сейчас не осознает важности управления качеством, то завтра будет поздно.

— Завтра будет очень поздно! Что особенно хорошо видно при применении моего дедуктивного метода.

— А что там с загогулинами? — спросил взволнованно Бондов.

— На рынке загогулин, как Вы знаете, — ответил Шерлокохолмсов, попыхая сигарой, — огромная конкуренция. Среди производителей есть одна очень интересная фирма, называется «Загогулинка».

— А чем она интересна?



— У нее постоянно растет объем продаж. Я думаю, это оттого, что они постоянно думают о развитии своего производства. Кажется, руководитель очень умен. И все это очень перспективно.

Бондов вспомнил, что Шерлокохолмсов говорил ему эти слова перед заброской в «Загогулину»:

— Ну что же, я готов.

— Отлично! Отдохните пару деньков и приступайте, документы уже готовы, трудовая книжка на загляденье красива.

— До нескорой встречи! — пожелал Бондов, пожимая руку шефу.

— Надеюсь до очень нескорой! — подбодрил на прощание Шерлокохолмсов, пытаясь освободиться от крепкого рукопожатия.

Выйдя из кабинета и увидев Исаева, Женя подумал, что если он продержится хотя бы полтора года в этой «Загогулинке», то тогда ему будет, что ответить этому хитрому Штирилицу.

## Часть 6. «Загогулинка»

В понедельник Женя уже сидел на новом рабочем месте и перед ним стоял компьютер. «Странно», — подумал Бондов и включил его. Мало того что компьютер работал, Бондов тут же легко вышел в Интернет, нашел нужную информацию и распечатал ее на принтере. «Очень странно, — продолжал размышлять Женя, — что-то тут не так». К счастью он недолго волновался. На следующий же день выяснилось, что последняя вирусная атака затронула некоторые компьютеры фирмы «Загогулинка». Экономия на лицензированном программном обеспечении не прошла даром. Все программы были левые, а антивирусную программу вообще не применяли.

Когда выяснилось, что Женин компьютер тоже заражен вирусом, мимо случайно проходил директор, у которого Бондов спросил о способах определения ответственности за установление в компании правильных программ. Директор рассмеялся на ходу: «Лично мой компьютер в порядке. Предохраняться надо, батенька». Жене стало грустно, он начинал понимать, что с Максимом Исаевым ему пока рано тягаться.

Через некоторое время директор компании «Загогулинка» решил, что пришла пора поднять цены на их загогулины, что и было тут же сделано опытными бухгалтерами. Самым странным образом спрос на их продукцию резко упал, после чего директор (через три месяца после поступления Бондова на фирму) в первый раз вызвал его к себе в кабинет и спросил серьезно:

— Продажи упали. Я считаю, что надо увеличить рекламный бюджет. А ты как считаешь?

— А может быть, продажи прекратились из-за того, что качество нашей продукции не отвечает уровню повышения цены, которое собственно и вызвало снижение спроса?

— Ты сам-то понял, что сказал? Я не понял. Надо увеличивать рекламный бюджет, и все будет нормально.

— Но если сейчас снизить цены, то соотношение цена — качество выправиться, и даже при нашем низком качестве мы повысим продажи, что докажет и не раз уже доказывало тот факт, что страдает прежде всего соотношение цена — качество, а не размер рекламного бюджета».

— Да мы уж так много раз делали. Объявим скидку, опубликуем это во всех газетах, и продажи пойдут. В среднем за год объем продаж все равно будет больше, чем в прошлом году. Значит, качество отличное у нас.



— В течение последних лет, каждый раз, когда фирма пыталась повысить цену, она имела после этого падение продаж. Вы каждый раз объявляли скидки, и выделяли большой рекламный бюджет для того, чтобы донести факт скидки до широкой публики. После чего объем продаж восстанавливался до прежнего уровня.

— Это ты верно заметил. Это все оттого, что рекламный бюджет у нас маленький. Маркетингом никто толком не занимается. Ты, между прочим, тоже не особенно стремишься маркетингом заниматься.

— Мне кажется, следует заняться качеством загогулин, что позволит при повышении цены не испытывать падение объема продаж. Ведь их перестают покупать не из-за того, что цена высокая, а оттого что качество этой цене не соответствует. Надо вместо рекламного бюджета бросить деньги на повышение качества продукции. И все будет очень хорошо.

— Как я погляжу, ты у нас сказочник. Андерсен! Ханс! Христиан!

— Нет, я не Андерсен, я Бондов. Женя Бондов.

— Нам сказочников не надо, нам надобно маркетологов, да побольше, побольше. Нам нужно повышать объем продаж, а не ерундой всякой заниматься.

Бондов остро чувствовал, что рано ему еще тягаться с Максимом Исаевым:

— Да, надо повышать объем продаж, но за счет качества продукции, а не за счет ловкого маркетинга. Большое количество и высокое качество маркетологов не поможет росту продаж! Ведь Вы не знаете своего потребителя, никогда его не спрашивали, что ему надо. И он о качестве нашей продукции мало что знает! Нужен, прежде всего, не маркетинг! Надобно понять, какое качество продукции мы хотим в стратегической перспективе, куда движемся со своей продукцией и каково должно быть ее качество завтра. Надо выделить наши бизнес-процессы и понять, наконец, какой уровень качества нам нужен при требуемом количестве выпускаемой продукции и объеме прибыли, которой мы хотим добиться.

Последние слова Бондов сказал уже в коридоре, куда вышел из кабинета директора по его настойчивому указанию. Нет, это был еще не провал. Бондов чувствовал, что ему удастся продержаться в этой фирме еще несколько месяцев. Надо будет только как следует собраться с последними силами, затаиться немного, перестать говорить о качестве продукции, начать активно употреблять маркетинговые термины. Тогда можно будет потягаться с Исаевым, надо будет только купить парочку книжек по маркетингу.

## О Т К Р О В Е Н И Е

### «СМЕРТЕЛЬНЫЕ БОЛЕЗНИ» ПО ДЕМИНГУ И ОШИБКИ РОССИЙСКИХ ПРЕДПРИЯТИЙ

*Знаете ли, что весьма многие люди больны именно своим здоровьем, то есть непомерной уверенностью в своей нормальности.*

Ф.М. Достоевский

#### Часть 1. Пропагандистская Деминг творил не для нас?

В известной книге «Выход из кризиса» Деминг познакомил американцев с собственным видением современного стиля управления, оптимальной



системой управления предприятием, системой «идеального бизнеса», которая позволяет постоянно повышать качество продукции, улучшать управляемость предприятия при одновременном снижении издержек. Новые подходы в управлении Деминг сформулировал в 14 принципах (постулатах, правилах), касающихся теории управления, а также назвал «смертельные болезни», которыми было поражено в 70-е годы большинство американских компаний.

Деминг был уверен, основываясь на достигнутых японской промышленностью результатах, что его 14 принципов органично дополняют существующую американскую управленческую практику, а книга поможет трансформировать американский стиль управления. И, действительно, благодаря таким проповедникам новых подходов к управлению качеством, как Деминг, Джуран, Кросби, Фейгенбаум и многим другим, американская промышленность сделала значительный рывок вперед.

Но Деминг сформулировал свои принципы, исходя, прежде всего, из потребностей США, обращая внимание на те моменты управления, которые в ту пору были там слабо развиты. Он не уделял внимания основам управления — американцы их уже освоили.

Иное дело у нас. В отличие от Штатов, в России, к сожалению, нет продолжительного опыта управления предприятиями в условиях рыночной экономики, и потому у нас существует большая необходимость изучения и освоения вопросов управления. Только после освоения азов менеджмента у российского предприятия появляется потенциальная возможность построить реально действующую систему управления качеством, позволяющую одновременно повышать качество продукции и снижать ее себестоимость. Пока мы не постигнем основ управления, эффективность систем качества на предприятиях будет мала.

В таблице ниже российская действительность преломлена через призму 14 принципов Деминга.

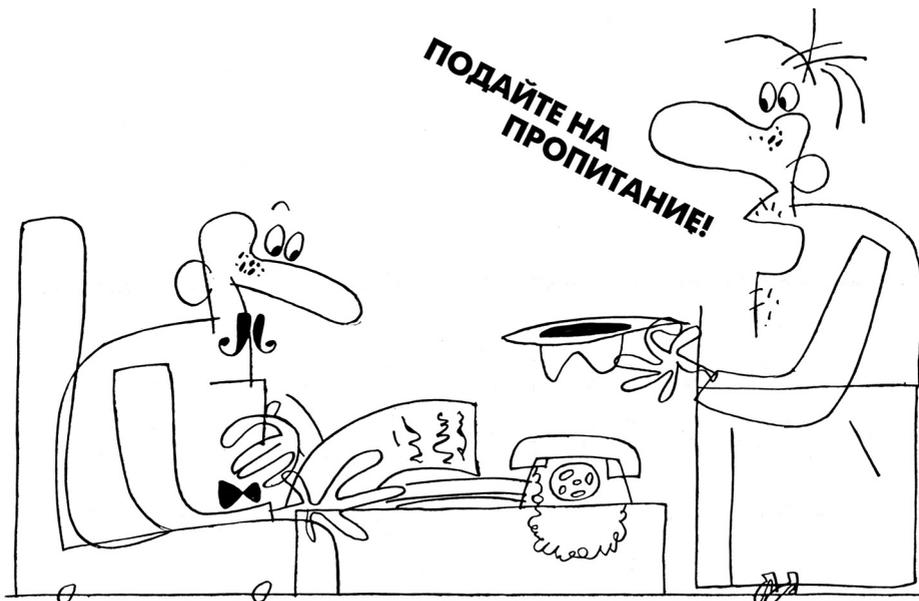
В следующей таблице диагностируется российская практика менеджмента и выявляются симптомы пяти «смертельных болезней» по Демингу.

<b>Суть утверждений Деминга</b>		<b>Российская действительность</b>
Сделать так, чтобы задача совершенствования товара или услуги стала постоянной	1	Улучшать продукцию дорого, лучше просто выпускать то, что есть. Диктат производителя породил пассивного потребителя
Усвоить новый взгляд: брак невозможен в принципе. Управленческие ошибки повышают стоимость товара	2	Брак вполне допустим. Потребителю товар нужен подешевле, а качество товара — не самое основное
Повышение качества продукции — результат оптимизации процесса производства, а не процесса контроля. Нельзя «встроить» качество в товар	3	Отсутствие контроля за процессом. Непонимание сути управления процессами. Не все процессы выделены, не все описаны.



путем проверок. Разделенная ответственность означает отсутствие ответственных		Не определены сотрудники, ответственные за процессы. Отсутствует анализ эффективности процессов управления
Установить и развивать долгосрочные дружеские отношения с поставщиками. проведения тендеров.	4	Сделать поставщиков партнерами. Что поставят, то и надо брать. Отсутствует практика. Работа с поставщиками в плане повышения качества их продукции ведется стихийно
Качество встраивается в изделие на этапах конструирования или проектирования. Оптимизировать процесс — значит устранить препятствия, мешающие испытать гордость за свой труд	5	Процесс проектирования оторван от потребностей будущих покупателей. Производитель не интересуется мнением потребителя о том, какая ему нужна продукция. Не освоен метод «Развертывание функции качества» (QFD)
Администрация должна понять проблемы персонала и узнать все о предприятии. Нужна система постоянного обучения	6	Отсутствует стремление услышать «голос персонала», выявить основные проблемы, чтобы разрешить их. Не применяются методы самооценок
Надо создать систему эффективного руководства. Руководители должны быть лидерами. Отказаться от ориентации только на количественные показатели, стандарты, соответствие требованиям	7	Эффективность руководства не оценивается. Ориентация только на финансовые результаты. Засилье «вчерашних» требований у надзорных органов, не соответствующих современному уровню управления
Уничтожить страх. Сотрудники не должны бояться высказывать идеи и задавать вопросы. Руководство не должно бояться новых знаний и новых сведений. В удушливом климате полуправды высшее руководство теряет контакт с реальностью	8	Противоречие устных приказаний и письменных инструкций. Суровость законов смягчается необязательностью их исполнения. Стандарты предприятия сами по себе, а жизнь — сама по себе. Проверка времени прихода сотрудников на свои рабочие места. Персоналу всю правду знать не обязательно
Разрушить барьеры между отделами. У каждого подразделения предприятия есть свои потребители внутри организации	9	Дублирование функций внутри организации. За качество отвечает отдел качества, а бухгалтерия за качество не отвечает
Отказаться от лозунгов. Инструкции и требования должны быть предельно ясны.	10	Отсутствуют критерии качества выполнения работ. Не установлены конкретные цели





**ПОДОЖДИТЕ! С МОМЕНТА  
СОЗДАНИЯ ФИРМЫ И ДО СИХ  
ПОР Я НЕ МОГУ РЕШИТЬ НИ  
ОДНОГО ВОПРОСА ПО СИСТЕМЕ  
УПРАВЛЕНИЯ. ДУМАЮ, МИНУТ  
ЧЕРЕЗ 5 ПОЙДЁМ ПРОСИТЬ**



**В РОССИИ, К СОЖАЛЕНИЮ,  
НЕТ ПРОДОЛЖИТЕЛЬНОГО ОПЫТА  
УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯМИ  
В УСЛОВИЯХ РЫНОЧНОЙ ЭКОНОМИКИ.**

Успех фирмы на 96 % зависит от руководства. Администрация должна с предельной ясностью объяснить, чего она ожидает от каждого работника		всего предприятия и подразделений. Инструкции неконкретны, свои задачи
Исключить нормы на производстве. Нормы выработки — крепость на пути повышения качества. В Японии нет ни одного завода, где бы работали сдельно. Цель работника — удовлетворить потребности потребителя и гордиться своей работой	11	Показатели деятельности сотрудников часто не установлены. Сотрудники поразному понимают цели предприятия. На потребителя работники смотрят свысока (если вообще его видят)
Устранить препятствия, лишаящие людей профессиональной гордости. Ошибки системы лишают рабочего права гордиться	12	Нет попыток определить эти препятствия. Страшно поднять проблемы персонала, проще думать, что люди недовольны только низкой и несвоевременной зарплатой
Нужны такие сотрудники, которые становятся лучше благодаря образованию. Администрация должна постоянно обучаться. Нужны планы и программы обучения	13	Анализ эффективности обучения проводится очень редко. Обучение не входит в перечень приоритетных задач. Нет понимания того объема знаний о менеджменте и маркетинге, который надо изучить
Все должны участвовать в программе преобразований. Создать команду по повышению качества. Объединить всех руководителей и сотрудников под одними знаменами управления качеством. Постоянно оптимизировать методы и процедуры, нацеленные на наибольшее удовлетворение потребностей потребителя. Ввести объединяющее начало, общую философию	14	Анализа эффективности оптимизации процессов управления нет. Постоянный анализ планов и целей отсутствует. Задача максимального удовлетворения потребителя никогда не стояла. Единой команды руководителей нет. Соперничество руководителей подразделений. Нет общего направления и объединяющего начала

Кроме того, объективная реальность российского менеджмента характеризуется следующими обстоятельствами (аргументами), которые вызывают «смертельные болезни»:

«Смертельные болезни»		Российская практика
Планирование не ориентирует производство на такие товары и услуги, на которые рынок предъявляет спрос и которые	1	Спрос не изучен, не понятен. Не ясно, как изучать спрос. Наличие спроса определяется по факту, по результатам



способствовали бы сохранению бизнеса и обеспечивали рабочие места		продаж. Нет ориентации на потребителей, на рынок
Акцент на краткосрочные прибыли: ориентация на сиюминутные прибыли, совершенно противоречащая постоянной цели сохранения бизнеса	2	Уверенность в том, что в нынешней ситуации в России не может быть и речи об установлении долговременных целей по сохранению и развитию бизнеса
Проведение аттестаций, постоянные пересмотры норм. Управление, опирающееся на страх. Управление методом оценки объективных показателей	3	Отсутствуют объективные оценки деятельности управленцев. Непонимание огромного вреда, наносимого аттестацией
Текущность административных кадров, перескакивание с места на место	4	Нет практики ротации руководителей внутри организаций. Не развивается школа руководящего резерва
Управление компаниями на основе одних очевидных цифр без должного внимания к неподдающимся учету показателям	5	Не используется в должной мере управленческий учет для анализа эффективности деятельности предприятий и подразделений

- руководители уверены в том, что предприятиями с их спецификой можно управлять только специфичными методами;
- в сравнении с развивающимися странами у нас ничтожно мало подготовленных специалистов по управлению качеством;
- отсутствует поддержка предприятий государством, например, в виде уменьшения размера взимаемых налогов на сумму, потраченную предприятием на создание системы качества;
- Деминг уверен, что «бороться за качество методами контроля — идея совершенно непродуктивная». Российская же действительность убеждает, что у нас может быть полезен и самый простой контроль любого процесса;
- до сих пор в России бытует мнение, что в парламенте должны быть широко представлены прежде всего политики и юристы, а про управленцев и не вспоминают, в результате чего в законотворчестве делается упор на политику, а не на экономику;
- отсутствует понимание того, что менеджер — это управляющий (менеджером у нас чаще всего называют коммерческих агентов); низок уровень жизни; большинство субъектов РФ потребляет больше, чем производит;
- высшие руководители предприятий ни за что конкретно не отвечают, на многих предприятиях ответственность их обозначена очень слабо;
- специалисты в области качества, руководители подразделений по качеству стоят на иерархической лестнице подавляющего большинства российских предприятий гораздо ниже других специалистов и руководителей других подразделений...



Наверняка можно добавить еще аргументов. Но интереснее рассмотреть более пристально российский стиль управления, особенности национально-го менеджмента.

## Часть 2. Критическая

### Российские «смертельные болезни»

Анализ практики управления предприятиями убедительно свидетельствует: она не соответствует современным представлениям, для которых характерно осознанное и постоянное повышение эффективности системы управления. Опыт большинства российских руководителей основан на знаниях и умениях, приобретенных в административно-командной системе управления, в наследство от которой досталось множество управленческих «болезней».

Ошибки, часто встречающиеся в российской управленческой практике и присущие всем нашим предприятиям, можно классифицировать. Рассмотрим их в блоках, названных по ключевым словам.

#### **Блок № 1. Показатели. Нормы. Контроль**

Управлять процессами гораздо проще, чем людьми, поэтому деятельность предприятия целесообразно представлять как совокупность процессов. Для этого процессы надо выделить, описать, установить количественные показатели и показатели качественного выполнения той или иной работы. Однако в России сегодня пытаются управлять только людьми.

Пока предприятие не управляет всеми своими процессами (а так обстоит дело почти повсеместно), преждевременно сертифицировать систему качества по ИСО 9000.

Рассмотрим пример выделения вспомогательного управленческого процесса с определением его начала, а также показателей качества проделанной работы.

Стандартное мероприятие на всех предприятиях — проведение ежедневной планерки или оперативного совещания. Этот процесс связан с другими процессами управления предприятием так тесно, что часто неясны его границы. Тем не менее мы можем назначить началом этого процесса момент рассылки протокола предыдущего совещания. После того, как все участники мероприятия получили задания для себя и своих подразделений, мы можем сформулировать и перечислить показатели качества работы. Однако прежде надо понять, зачем проводятся оперативные совещания. Их назначение на всех предприятиях различно, следовательно, и показатели на разных предприятиях должны быть разными, кроме одного общего — отрезка времени, прошедшего от указанного начала совещания до фактического. По одному этому показателю можно наблюдать динамику повышения управляемости предприятия.

**Вариант 1.** Директор собирает начальников отделов, чтобы в очередной раз попытаться решить хоть какие-нибудь проблемы. На таком совещании директор не будет пытаться понять, почему сотрудники столь безынициативны, станет повышать голос на подчиненных, а в самом конце задаст сакраментальный вопрос: «Есть у кого-нибудь вопросы?»

Это мероприятие служит для того, чтобы директор в очередной раз убедился, что он лично сделал все возможное для решения проблем, а вот его подчиненные — не все.



Главный показатель качества процесса по первому варианту — степень готовности подчиненных к решению поставленных задач. Показатель субъективный, его определяет сам директор на глазок по одному ему понятным признакам. Много ли сотрудники сделают для повышения эффективности производства реально — понять очень сложно, чаще всего невозможно.

**Вариант 2.** Совещание проводится для того, чтобы выявить основные причины проблем и найти решение. Проходит в стиле «мозгового штурма», тщательно готовится и бывает весьма полезным. Методы, цели и смысл проведения таких совещаний всем понятны и зафиксированы в письменных методиках.

Показатели качества процесса по второму варианту могут быть следующими:

- время, затраченное на совещании для того, чтобы все участники поняли, о чем именно идет речь;
- соотношение обсуждаемых вопросов и решенных задач;
- соотношение проведенных «мозговых штурмов» и постоянных проблем.

Первый вариант процесса встречается чаще всего в России, а второй — во всех развитых и во многих развивающихся странах.

### **Блок № 2. Поставщики**

Наши предприятия настолько далеки от практики проведения тендеров, что даже при выборе фирмы, которая будет готовить предприятие к сертификации системы качества, редко возникает мысль о проведении тендера. Договор чаще всего заключают с первой же фирмой, попавшей в поле зрения руководства, а после сертификации не всегда проводят анализ эффективности системы качества.

Даже лучшие российские предприятия часто не догадываются запросить у своих поставщиков планы по разработке их систем управления качеством.

Работа с поставщиками, в той или иной форме, проводится только с самыми крупными или основными. Общеизвестно, что на мелких, эпизодических поставщиков можно даже внимания не обращать. Часто не определена степень влияния на продукцию предприятия качества тех или иных поставляемых товаров, услуг, комплектующих. Неизвестно влияние качества системы управления предприятия-поставщика на конечную продукцию предприятия-потребителя.

### **Блок № 3. Обучение. Изучение новшеств в управлении**

Наблюдается стремление не учиться у других, а лишь копировать готовое. Образование и подготовка кадров рассматриваются как издержки, а не инвестиции.

В обучение сотрудников предприятия стараются много не вкладывать, так как в условиях значительной текучести кадров это просто потеря денег. Разобраться в том, что первично — текучесть персонала или отсутствие системы постоянного повышения квалификации работников, можно только, изучив этот вопрос.

Обучение высшего руководства проводится, как правило, с выездом в развитые страны и, желательно, с неумолимым графиком занятий. На территории России наши директора не могут обучаться чаще всего из-за нехватки времени. На обучение руководителей среднего звена высшее



руководство иногда смотрит с опаской и непониманием, действуя по принципу — «семь раз отмерю, один раз пусть обучится».

Анализ эффективности обучения проводится редко. Не определены приоритеты в обучении. Лишь на нескольких российских предприятиях проводятся опросы сотрудников для выявления их потребностей в обучении, но и в этих анкетах вы не встретите вопроса о желании сотрудников учиться всеобщему управлению качеством.

Директора личным примером редко побуждают сотрудников постоянно посещать выставки, изучать новинки деловой литературы, заниматься самообразованием. Наблюдается противоположная картина — подчиненные пытаются подсунуть своему руководителю и книги, и пригласительные билеты на выставки. В России на каждом предприятии есть подчиненные, которые хотят, но не могут объяснить своим руководителям, что так не надо управлять. Рядовые сотрудники лучше, чем руководители видят управленческие ошибки, поскольку им приходится за них расплачиваться, исправляя ситуацию.

Даже самооценка, проведенная в рамках участия в конкурсе на соискание национальной или региональных премий по качеству, практически не воспринимается руководителями как обучение новому инструменту управления. К сожалению, в этих конкурсах большинство российских предприятий участвует только для получения премии. В развитых странах в таких конкурсах участвуют, главным образом, для получения обратного отчета экспертов, чтобы с его помощью более целенаправленно планировать улучшение деятельности предприятия. Многие российские участники конкурса на премии Правительства РФ в области качества, не получившие премии или диплома, не знают, что им делать с обратным отчетом экспертов. Самооценки — слишком серьезное новшество для России. Они не найдут применения на наших предприятиях, пока мы не поймем основ науки современного управления.

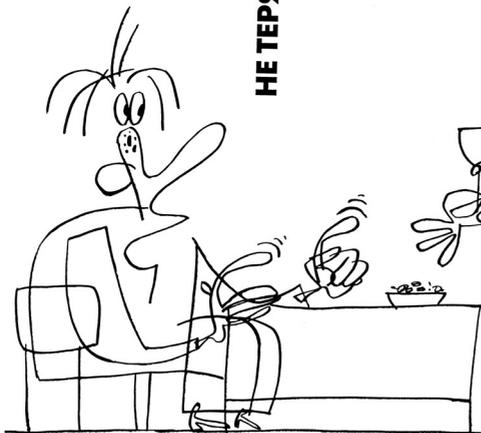
Изредка в Россию приезжают иностранные консультанты по различным вопросам управления. Эффективность их попыток передать нам новое знание практически нулевая. Мы не понимаем их, они не понимают нас. Слишком велик разрыв между нашими стилями управления. Нам надо начинать с того уровня, который был на Западе в 60-е годы. Нам сегодня более всего нужны отцы менеджмента, но далее Питера Друкера пока заходить не стоит. Если мы его поймем, значит, пришло время понять и Деминга. Отечественные консультанты также слишком часто грешат изложением современных западных и восточных концепций управления без привязки их к существующему на предприятиях уровню знаний.

Существует сильное предубеждение по отношению к тем консультантам по вопросам управления, которые имеют опыт консультирования в другой отрасли или в других видах деятельности. Вот если консультант уже работал с макаронной фабрикой, то наш макаронный завод имеет все основания с ним посоветоваться. Каждый руководитель считает, что его предприятие самое специфичное, что понять его проблемы может только технолог с такого же производства. Но технолог не знает, что такое менеджмент. А многие наши директора вышли из технологов и инженеров. Естественно, что они хотят общаться с коллегами, равными себе. Только вот поле деятельности бывших инженеров изменилось, а они пока этого не заметили. Сегодня стал актуальным лозунг: от управления производством — к управлению предприятием.



**СКАЖИ, ПРИЯТЕЛЬ,  
Я ВЧЕРА СВОЮ  
ПРЕМИЮ ЗДЕСЬ**

**НЕ ТЕРЯЛ?**



**НЕТ, ВЫ ЕЁ У НАС**

**ПРОПИЛИ!**



**НОРМАЛЬНО!  
А Я ТО ДУМАЛ,  
ЧТО ПОТЕРЯЛ!**



**УДИВИТЕЛЬНАЯ САМОУСПОКОЕННОСТЬ РОССИЯН  
ПОСЛЕ ПОЛУЧЕНИЯ ЛЮБОЙ ПРЕМИИ, ПОСЛЕ  
СЕРТИФИКАЦИИ СИСТЕМЫ КАЧЕСТВА.**

Удивительна самоуспокоенность россиян после получения любой премии, после сертификации системы качества. Слишком часто у наших руководителей появляется уверенность в том, что их предприятие не просто на самом верном пути, но уже само совершенство. Слишком редко высшие руководители понимают, что это только начало пути, а пройти надо гораздо больше, и путь будет очень трудным. Прежде всего, необходимо продолжать учиться управлять.

#### **Блок № 4. Ответственность руководства**

По Демингу, 96 % ошибок, брака и проблем происходят по вине системы управления, высшего руководства. По-российски — 100 % ошибок и брака совершается по вине рядовых исполнителей.

Руководители российских предприятий конкретно ни за что не отвечают, ответственность их слабо зафиксирована. В кабинет директора не пробиться. Иногда для решения пустячного вопроса в течение минуты, приходится сидеть в очереди часами. Время проведения совещаний не выдерживается в установленных рамках. Срываются намеченные на день мероприятия, начиная с самого утра ползет весь график, а некоторые мероприятия переносятся или отменяются навсегда. Вопрос: а стоило ли что-то планировать? Но ни один директор не признается в том, что именно он виноват в существующем беспорядке.

От термина «морально-волевые качества» сегодня осталась только вторая часть. Что такое моральные качества, и зачем они нужны, общество и высшие руководители пока не осознали. Казалось бы, предприятия сложно винить в господствующей общественной морали. Однако непонимание принципов управления касается всего общества, трудовых коллективов предприятий, а также исполнительных и законодательных органов. Начать процесс освоения всем обществом основ менеджмента быстрее и эффективнее всего можно именно с уровня предприятия. С этого же уровня должно распространяться в России понимание важности честного бизнеса — управления, честного по отношению к своему персоналу, своему потребителю, обществу. Нельзя предприятию покупать дорогую иномарку для престижа в то время, когда ресурсов не хватает для решения очень многих проблем.

Высшее руководство отвечает прежде всего за создание команды менеджеров-единомышленников. При всем нашем коллективизме создавать дружную команду руководителей совершенно не принято.

#### **Блок № 5. Структура. Стратегия. Управление персоналом**

**СТРУКТУРА.** Согласно Международному стандарту ИСО 9000:2000 «организационная структура — распределение в определенном порядке ответственности, полномочий и взаимоотношений между людьми».

Изменения организационной структуры российских предприятий происходят чаще всего стихийно и не всегда вовремя. К тому же, на схемах оргструктур, как правило, не обозначена чья-либо ответственность. Вместе с тем, сегодня четко определенная оргструктура является одним из препятствий на пути к постоянному повышению качества работ — это общепризнанный факт. Стоит ли каждую секунду графически фиксировать происходящие в структуре изменения? Ведь схемой этой внутри предприятия практически не пользуются. Зачем же с таким упорством ее снова и снова воспроизводят?



Пока польза этой картинки только в том, что ее можно показывать на конкурсах и в надзорных органах.

**СТРАТЕГИЯ.** Политика в области качества (заявление администрации) часто грешит оторванностью от действительности. Ни персонал, ни руководители не понимают смысла Политики, редко догадываются о ее предназначении. Сформулированная Политика в области качества на российских предприятиях во многих случаях не более чем пустой и вредный лозунг. В лучшем случае сотрудники понимают, что это заявление требуется для сертификации системы качества, без которой у предприятия не будет больше заказчиков, следовательно, не будет расти объем работ, а, значит, некоторым может грозить увольнение.

В России не все руководители догадываются о том, что система качества служит не только для увеличения объема заказов, но предназначена для постоянного снижения издержек при постоянном повышении качества работ и продукции, для достижения одновременного снижения цены на продукцию и повышения ее качества.

Зарубежные консультанты по менеджменту, приходя на новое предприятие, первым делом спрашивают о стратегии. Отечественные консультанты по вопросам управления не спрашивают этого никогда, потому что российские предприятия пока не освоили процесс разработки стратегии, не имеют для этого маркетинговой информации, недостаточно хорошо знают свое предприятие, не поняли всей важности формулирования стратегии с конкретными целями. Если нет конкретной стратегии предприятия, то не может быть конкретной политики в области качества. Существующая политика предприятия в области качества в условиях отсутствия стратегии может пониматься по-разному.

Предлагаю следующую стратегию всем российским предприятиям:

- основная задача — всеми способами непрерывно изучать вопросы управления;
- изжить страх сотрудников перед ошибками и перед наказанием;
- создать команду менеджеров; описать процессы управления.

**УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ.** Все наши руководители предприятий думают, что для их сотрудников важнее зарплата, чем профессиональная гордость. Опросы персонала для выяснения истины не приняты. Правда, на лучших российских предприятиях их практикуют, но вопросы плохо сформулированы, проводятся эпизодически, не помогают выявить приоритеты работников.

Результаты анкетирования не анализируются. Персонал с результатами опросов чаще всего не знакомят. Цели по уровню удовлетворенности сотрудников работой на предприятии руководство не устанавливает. Информирование персонала по важным решениям происходит стихийно, т. е. его может и не быть. С людьми редко советуются, сотрудников редко допускают к принятию управленческих решений. Все это порождает у персонала «нигилизм» по отношению к руководителям. Однако российский менталитет подразумевает дружный коллективизм, что накладывает на руководителей большую ответственность. Может быть, когда-то варягов звали на Русь и говорили им, что «порядку в нашей обильной стране нет» именно потому, что



в ту пору управители Руси не соответствовали высоким требованиям населения? Постоянное лидерство, понятность целей, доброжелательное отношение к людям — вот некоторые качества руководителя, которые помогают сплотить и увлечь коллектив. Каждый коллектив неосознанно требует, чтобы самые достойные повели всех в правильном направлении, и задача руководителя понять, каким именно его хотят видеть подчиненные.

Скорее всего «голос персонала» руководители стараются не слышать по той причине, что он оказывается слишком критическим, слишком много проблем всплывет. Гораздо проще думать, что сделано все возможное — виновата экономическая ситуация в стране. Хотя в большинстве случаев, работники недовольны более всего не низким уровнем оплаты, а тем, что руководство не объясняет, почему уровень именно такой, а не другой.

Большие проблемы порождает слабое управление персоналом. Рабочая психология до сих пор сильно напоминает знакомую всем психологию при выполнении добровольно-принудительной работы. Примером является неинформирование руководителей со стороны коллектива о некоторых проблемах предприятия, возникших по вине конкретных сотрудников. Это воспринимается коллективом как «стукачество». В иных странах практика другая: если при выполнении работы чьи-то «особенности» мешают, и есть доказательства этому, любой сотрудник обязан проинформировать руководство о существующих препятствиях. У нас сообщать об этом как-то неловко: лучше пусть у предприятия будет низкая эффективность, чем у меня низкая репутация. И уж если кто-то пошел к руководству с такой информацией — реакция руководителя непредсказуема.

Критически отзываться о деятельности своего предприятия сотрудники могут разве только шепотом. Явная критика принесла бы пользу, тайная приносит вред, порождая слухи.

Российский исполнитель умен, но, по мнению своих руководителей, слегка бестолков, все время ошибается. А ведь именно из-за такого отношения руководителей к работникам исполнители и дозируют важнейшую информацию, которая могла бы поправить дело. В результате руководители управляют в условиях неполноты информации, а персонал выполняет работу по не понятным ему приказам.

Приведем пример определения и использования качественных показателей работы менеджеров.

На заводе легковых автомобилей «Вольво» под Гетеборгом с периодичностью, установленной независимой консультационной фирмой, проводятся опросы сотрудников всех подразделений численностью не менее семи человек. Один из вопросов анонимной анкеты такой: «Оцените своего непосредственного руководителя, а также его начальника (по различным аспектам управления) по 10-балльной шкале». Сумма баллов проставленных оценок представляет собой смешанный, количественно-качественный показатель управленческой деятельности конкретного менеджера. На числовой показатель обращают внимание в последнюю очередь. А вот динамика таких показателей от опроса к опросу является качественным показателем — именно на нем сосредоточено внимание дирекции. Высшее руководство завода принимает решение о перемещениях и назначениях менеджеров, исходя, прежде всего, из качественных показателей, глядя на динамику оценок работников.



Управленцев, рейтинг которых у подчиненных постоянно снижается, спокойно увольняют, если им не находится другое место на заводе. В таких условиях любая информация от сотрудников весьма ценна, поскольку дополняет графики, динамику, рейтинги, показатели.

Отношение работников и руководителей в России к своим предприятиям имеет весьма специфический оттенок — предприятия они воспринимают как достаточно самостоятельные существа, живущие по своим неведомым законам. Постепенное разорение предприятия воспринимается, как фатальность, и редко обсуждается. Ухудшение финансовых показателей — судьба. Не пошла новая продукция — не судьба. Всем понятно, что на успех того или иного направления деятельности предприятия что-то влияет, но эти факторы спорны и мало изучены. Неизвестно, насколько повысилась производительность, непонятно, какой из товаров самый перспективный.

Если в России разоряется фирма — у всех тому свое объяснение. Сколько человек — столько же мнений. Почему в развитых странах все единодушно по поводу причин разорения какого-либо предприятия? Потому что там известны основные показатели деятельности этого предприятия, и причины всем понятны. Потому что все понимают, что управлять можно только тем, что измеряется. А в отчете одного из лучших предприятий России, участника конкурса на премию Правительства РФ в области качества, написано: «Управление персоналом — это искусство. Наши руководители овладели этим искусством».

А вот руководители завода «Вольво» овладели наукой управления персоналом.

В России руководители зачастую делят персонал на «менеджеров» и «специалистов». В условиях жесткой иерархической системы, когда менеджеры руководят, а специалисты исполняют, не может идти речи ни о каких кружках качества, ни о каком делегировании полномочий, ни о каком проектном стиле работ. Впрочем, менеджерами достаточно часто становятся плохие специалисты. Бывший «плохой специалист» может стать и навсегда остаться плохим менеджером, ибо его управленческую работу уже никто не измеряет, а следовательно, и не контролирует. В этом, собственно, и объяснение основного отличия российского специалиста от российского менеджера: работу первого можно контролировать, а второго — никак.

Такие же проблемы возникают и при найме руководителей. Не всегда можно оценить, успешна ли деятельность того или иного менеджера на его прежней работе: критериев нет. Приходится рассматривать его звания, полученные сертификаты, все что угодно, кроме самого главного — опыта успешного руководства на прежней работе. В развитых странах так принимают на работу только эмигрантов.

Случайно протекают процессы назначения сотрудников на вышестоящую должность. Редко кто может потом объяснить, почему начальником цеха назначили именно этого человека, а не другого: решения принимаются на основе субъективных оценок.

Деятельность российских предприятий протекает не в эффективном взаимодействии подразделений, а в постоянной борьбе между ними. Поскольку цели предприятия не сформулированы, количественные и качественные показатели работы управленческих и обслуживающих подразделений не установ-



лены, каждый отдел неминуемо «перетягивает одеяло» на себя. Руководители подразделений могут скрыть любую информацию, выдать дезинформацию, и никто им в этом не может помешать. Не установлены конкретные цели каждого отдела, согласованные с целями предприятия и других подразделений.

### **Блок № 6. Особенности российской автоматизации**

Одно из мощных средств повышения производительности труда — автоматизация некоторых процессов с помощью информационных технологий. В отличие от западно-европейских, американских и азиатских фирм российские не используют всего многообразия методов управления качеством в процессах разработки компьютерных программ. Это относится и к тем, кто разрабатывает программы сами для себя, и к производителям типовых программ.

На российских предприятиях процедура приобретения той или иной программы для автоматизации каких-либо функций или задач не формализована. Директор или начальник отдела что-то услышит или руководителю подразделения попадет в руки рекламный проспект какой-либо фирмы, после чего в эту фирму могут послать рядового сотрудника для приобретения данной программы. Сейчас в России желающие автоматизировать свою управленческую и финансово-хозяйственную деятельность делятся на тех, кто покупает программы, не глядя, и тех, кто пытается разобраться и пока не покупает.

Идея проведения тендера среди производителей программного обеспечения или их дилеров реализуется на редких предприятиях. Но и даже тогда не удастся сформулировать соответствующие требования к программному обеспечению, а стало быть, тендер не гарантирует правильного выбора.

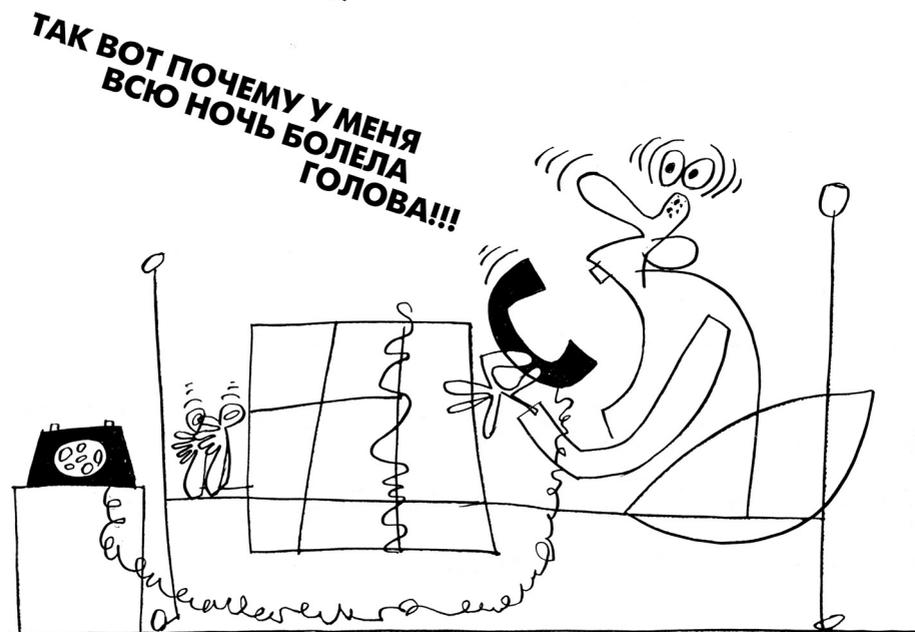
Наличие отдела АСУ на предприятии не решает проблемы. Количественные цели автоматизации не поставлены, задачи сформулированы в лучшем случае устно. Если и удастся внедрить некоторые разработки таких отделов, то происходит автоматизация разрозненных участков — именно тех, деятельность которых программистам ближе и понятней.

Автоматизация хаоса может привести только к автоматизированному хаосу. Что такое положительный результат от автоматизации и сколько конкретно его должно быть — неясно. Ни одно предприятие в России не в состоянии подсчитать не только доход от проведенной автоматизации, но и даже то, насколько повысилась производительность труда тех операций, которые были автоматизированы.

Внедрение информационных технологий у нас приравнивается к ритуальному обряду: если другие фирмы автоматизируются, значит это зачем-нибудь нужно, есть в этом какой-то скрытый смысл. На некоторых предприятиях с помощью дорогих программ лишь печатают счета и платежные поручения. Дешевле было бы оставить пишущую машинку! Иные предприятия в одной и той же бухгалтерии для разных задач используют несколько различных бухгалтерских программ приблизительно одного класса, что приводит к созданию несвязанных друг с другом баз данных, и в такой бухгалтерии ничего уже нельзя понять. Цели автоматизации слишком часто неясны руководителям, экономистам, бухгалтерам и другим сотрудникам.

Незнание бизнес-процессов предприятия приводит к непониманию наиболее затратных операций, которые следовало бы автоматизировать или





**НИ ОДНО ПРЕДПРИЯТИЕ В РОССИИ НЕ В СОСТОЯНИИ ПОДСЧИТАТЬ НЕ ТОЛЬКО ДОХОД ОТ ПРОВЕДЕННОЙ АВТОМАТИЗАЦИИ, НО ДАЖЕ И ТО, НАСКОЛЬКО ПОВЫСИЛАСЬ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ ТРУДА ТЕХ ОПЕРАЦИЙ, КОТОРЫЕ БЫЛИ АВТОМАТИЗИРОВАНЫ.**

изменить. Многие российские фирмы не только не могут, но и не хотят работать в единой системе автоматизации управленческой деятельности, так как это повлечет за собой ряд проблем и руководителям придется:

- заниматься проблемой несовместимости начальников отделов, отказывающихся координировать друг с другом свои действия;
- задуматься о реинжиниринге деятельности, а для начала описать бизнес-процессы;
- объяснить персоналу смысл и пользу такой системы, чтобы избежать противодействия и непонимания;
- посчитать реальные доходы, которые предприятие получит от такой комплексной автоматизации.

Психологически гораздо проще выкидывать небольшие суммы на небольшие программки или на зарплату своим заводским программистам, нежели за один раз выложить значительную сумму для реального повышения производительности и снижения издержек.

Но уж если руководство осознает важность и необходимость интегрированной системы и начинает реализовывать такой проект, возможны случаи саботажа со стороны сотрудников, так как в деловых процессах находится множество лазеечек, которыми работники уже привыкли пользоваться для облегчения жизни и получения левых заработков. Высшее руководство зачастую и не подозревает о том, кто, как и где делает иначе, чем предписано. Приведем типичнейший пример внедрения программных средств для автоматизации бухгалтерской деятельности. Крупная российская компания несколько лет пыталась автоматизировать работу бухгалтерии, неоднократно нанимала коллективы программистов, но самостоятельно разработать систему не удалось. Поэтому было принято решение закупить готовую систему на основе тендера среди российских разработчиков. Через год закончилось внедрение этой системы для 35 рабочих мест бухгалтеров за 200 тыс. долл. Затем при выполнении проекта вдруг выяснилось, что систему надо доделать, внести непредвиденные изменения в «готовый продукт». И если суммировать все затраты предприятия за предшествующие годы на оплату коллективов программистов, а также дополнительные расходы по проекту, то получаем стоимость плохого планирования, затраты на плохое качество, бессмысленно потраченные ресурсы, за которые, кстати, заплатили налогоплательщики. Про анализ эффективности свершившейся автоматизации никто и словом не обмолвился.

Каковы суммарные расходы на автоматизацию? Насколько доходной оказалась автоматизация бухгалтерии? Стоило ли ее осуществлять, если до этого все работало? Стоило ли автоматизировать только один отдел предприятия? А не лучше ли было бы начать внедрять комплексную систему с участием всех отделов? Не помешает ли установленное программное обеспечение последующему внедрению информационных технологий нового поколения? На эти вопросы никто не ответил!

Рискованно тратить деньги на автоматизацию, пока не будет сделано следующее:

- описаны процессы управления;
- определены точки реинжиниринга;
- внедрен элементарный управленческий учет;
- понят смысл и назначение системы качества.



### Часть 3. Патриотическая

## Чего нет у Деминга, но что нужно России

Все что написал Деминг — до самой последней буквы — в течение ближайших десятилетий будет весьма актуально для России. Перечисленные далее некоторые аспекты управления не вызывали опасений в США в 70-е годы. Деминг о них упоминать не стал, ибо считал ненужным для Америки повторять прописные истины — их уже твердо знали все.

### *Решение только вчерашних задач*

Вот самое распространенное мнение в мире: повышение качества дорогого стоит. Построение системы качества — дорогое мероприятие.

Сегодня эти утверждения можно оспорить. Когда японцы одними из первых успешно осваивали элементы и методы управления качеством, разве у них было много денег? В 50-е годы денег у них было немного. Но они тратили их на обучение, приглашали американских специалистов по качеству, основали национальную премию в области качества. После того, как они добились успехов, американцы стали приглашать к себе японских учителей.

Российские консультанты любят поговорить о дороговизне качества. У многих директоров такие оценки отбили охоту тратить «огромные деньги», ведь нет денег на зарплату, на латание старых дыр, на решение вчерашних проблем. Но если все время латать дыры — ничего нового не сошьешь.

Японцы не пожалели денег на движение по тем направлениям, которые максимально перспективны. Нельзя экономить на обучении вопросам управления всех сотрудников, в противном случае сертифицированная система качества не выполнит главной задачи — постоянного повышения качества продукции при одновременном снижении себестоимости. Без инвестиций в обучение вопросам управления Россия не выйдет из нынешнего кризиса! Эффективные системы качества возможны только в случае, если весь коллектив предприятия понимает, каким именно образом их предприятие будет постоянно совершенствовать свою деятельность.

### *Определение доли рынка*

Маркетинг в России на различных предприятиях понимают по-разному, а результатов деятельности отделов маркетинга очень мало. Еще никому не удалось подсчитать процент своего присутствия на всех своих рынках по всем видам деятельности предприятия. Отчасти этому есть объективные причины, но чаще всего предприятия сами виноваты в бесполезной деятельности отдела маркетинга, так как не четко знают конечных потребителей своей продукции, не могут определить их число и соотносить с числом потребителей у конкурентов. О том, чтобы следить за динамикой присутствия на рынке конкурентов, никто и не помышляет, да и задачи такой не ставит. По-разному трактуются термины «рынок», «потребитель», «конкурент». Только что созданные российские отделы маркетинга достаточно быстро, подобно бумерангу, снова перерождаются в отделы сбыта или рекламные отделы.

«Эффект бумеранга — социально-психологическое явление, выражающееся в том, что человек, принимая и оценивая информацию, направленную на изменение социальных установок, суждений и мнений, не только не изменяет



свои исходные позиции, но еще более укрепляется в них. Проявляется чаще всего в случае, когда люди, которым адресована информация, с неприязнью относятся к источнику, когда людей вынуждают некоторое время воспринимать информацию, не представляющую для них никакого интереса».

### **Информация о конкурентах**

С трудом и неохотой российские предприятия выявляют своих конкурентов. Интерес к некоторым из них ограничивается лишь определением цены на их продукцию. Информацию о методах работы, достижениях и проблемах конкурентов собирают не систематически, она не анализируется. Не стремясь выяснить свою долю рынка, предприятия не пытаются узнать о занимаемых конкурентами объемах различных секторов рынка.

### **Управленческий учет**

Нам он пока недоступен. Настолько все увлеклись игрой под названием «Раз, два, три, четыре, пять, а налогов не видать», что освоение управленческого учета отодвигается на неопределенный период. Следовательно, невозможно подсчитать затраты на плохое качество. Любопытна реакция некоторых руководителей на термин «затраты на качество», которые гордо заявляют, что на их родном предприятии нет таких затрат вообще. Другие смело уверяют, что у них и брака никогда не было. Болезненнее всего реагируют руководители по поводу управленческих ошибок, наличие которых вообще не обсуждается: на предприятии их не может быть в принципе.

### **Управление на «новых» и «старых» российских предприятиях**

Типичное «новое» российское предприятие имеет возраст 5–7 лет, а в руководителях — инженеров, офицеров, научных работников. Специалистов в области управления среди них практически нет. То, что эти люди смогли, исходя из здравого смысла, развить свой бизнес до приличного уровня, вызывает у них, в числе прочего, негативное отношение к собственному обучению вопросам управления. В глубине души они уверены, что уже много чего знают. Этому способствуют неразвитость российского рынка, отсутствие жесткой конкуренции. В результате «новые» руководители практически не испытывают потребности в консультантах по управлению, не ищут себе на смену профессиональных управленцев. Многие еще не осознали, что лучше, когда хозяин фирмы и управляющий — разные люди.

Ситуация с качеством управления на «старых» предприятиях, существующих более 20–30 лет, аналогична, несмотря на то — что там остались традиционные наработки в области документооборота, элементы комплексных систем управления качеством продукции. Обладая опытом в области управления качеством, «старые» предприятия недалеко ушли от «новых»: их руководители также не считают нужным учиться вопросам управления. Чтобы это понять, достаточно взглянуть на должностные инструкции, существующие на «старых» предприятиях. Это не инструкции, а ритуальные тексты, совершенно не нужные исполнителям. Старые методы работы не пересмотрены, командно-приказной стиль управления тянет предприятия на дно. Последний этап любого процесса управления — анализ эффективности — почему-то всегда отсутствует и на «новых», и на «старых» предприятиях.



### На 20 лет?

В № 2 журнала «ЭКО» (Экономика и организация промышленного производства) за 1985 г. в статье «Качество в 100 измерениях» К.В. Судиловский — начальник отдела технического контроля Воронежского производственного объединения кузнечно-прессового оборудования им. Калинина писал: «В процессе развития КС УКП была осознана истина, что главным судьей продукции предприятия является потребитель... Во время подготовки к аттестации конструктивных элементов ощущалась необходимость налаженной обратной связи с потребителями. Мы стали рассылать опросные листы, где просили сообщить, как эксплуатируется кузнечно-прессовое оборудование... Многие специалисты считали и считают, что общее руководство системой управления качеством должен осуществлять отдел технического контроля. Но при этом требуется принимать решения, выходящие за пределы полномочий и компетентности ОТК. И постепенно к участию в управлении качеством примкнули многие отделы».

Золотые слова! Почему же мы все в той же точке времени и пространства? Почему мы снова и снова пытаемся понять эти прописные истины?! Многие помнят слова одного японского специалиста по управлению качеством, который в середине 80-х на вопрос: «Насколько отстал СССР?», ответил: «Навсегда!» Хотелось бы, чтобы ответ звучал так: «На 20 лет», чтобы в 2005 году мы начали догонять, а не продолжали отставать.

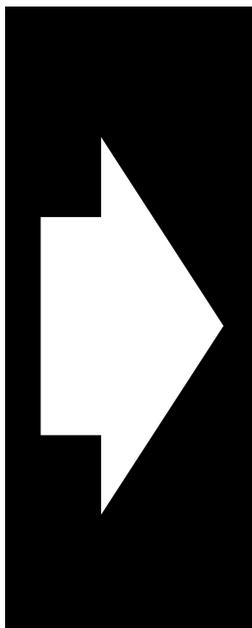
### Причины хаоса в России

1. Слабый уровень морали в обществе, отсутствие объединяющей идеи. Пока нет объединяющей идеи, не будет и целенаправленной реализации устремлений общества. Пока все общество не пошло в одном направлении — будут разброд и шатания. Отсутствует уважение к частной собственности. Правовое государство не создано. Гражданское общество не оформлено и не имеет влияния ни на экономику, ни на политику. Среди приоритетных ценностей отсутствуют духовные.
2. Отсутствует опыт управления в рыночных условиях. У российских предприятий есть навыки выполнения руководящих указаний и мало опыта самостоятельного развития. Стандарты ИСО серии 9000 стали применяться в России потому, что они воспринимаются как директивное мероприятие — так велел Европейский Совет, так распорядилось ведомство, так велели западные партнеры или восточные потребители. Поскольку только требования в России и понятны, постольку стали развиваться вопросы сертификации систем качества. Однако слишком часто это развитие фиктивно. Документы системы множатся, как грибы после дождя, а реальной отдачи от них нет. Понимание принципов управления качеством не может появиться до того, как будут освоены азы управления. Построение системы качества на всех наших предприятиях надо начинать с изучения азбучки управления. Например, с того, что задачи предприятия должны отличаться от целей, устанавливаемых в процессе управления; понимания того, что такое процессы управления и как ими можно управлять; с того, что руководители должны стать лидерами, создавать дружную команду, понимать важность человеческого фактора.



Пока россияне не научатся управлять, у нас не будет расти уровень жизни, страна все больше и больше будет становиться сырьевым придатком развитых стран. Познание менеджмента в современной России — приоритетно. Пока идет процесс кристаллизации объединяющей идеи, мы обязаны более глубоко обучаться науке управления.

Слово «менеджмент» пришло к нам раньше, чем «бизнес-план», «маркетинг», «бюджетирование», «система качества», «реинжиниринг», «стратегическое планирование», «бенчмаркинг»... Но мы почему-то пытаемся понять суть современного управления с помощью фрагментарного употребления различных элементов целостной системы. Пытаемся сначала построить стены и крышу здания, оставляя на потом закладку его фундамента.



---

# ВМЕСТО ЗАКЛЮЧЕНИЯ



## ПОВЕСТЬ О «ДЕРЕВЯННЫХ МЕНЕДЖЕРАХ» И «ЗОЛОТЫХ КЛЮЧИКАХ»

Все знают историю Буратино, но в ней много вымысла и мало правды. Вниманию почтеннейшей публики предлагается самая правдивая повесть о знаменитом менеджере, «деревянность» которого оказалась настолько закономерной, что крепко осела в истории. «Деревянность» менеджеров всех стран мира одинакова, таких менеджеров хватает на всех предприятиях, а Буратино и был самым обычным менеджером.

### Начало истории

Случилась эта история давным-давно в одной аграрной стране, в городах которой были узкие кривые улочки, а рыночные отношения начинали складываться, но все никак не могли сложиться.

В городке, в котором жил и трудился Папа Карло, многочисленные театры вырастали как грибы после дождя, а он мастерил для них разную утварь, и его дело шло в гору. Всем театрам нужны были декорации, поделки, мебель, одежда, обувь, ширмы, куклы и много чего еще. Работал Папа Карло много, а спрос все увеличивался и тогда часть работы он стал раздавать другим ремесленникам, после чего у Карло начались проблемы с качеством готовой продукции, срывы сроков заказов, путаница с заказами. Все чаще театры жаловались на то, что, заказав куклу Мальвину к 10-му числу, получали вместо нее куклу Пьеро к 20-му. Папа Карло не успевал следить за всеми ремесленниками, он заметил появление проблем в системе управления и нанял себе в помощники Буратино, известного в городе менеджера. Буратино был известен своим умением работать с поставщиками, у него был богатый опыт их оценки и выбора.

Потом Карабас Барабас распускал слухи, подхваченные газетчиками, о том, что Буратино был сделан Папой Карло из полена. Карабас возводил на Буратино напраслину из-за того, что тот не понимал пользы от лицензирования и сертификации. Но не будем забегать вперед, все объяснится далее. Мы же понимаем, что менеджеры не могут иметь ничего общего с деревянными поленьями. Правда, менеджеры могут немного деревенеть, что мы и постараемся этой историей разъяснить уважаемым читателям, учитывая, что не все менеджеры и не всегда могут одеревенеть так, как это случилось с Буратино.





## Лицензирование

Буратино подписал свой трудовой контракт с Карло и сразу же пошел на городской рынок покупать общие тетради в клеточку. Это Карабас наговаривал потом, что Буратино шел с букварем мимо театра и, продав его, купил билет. Карабас Барабас был министром театральных дел в правительстве этого славного городка, он не спал ночами, все думал, как бы использовать бурный рост городских театров в личных целях. Он долго не мог придумать хитроумного способа своего личного участия в театральных закупках и поэтому злобствовал на Буратино по каждому удобному случаю, распускал сплетни, а газетчики подхватывали их.

Буратино же в купленных тетрадях стал записывать: кому из ремесленников, сколько, когда было дано материала, к какому сроку надо было и что именно сделать, а также там была отдельная графа по качеству готовых изделий с примечаниями, что было переделано, как долго, сколько стоила переделка. В любой момент Буратино мог видеть, кто, что должен получить, переделать или сдать какую работу и бегал с тетрадками по городу, посещая нужных ремесленников. А вечерами, разбираясь в своих записях, Буратино мечтал о том времени, когда он сможет на основании статистики из этих тетрадок изучать затраты на качество.

Проблемы управления сразу отступили, дела пошли так хорошо, что Папа Карло и Буратино начинали задумываться над открытием собственного театра. Ведь они любили театр всеми фибрами своих душ. Они только никак не могли решить, какой именно театр они будут открывать, Буратино любил кукольные, а Карло обожал мимов с пантомимой.

Однажды в один ясный солнечный день, когда ничего не предвещало беды, Буратино зашел к одному из поставщиков Папы Карло, ремесленнику Феллини, а тот вместо того, чтобы выдать готовые декорации, закрывал дверь своего дома, чтобы бежать в Министерство театральных дел. Оказалось, что в этот день министерство объявило обязательное лицензирование всех ремесленных мастерских, выполняющих театральные заказы. Буратино тоже побежал к кабинету Карабаса, в приемной которого толпилась большая толпа ремесленников. Открылись большие двери приемной министра, к толпе вышел помощник Карабаса Базиль и сообщил, что правила лицензирования их деятельности опубликованы во всех городских газетах, что надо расходиться и действовать в соответствии с законом. «Дура лекс, сек лекс», — сказал Базиль в заключение и закрыл за собой большие двери. Буратино бросился скупать свежие газеты, с которыми тут же побежал к Папе Карло.

Из газет, как всегда, выходила невеселая картина. Надо было собрать кучу справок, пройти обязательное обучение на каких-то трехнедельных курсах, сдать все документы в приемную Министерства и неизвестно сколько ждать разрешения работать. Радовало только одно, что оплата пошлины за получение лицензии составляло всего одно сольдо. Только потом выяснилось, после сбора всех немислимых справок, после обучения Буратино на трехнедельных курсах с полным отрывом от ремесла, что один сольдо ничего не решает в таких важных вопросах, как лицензирование. Стало известно, что необходимо дополнительно еще пройти экспертизу всех сданных справок в фирме «Базиль, Алиса и компания», а стоимость этой экспертизы составила пять золотых. Тех самых пяти золотых, о которых газетчики с подачи Карабаса наплели небылиц о поле чудес и каком-то золотом дереве. У Карабаса была какая-то маниакальная





страсть к дереву, то полено выдумает, то денежное дерево. На самом деле все было гораздо проще. Пять золотых у Буратино никто не отнимал, и происходило это не ночью, он сам белым днем принес их Базиллю, помощнику Карабаса, разработчику и преподавателю курсов «Как успешно пройти лицензирование».

Через неделю Папа Карло получил из Министерства красивую бумагу о том, что его дело лицензировано сроком на один год. Стало понятно, что через год нужно будет опять отдавать деньги, и Карло попросил Буратино запланировать в системе бюджетирования дополнительные расходы. Буратино их рассчитал и пришел к неутешительным результатам. Получалось, что прибыли у предприятия станет гораздо меньше. «Так дальше жить нельзя», — сказал Карло и посмотрел на Буратино. Тот тоже подумал, что открыть собственный кукольный театр в таких условиях не удастся, а он уже прикидывал в уме, какие куклы будут нужны его театру. Накопленный у них было мало, издержки росли на глазах, инфляция съедала последнее. Буратино подумал и сказал, что надо снижать издержки, поскольку читал в одной книжке о том, что это основная задача менеджеров. А поскольку ни он, ни Карло не знали, как это делать, они собрали на оперативное совещание друзей и коллег.

## Заседание

В доме Карло состоялось бурное собрание ремесленников, среди которых кого только не было: Мадельяни и Мастрояни, Антониони и Пазолини, Версаче и Бертолучи, Конти и Висконти. Трусарди кричал: «Надо ехать за опытом в Америку, там лучший менеджмент в мире». Растрелли в который раз повторял: «Нам тут не дадут работать, надо ехать работать в Россию, там ценят мастеров. Мы и так отдаем значительную часть своих доходов Дону Карлеоне, а тут еще министерские поборы!» На что Буратино отвечал: «Надо же подсчитать издержки, давайте возьмем счета, наверное, мы сможем на чем-нибудь сэкономить». «Я предлагаю экономить на зарплате», — сказал кто-то и тут же получил несколько оплеух от своих коллег. «Только на качестве декораций можно экономить, будем делать их из тростника, пусть будут одноразовые, но очень дешевые», — предложил еще кто-то, но дружный смех был ему ответом. Вечером, раскрасневшись от красного вина и от споров, решили послать Буратино в соседний город искать консультанта по менеджменту и по снижению издержек, поскольку в их городке таких еще не было.

## Начало постоянных улучшений

Буратино скоро вернулся домой с целым рюкзаком книжек по менеджменту, а за ним вскоре приехал и консультант, который неделю ходил по ремесленникам, описывал их деятельность, указывая на те моменты деятельности, в которых можно было что-то улучшить. Консультант настаивал на увеличении объема работ за счет снижения переделок, которых было все еще много. Перераспределив некоторые функции и работы, наняв на некоторые операции низкооплачиваемых подмастерьев, Папа Карло с Буратино вдобавок обзавелись организационной документацией, и, снизив издержки, опять стали мечтать о своем театре.

Но Карабас Барабас не зря занимал свой пост руководителя министерства, он внимательно следил за деятельностью подопечных ему театров, а еще внимательнее за их поставщиками. Заметив, что объемы работ, выполняемых ар-





телью Папы Карло, выросли, Барабас вызвал Базилья и попросил его подумать над повышением качества: «Количество театральных постановок увеличивается, а их качество остается прежним. Я думаю самое время подумать над нашим долгом перед обществом. Кто еще кроме нас будет не спать ночами, думать над качеством театральных постановок, выполняющих важнейшую роль воспитания наших сограждан». «Никто», — отвечал Базиль. «Вот и хорошо, что никто. Давайте придумайте еще что-нибудь. Лицензирование хорошая штука, слов нет, но надо же двигаться дальше в области качества. Тем более, что у театральных поставщиков деньги есть, и немалые!» — постановил Барабас и с негодованием прошептал себе в бороду: «Богатенький Буратино».

## Театральный регистр

Через некоторое время после этой беседы в городских газетах появилась статья журналиста Дуремара о важной роли театров в обществе. Ибо перед театрами стоят важные задачи воспитания молодого поколения, а посему качество спектаклей следует однозначно повысить. В конце этой статьи Дуремар писал почему-то, что во всем мире хорошо зарекомендовала себя сертификация систем качества поставщиков. После нескольких статей такого рода в газетах появилась информация о том, что театральное министерство разрабатывает систему добровольной сертификации систем качества театральных поставщиков. Поскольку, как выходило из публикаций, театр дело совершенно особенное, специфичное и ни на что не похожее, было признано нецелесообразным использование существующих мировых стандартов и требований к системам качества поставщиков. К международным стандартам на систему качества было добавлено несколько мало значимых фраз, и театральное министерство на очередной коллегии постановило рекомендовать новый театральный стандарт всем ремесленникам и артелям, поставляющим театрам свою продукцию и услуги.

И тут же вскоре был создан независимый «Театральный регистр» во главе с госпожой Тартиллой, которая непрестанно твердила о добровольности сертификации систем качества, хотя скоро все узнали, что поставщики, не предоставившие к сроку следующего лицензирования сертификат на систему качества, не получают лицензии, не смогут продавать свою продукцию и услуги. Злые языки также утверждали, что Тартилла старая приятельница Карабаса, что они всегда были очень дружны, а в последнее время они еще чаще стали встречаться.

## Болотный регистр

Почему-то «Театральный регистр» злые языки прозвали «болотным». Может быть, оттого, что в среде ремесленников появились анекдоты про болото и господ Тартиллу и Дуремара, в которых первая знала более всех о магическом «золотом ключике» (сертификате), лежащим на дне болота, без которых (без сертификата и без «болота») нельзя попасть в число поставщиков театров. А Дуремар выступал в этих анекдотах в виде искателя счастья, блуждающего около болота с сачком для пиявок, а, на самом деле, он ходил к Тартилле за своим гонораром.

В городе стали распространяться такие вот истории: Буратино пошел на болото, Дуремар посоветовал ему у Тартилы купить «ключик» (в виде сертификата). Буратино дал Тартиле деньги, взял «золотой ключик», который позволил Папе Карло купить лицензию (опять с экспертизой документов) за дру-



гие деньги в фирме «Базиль, Алиса и компания», а бедный Буратино был вынужден опять посетить учебный трехнедельный курс Базиля с полным отрывом от ремесла.

А вот другой анекдот: Буратино так сильно хотел построить свой театр, что однажды ему приснилось, что должен где-то быть «золотой ключик», открывающий дорогу к его заветной мечте. Ожившие куклы сообщили ему во сне, что ключ у Тартиллы. В этом же сне Буратино пошел на болото, на котором Тартилла дала ему ключик, и далее все по-прежнему: с помощью этого «золотого ключика» артель Папы Карло получила лицензию и право на продолжение работы. А Буратино опять прослушал обязательные трехнедельные курсы Базиля.

Во всех этих поучительных историях, ставших вскоре широко известными, было столько оптимизма, что все это не прошло бесследно для человечества, и многие авторы в разных странах мира продолжали активно обращаться к этой теме. Один английский романист добавил к этому болоту страшную собаку Баскервиль, после чего «сертификационно-лицензионное» болото стало, в довершении всего, оглашаться нечеловеческим воем.

## Развитие сертификации

Опыт театрального министерства в области лицензирования и сертификации оказался настолько удачным, что ему последовали остальные министерства этой страны. После чего система качества артели Папы Карло стала подпадать под «добровольную» сертификацию разных министерств школьного (на указки), академического (на линейки), судоходного (на штурвалы), гужевого (на поручни пролеток), музыкального (на дудки), юридического (на судейские молотки), банковского (на счеты), полицейского (на дубинки). Регистры эти (чаще всего «болотные») плодились быстро, как грибы после дождя. Расходы артели на получение многочисленных сертификатов выросли многократно, а Папа Карло все никак не мог привыкнуть к девяти сертификатам, почти полностью закрывавшими одну из стен его кабинета.

Бурное развитие сертификации сопровождалось обострением отношений между Карабасом и Буратино. Они оба не любили друг друга, постоянно объясняя свою точку зрения прилюдно. Карабас не понимал, отчего Буратино так его не любит, хотя все решения театрального министерства пошли на пользу артели Карло. Буратино же всякий раз при возникновении каждой новой системы добровольной сертификации поминал недобрым словом Карабаса и все его усилия в части лицензирования и сертификации.

## Развитие бизнеса

Но самое удивительное заключалось в том, что бизнес от развития сертификации также непрерывно развивался. Борьба с издержками в артели шла постоянной чередой благодаря борьбе различных министерств за качество поставок. Папа Карло и Буратино создали отдел качества, состоящий из одного человека, который теперь занимался всеми вопросами сертификации и лицензирования и на обязательные трехнедельные курсы Базиля Буратино теперь не ходил. Вместо него на этих занятиях с большим удовольствием присутствовал начальник отдела качества Повороты.

Но на этом «счастье» артели не закончилось. Оно было бы неполным без многочисленных инспекционных аудитов системы качества артели, которые не





оставляли ее в покое. Аудитов стало так много, что в отдел качества пришлось взять второго сотрудника. В этот отдел теперь входили Повороты и Развороты, которые сопровождали массу документов, вели девять руководств по качеству (система качества артели была сертифицирована в девяти системах добровольной сертификации), а также они общались со всеми аудиторами, встречая и провожая которых, пели песни о главном, то есть о качестве. Буратино пытался объяснять Повороты, что должно быть одно руководство по качеству, а не девять. Но Повороты логично отвечал, что поскольку требования этих девяти систем добровольной сертификации немного отличаются друг от друга, то лучше вести отдельные руководства, к тому же аудиторы очень не любили, когда артели делали общее руководство по качеству. Поэтому руководств по качеству не могло быть меньше количества систем добровольной сертификации.

Буратино уже начинал считать «затраты на качество». Папа Карло ходил учиться в академию и получил диплом MBA. И все было бы нормально, если бы не одно неверное управленческое решение, принятое Папой Карлом по наущению Буратино.

## Отделение отдела качества от бизнеса

Отдел качества в артели всегда существовал достаточно независимо от производственной деятельности, но время от времени сотрудники этого отдела подходили к сотрудникам артели и, называя себя внутренними аудиторами, пытались улучшить их работу. И вот однажды, когда ничего не предвещало беды, во время внутреннего аудита системы качества. Повороты подошел к Буратино и сообщил, что его тетрадки разного цвета неверно идентифицированы, их следует сделать одноцветными, а на титуле каждой из них надписать ее назначение. В разных тетрадях Буратино вел разные записи и для простоты их различия пользовался цветовой идентификацией регистрационных журналов. Повороты считал, что нужна, как он говорил, «унификация» и требовал введения единообразных журналов для всех записей. Эта унификация заключалась в единообразии как цвета тетрадей, так и способов их ведения. Так, например, все страницы всех журналов должны были быть пронумерованы, так было записано в одном из документов. Буратино пытался возражать против уничтожения цветовой идентификации журналов и против нумерации в них всех страниц. Повороты был неумолим, его рассказы про страшных аудиторов, любящих идентификацию, возымели свое действие, обложки всех журналов были изменены, но после этого Буратино стал путаться в журналах, стал тратить слишком много времени на сквозную нумерацию страниц. Он и его коллеги привыкли к тетрадкам разного цвета, а теперь все журналы были одинаковые, отличаясь только сложными названиями, в которых никто не мог разобраться. Кроме всего прочего, у Буратино ничего не получилось с учетом затрат на качество, они все никак не считались, эти затраты, все было туманно и становилось все непонятнее.

В начале своей деятельности менеджером Буратино испытывал иллюзии по поводу великих возможностей науки управления качеством. Но после того, что случилось в области сертификации систем качества, после многочисленных бесплодных бесед с внешними и внутренними аудиторами, после случая с уничтожением разноцветных тетрадок Буратино утратил свои иллюзии. Он понял, что их артели по-прежнему надо развивать отдел продаж, надо увеличивать производительность, надо захватывать новые рынки сбыта, надо заниматься автоматизацией деятельности, а вершиной всего этого будет выход акций артели на биржу.



Потребности же в своем участии в развитии системы качества Буратино более не видел. Он стоял у истоков системы качества, начинал писать первое руководство по качеству, оформлял отдельное подразделение по качеству, пытался считать затраты на качество. Теперь уже два специалиста в артели занимались системой качества и уже лучше Буратино знали, что и как надо делать. Вот теперь пусть все это и работает без него. Буратино понял, что он стал наконец-таки топ-менеджером, который выше системы качества. Буратино перерос систему, а система осталась где-то внизу. Буратино перестал искать «золотой ключ» на поле управления качеством. И вот в этот самый момент он и стал как бы немного «деревянным».

С этой проблемой «одеревеневший» Буратино пошел к Папе Карло, который и сам уже давно склонялся к решению о том, что отдел качества следует отделить от бизнеса, что и было ими тут же записано в Политике по качеству. Это отделение отдела качества прошло на удивление легко, поскольку всем это оказалось удобным, даже для Повороти и Развороти это было удачным решением, особенно же радовались ремесленники.

Вот так вот свершилось то, что случается со многими менеджерами во многих странах мира. Что же они должны были делать в таких условиях? Не останавливаться? Продолжать делать то, во что они уже не верят? Очень сложно делать то, в чем сомневаешься. А почему Буратино перестал верить в систему качества? Он не смог бы этого сказать даже самому себе. Просто ему надоело все, что было связано с этой системой. Он устал от всех этих сертификаций, иначе говоря, немного одеревенел.

Итак, теперь читатель знает почти всю историю про Буратино и Папу Карло и как все было на самом деле. Осталось еще объясниться по вопросу о «деревянных» менеджерах да рассказать, чем это все закончилось.

## О «деревянных» менеджерах

подавляющее большинство менеджеров являются деревянными из-за того, что они, как истуканы, твердят о своей приверженности науке управления качеством, но в мыслях своих давно уверились в бесполезности систем качества, внутренних аудитов СМК и корректирующих действий. Что совершенно в корне неверно. Лучше уж говорили бы, что в системах качества нет ничего особенного, а про себя бы думали, что управление качеством — это и есть «золотой ключик» для любого бизнеса. Тогда бы, действительно, со временем «золотой ключик» помог бы им открыть новые горизонты, достичь иного состояния, перейти на другой уровень,

Если разобраться по существу, деятельность министерств и различных «белых» регистров оказалась направленной на благо артели и многих других фирм. Разве бы стали Карло с Буратино заниматься сокращением издержек, если бы не сертификация с лицензированием? Но они не оценили этого положительного момента «добровольной» сертификации систем качества. Они не справились со многими моментами, в том числе с затратами на качество. Они не смогли понять сущность постоянных улучшений системы качества, поскольку не смогли реализовать на практике это непрерывное совершенствование. Они в какой-то момент захотели остановиться. Люди ведь не машины, чтобы все время работать. Менеджеры тоже люди, и им тоже надо отдохнуть, переключиться на что-нибудь другое, расслабиться. Менеджеры же не в состоянии представить себе, что в тот самый момент, когда они расслабились, система тоже перестает





работать. Менеджеры думают, что система это то, что может работать без них. Вот они ее и бросают, а она почему-то либо вообще без менеджеров не работает, либо не хочет работать без них.

Буратино и Папа Карло в какой-то момент устали от системы, от того, что не совсем поняли, что же такое «качество», «система качества». Может быть, они поняли, что не могут постоянно улучшать качество. В этот момент менеджер тоже может стать «деревянным», причем он сам этого может не заметить.

А для нас очень важно понять, что это за момент. Ведь, казалось, почти все было сделано, был пройден такой сложный начальный участок пути. Зачастую самым сложным в деле развития любой системы является начальный период. Но вот они его прошли, и когда все уже было готово для того, чтобы спокойно (очень спокойно) совершенствовать систему качества, они совсем бросили ею заниматься.

Может быть, это был тот момент, когда менеджеры хотят реальных и осязаемых доказательств пользы от системы? Может быть, они так привыкли все считать, что в момент становления системы качества на ноги им хочется узнать точное количество прибыли от нее?

Может быть, они хотели признания своих усилий, а все вокруг только требовали — давай быстро новый сертификат? Может быть, любой менеджер может стать «деревянным», если его поставить в такие «сертификационные» условия, в какие была поставлена артель Карло и Буратино?

Может быть, у них не было ориентиров? Им действительно не на кого было равняться. Артель Карло была одной из лучших, и им не с кем было соревноваться. Да они никогда и не ставили себе цели перенимать у других артелей положительный опыт. Они просто работали, как могли.

Может быть, они заметили, что Тартилла и другие руководители «болотных» регистров тоже немного «деревянные», поскольку ни один из них не верил в великую роль систем качества в деле роста производительности и подъема промышленности?

А может быть, они хотели слишком многого от системы качества, прикладывая все свои (слишком большие) усилия? Но ведь Деминг предупреждал, что даже лучшие усилия недостаточны, они не гарантируют повышения качества. Деминг выяснил это, работая в одной артели (телефонный завод в Хоторне). Так же, как Буратино пытался на этом заводе что-то улучшить, также зачастую результаты получал плачевные. Но ведь Деминг в отличие от Буратино, не бросил заниматься качеством управления, а наоборот — продолжил. Ведь все так просто — не надо бросать хорошее дело, если встретились первые трудности на его пути. Надо всего лишь снизить темпы и делать чуть-чуть, но непременно что-то продолжать делать.

## Если бы...

Если бы было своевременное официальное признание заслуг Буратино, разве бы он бросил систему на произвол Повороты и Разворота? Вряд ли! Скорее всего, это признание его обязывало бы двигаться дальше, развивать систему и, уж во всяком случае, не бросать все, что было сделано.

Если бы ему сказали, что не все можно посчитать, может быть, он опять-таки не бросил бы систему из-за того, что затраты на качество плохо считаются. Есть вещи недоступные и неподвластные нашим гениальным финансовым менеджерам. Не все и не сразу можно сосчитать. Не все наши вложения сразу оку-



паются, результаты не всех усилий можно разложить по полочкам. В любом случае дорожке будет стоить снижение внимания высшего руководства к системе качества, чем простое поддержание существующего положения дел, когда продолжают быть в курсе дел и чувствовать кожей состояние системы качества. Тогда, в какой-то момент Буратино обязательно бы понял, какие плюсы принесла система. Это ведь не краткосрочная инвестиция, не покупка нового станка, это вложения в далекое будущее. И отдачу от этого вложения надо не просто долго ждать, а умело выжидать, подкарауливать, ибо она не сваливается как гром с ясного неба. Возврат затраченных на систему качества средств должен быть такой же неожиданный, как ясное небо во время загородного выезда на шашлыки, как улыбка любимого человека, как глоток воды во время зноя летнего.

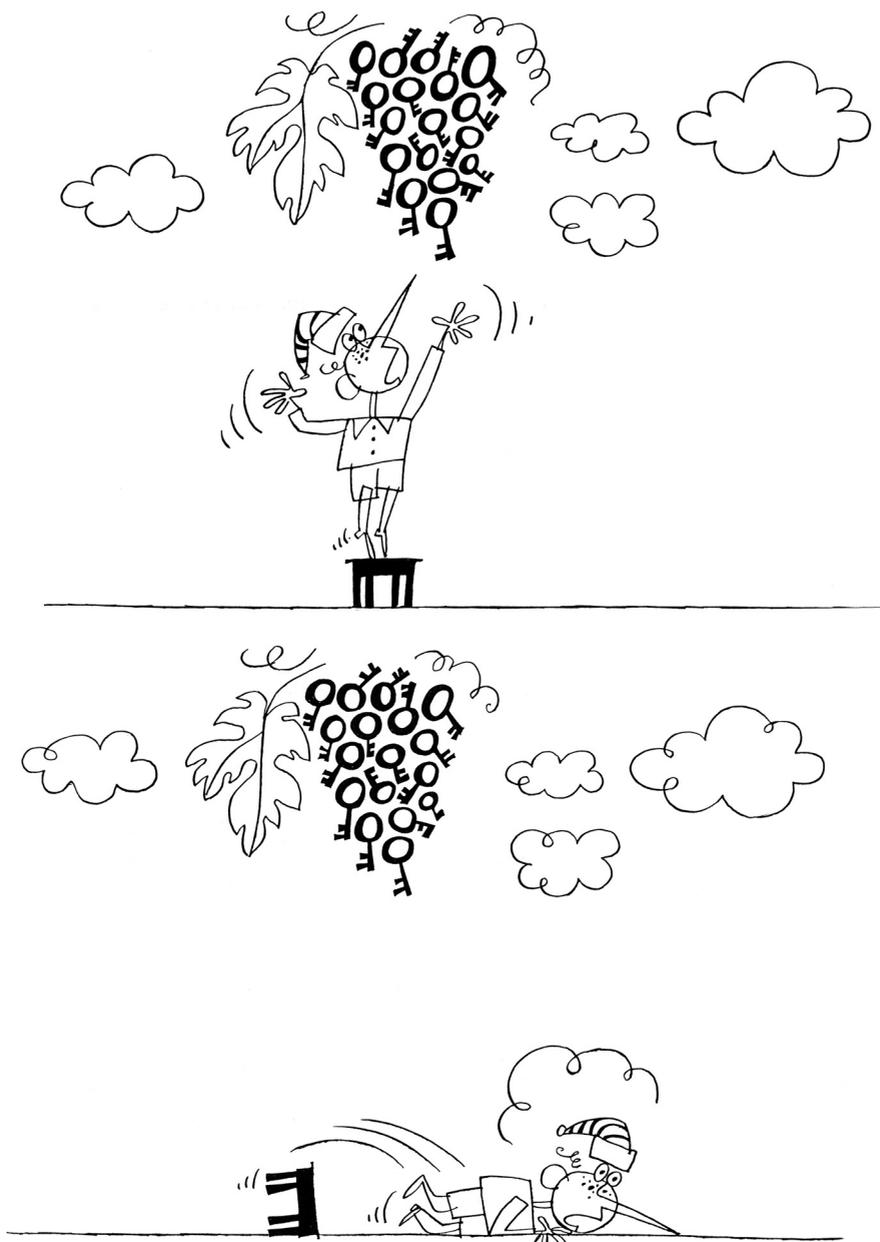
А если бы был наглядный яркий пример хорошей системы качества в соседней артели! Тогда бы Буратино пошел бы за обменом опытом в ту артель (бенчмаркинг), а потом в своей артели осуществил бы разные улучшения (реинжиниринг), в том числе развил бы систему качества до невероятных размеров (TQM).

Ах, если бы система качества работала сама, без менеджеров! Они пошли отдыхать, а она взяла бы, да и продолжала бы себе работать и повышать качество. Она, может быть, так бы и сделала, если бы не было другой системы — системы количества. Ведь до создания системы качества в артели уже была какая-то другая система, для исправления которой и понадобилась система качества. И эта первая система количества никуда не делась, она осталась, и пока менеджеры строили новую систему, ревновала их всех к системе качества. И когда менеджеры перестали участвовать в строительстве системы качества, когда они решили от нее отдохнуть, тогда быть может, приутихшая система количества вернула свои утраченные позиции, как-то, по-своему, разделалась с этой ненавистой и непонятной системой качества?

## Завершение истории

После того, как акции артели Папы Карло стали обращаться на бирже большую их часть скупил Карабас Барабас, который был уже не министром, а видным бизнесменом. Он также скупил акции всех остальных городских артелей, благодаря чему смог повысить цены на все производимые изделия. Во всех артелях Карабас провел сокращение штатов, резко снизил уровень заработной платы ремесленников и служащих. Для управления артелями Карабас создал холдинг, в котором был создан департамент качества, руководитель которого, Базиль, стал диктовать всем отделам качества в артелях свое мнение на вопросы управления качеством, стал рассылать свои циркуляры про то, как надо быстро повысить качество продукции. Развороты и Буратино были уволены, им пришлось искать себе новую работу, и в своих резюме они первым делом написали про большой опыт построения и совершенствования системы качества артели. Повороты сначала попытался выполнять разнообразные указания Базиля, но когда понял их взаимную противоречивость и расхождение их сути со здравым смыслом, перестал выполнять какие-либо требования, непрерывно телеграфируя в отдел качества холдинга об очередном успешном внедрении опусов Базиля. Папа Карло был переведен в холдинг Карабаса, он возглавил там производственный департамент, основными обязанностями которого был контроль производства во всех артелях и своевременная отчетность о выполнении планов для Совета Директоров. Дон Карлеоне возглавил департамент безопасности холдин-





— СКАЗКИ ВСЕ ЭТО ПРО ЗОЛОТОЙ КЛЮЧИК, —  
ОТВЕТИЛ НА ЭТО БУРАТИНО, ВСТАЛ И ПОШЕЛ  
ДОМОЙ, РАЗМЫШЛЯЯ НАД «ЗОЛОТЫМИ  
КЛЮЧИКАМИ», НАД ИХ НЕДОСТУПНОСТЬЮ  
И ИХ ЗАГАДОЧНОСТЬЮ.

га Карабаса. Дуремар стал руководителем департамента по связям с общественностью и постоянно размещал в бизнес-прессе статьи о повышении мотивации в холдинге Карабаса. Тартилла возглавила департамент сертификации в холдинге Карабаса. Сертификатов и систем качества становилось все больше, а качество продукции почему-то снижалось, и в холдинге все чаще выходили приказы о штрафовании все большего количества ремесленников. Мотивация персонала в холдинге Карабаса достигла таких невероятных масштабов, что большая группа ремесленников во главе с Трусарди уехала в Америку, а чуть меньшая группа ремесленников во главе с Растрелли поехала в Россию. Усилиями Базиля и Тартиллы различные организации и ассоциации непрерывно вручали Карабасу различные премии, то как ведущему бизнесмену, то как лучшему руководителю холдинга, то как самому социально ответственному руководителю холдинга.

## Эпилог

В один ненастный день Буратино зашел в гости к Повороту, и тот показал ему массу рекламаций от потребителей. Среди этих рекламаций Буратино нашел и несвоевременную отгрузку, и пересортицу, и брак, и многое другое, для исправления чего в свое время его нанял Папа Карло. Буратино сказал: «Кажется, стало еще хуже, чем до того как я пришел работать в артель». Повороты устало спросил: «Интересно, а могло ли быть все иначе?» Буратино ответил: «Если все так сильно ухудшилось, значит, мы все-таки не все сделали. Что-то мы не доделали. Только не пойму, что именно».

Как опытный менеджер Буратино понимал, что не просто так значительно увеличались издержки артели, упало качество всей ее деятельности, снижалась на глазах конкурентоспособность продукции всех артелей, входящих в холдинг Карабаса. Чего-то не хватило, чего-то не заложили они в систему управления. Буратино сомневался, что все могло сложиться по-другому. Но почему все сложилось максимально плохим образом? Буратино не понимал смысла возврата всех проблем в артель.

Не было объяснения тому, что на развитие бизнеса тратилось все меньше денег, а перспективы холдинга становились все печальнее. Если раньше Папа Карло быстро мог увидеть проблему и моментально начинал с ней бороться, то Карабас уже был не в состоянии видеть проблемы, а уж о их решении не могло быть и речи, поскольку все его подчиненные, начиная с Повороты, говорили ему о том, как все хорошо устроено в его холдинге.

Размышления Буратино прервал Повороты:

— Карабас будет продавать холдинг.

— Кому же? — очнулся Буратино.

— Американской фирме. Трусарди не зря же все время твердил, что у них отличный менеджмент. Говорят, в этой американской компании очень сильный отдел качества, они там уже шесть сигм внедрили. Причем они считают это своим «золотым ключиком». Они сами так говорят, — выпалил Повороты.

— Сказки все это про золотой ключик, — ответил на это Буратино, встал и пошел домой, размышляя над «золотыми ключиками», над их недоступностью и их загадочностью.