

ДЕЛОВОЕ СОВЕРШЕНСТВО



РМА СТАНДАРТЫ
И КАЧЕСТВО



№ 1 2007



ТРИЗ: КРЕАТИВНЫЙ БИЗНЕС



ISSN 1813-9485



9 771813 948001 >



РЕЙДЕР Р.

БЕНЧМАРКИНГ КАК ИНСТРУМЕНТ ОПРЕДЕЛЕНИЯ СТРАТЕГИИ И ПОВЫШЕНИЯ ПРИБЫЛИ



В книге подробно, в доступной форме изложены основные принципы внутреннего и внешнего бенчмаркинга. В ней вы найдете ответы на вопросы, как выбрать ориентиры для бенчмаркинга на основе изучения деятельности компаний, собрать бенчмаркинговую информацию, внедрить образцы передового опыта, взаимодействовать с партнерами по бенчмаркингу и составлять отчеты о его результатах.

Издание содержит рекомендации по применению бенчмаркинга в качестве инструмента для обеспечения непрерывного совершенствования компании, выработки стратегии обретения конкурентных преимуществ и преобразования успешной компании в предприятие мирового класса.

Книга предназначена для руководителей высшего и среднего звеньев, специалистов консалтинговых фирм, маркетологов, преподавателей и студентов высших учебных заведений, а также для специалистов по совершенствованию систем менеджмента качества

Цена — 318 р. 18 к. (без НДС)

Для тех, кто сделал ставку на качество

ЭТУ КНИГУ ВЫ МОЖЕТЕ ПРИОБРЕСТИ:



РИА СТАНДАРТЫ
И КАЧЕСТВО

В РИА «СТАНДАРТЫ И КАЧЕСТВО»

Адрес: 2-я ул. Машиностроения, д. 17, Москва, 115088

Адрес для переписки: а/я 21, Москва, 115114

Тел.: (495) 771 6652, 506 8029, 600 8247

Факс: (495) 771 6653, 600 8287

E-mail: podpiska@mirq.ru

**интернет-магазин: WWW.MIRKACHESTVA.RU
www.stq.ru, www.mirq.ru**

ПРОСТО СДЕЛАЙ ЭТО!



Э тот жесткий рекламный слоган компании *Nike*, производящей спортивные товары, как нельзя более подходил к динамичным 80-м годам прошлого века. Знаменитый призыв *Just do it* Ден Уиден придумал в 1988 году, когда между компаниями неудержимо росла конкуренция, в фаворе были стандартные подходы к управлению бизнесом и будущее казалось более или менее предсказуемым. Сейчас этот слоган правильнее было бы отнести не к бизнесу, а к людям, которые могут и хотят совершенствоваться, быть лидерами и организаторами, наконец, строить свою карьеру.

Что же можно сказать о современных компаниях? Их состояние, как правило, неопределенно. Слишком много методов и инструментов совершенствования, слишком много информации для принятия решения, слишком глобальна территория ведения бизнеса. Слишком, слишком, слишком! Современное бизнес-сообщество напоминает компанию чеховских персонажей начала XX века. Оно растеряно, не понимает своей миссии, кидается из крайности в крайность.

Со всех сторон сыплются советы. Например, Том Питерс рекомендует полностью все перестроить, иначе бизнес умрет. Грегори Ватсон, бывший президент Американского общества качества, доказывает, что необходимо интегрирование нескольких методов. А Вадим Лapidус, президент Международной гильдии профессионалов качества, призывает предприятия сделать ставку на лидерство (Деловое совершенство. — 2006. — № 2). Компании теряются в море многообразия советов по ведению бизнеса, и не только они. Такие великие гуру, как американец Джеймс Харрингтон (Деловое совершенство. — 2006. — № 10) и нынешний гость «Галереи», блестящий идеолог качества итальянец Тито Конти, тоже находятся в поиске и пытаются понять, что будет с наукой о качестве в новом тысячелетии.

Оглядывая этот бизнес-ландшафт, я вижу, что все возвращается на круги своя. Все новое — это хорошо забытое старое. Общество развивается по спирали. Или, помещая эти высказывания в рамки парадигмы качества, мы приходим к известному циклу Шухарта-Деминга *PDCA*, но на более высоком макроуровне. От простого к сложному, от сложного к простому, но с более ценными для человека характеристиками, о чем талантливо говорится в статье Ирины Селивановой.

Так как же развиваться мировому бизнесу? Мне кажется, что стоит воспользоваться разработанной в середине прошлого века российским ученым Генрихом Альтшуллером и так и не признанной в СССР теорией решения изобретательских задач, или ТРИЗ. Основная мысль ТРИЗ заключается в том, что техника развивается по объективным законам, и верность этой мысли убедительно доказывается в статье Виктора Тимохова. Я думаю, что и бизнес также развивается по объективным законам. Надо только открыть их. «Просто сделать это!»



Наталья ТОМСОН



Издатель
РИА «Стандарты и качество»

Генеральный директор
Н.Г. Томсон

Учредитель
Н.Г. Томсон

Главный редактор
Н.Г. Томсон

Заместитель главного редактора
И.Л. Дрыгина

Ответственный секретарь

О.А. Кротова

Редакторы

Н.Ю. Кивва

Ю.В. Сырбу

Корректор

В.М. Бурдина

Переводчик

А.Л. Раскин

Главный художник

В.А. Черников

Производственный отдел

В.А. Барашин

Компьютерная верстка

В.А. Черников

Отдел рекламы

Е.С. Жаворонкова

E-mail: reklama@mirq.ru

Отдел распространения

А.Г. Зуева

Подписка

Тел.: (495) 506 8029, 771 6652

Факс: (495) 600 8272, 771 6653

E-mail: podpiska@mirq.ru

Адрес для переписки:

а/я 21, Москва, 115114

Адрес редакции:

2-я ул. Машиностроения, д. 17,
Москва, 115088

Тел.: (495) 771 6652

Интернет-магазин:

www.mirkachestva.ru

Факс: (495) 771 6653

E-mail: bex@mirq.ru

Подписано в печать 11.12.06. Формат 60x90/8. Бумага мелованная
матовая. Печать офсетная. Усл.-п. л. 4. Уч.-изд. л. 4,8.

Тираж 6000 экз. Заказ 2908. Цена договорная.

Свидетельство о регистрации ПИ № ФС77-18733 от 20.10.04

Отпечатано в ОАО «Калужская типография стандартов»
248006, Калуга, ул. Московская, 256

В издании использованы материалы журналов
European Quality, Quality Progress, Quality Magazine,
интернет-сайтов *ASQ, EQQ, EFQM, Benchmarking Index*.



Система менеджмента качества РИА «Стандарты и качество»
сертифицирована по ГОСТ Р ИСО 9001—2001 и ИСО 9001:2000

ГАЛЕРЕЯ

4 Отношение — главная ценность

В новом году «Галерею» открывает знаменитый итальянский ученый, всемирно известный гуру в области качества, член Международной академии качества, Американского общества качества, экс-президент Европейской организации качества Тито Конти.

КЛУБ БЕНЧМАРКИНГА

10 Отчеты:

15-я Ежегодная встреча членов Глобальной сети бенчмаркинга (*GBN*), семинар Грегори Ватсона в Москве, бенчмаркинговая поездка в Японию.

КАЛЕНДАРЬ

19 Международные конференции, конгрессы, семинары

РАЗМЫШЛЕНИЯ

20 Новому тысячелетию — новое качество

Скот М. Петон

Шесть лет в новом тысячелетии... Новое производство, новые модели бизнеса и виды организаций требуют новых методов измерений, контроля и анализа качества! Давайте поразмышляем, какими они должны быть.

21 Лидерство: все зависит только от вас

Дженис Калнан

Вам сложно общаться с подчиненными? Вы считаете, что виной всему — их некомпетентность, пассивность и безынициативность? А может быть, дело в вас самих? Наберитесь мужества, осознайте собственные недостатки и совершенствуйтесь!

ТЕМА НОМЕРА:

ТЕОРИЯ РЕШЕНИЯ ИЗОБРЕТАТЕЛЬСКИХ ЗАДАЧ

ТРИЗ

24 Креативный бизнес: чему учиться?

Виктор Тимохов

Чтобы сегодня преуспеть в бизнесе, необходимо быть неповторимым и беспредельно креативным, производить на клиента неизгладимое впечатление. Читайте в нашей новой рубрике, как научиться решать любые проблемы творчески.

ОПЫТ

36 Совершенствование фармацевтического отделения

Патрисия Хаутон

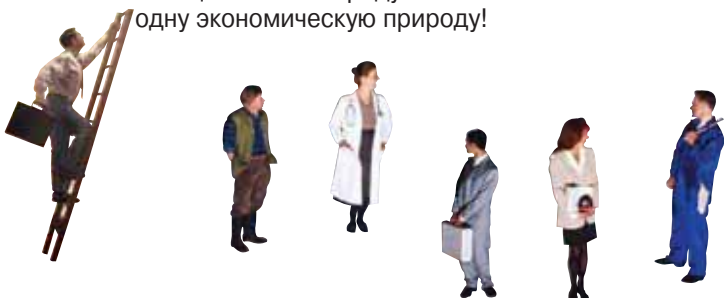
Система бережливого производства, впервые апробированная японской компанией *Toyota*, с каждым днем приобретает все большую популярность. Недавно американская больница *Metro Health Hospital* с ее помощью улучшила работу своего фармацевтического отделения.

ПЕРСОНАЛ

40 Качество услуг: в погоне за совершенством

Ирина Селиванова

Сегодня российский рынок переживает потребительский бум, что выдвигает новые требования к менеджерам и теоретикам сферы услуг. Пора признать, что услуги и вещественные продукты имеют одну экономическую природу!



46 Планирование карьеры как искусство. Часть 2

Андрей Глауберман

Человек приходит на этот свет со своим жизненным планом, включающим скрытые таланты — намерения. Осуществить его при желании может каждый. Главное — уметь эффективно намечать цели и уверенно идти к ним.

ИННОВАЦИИ

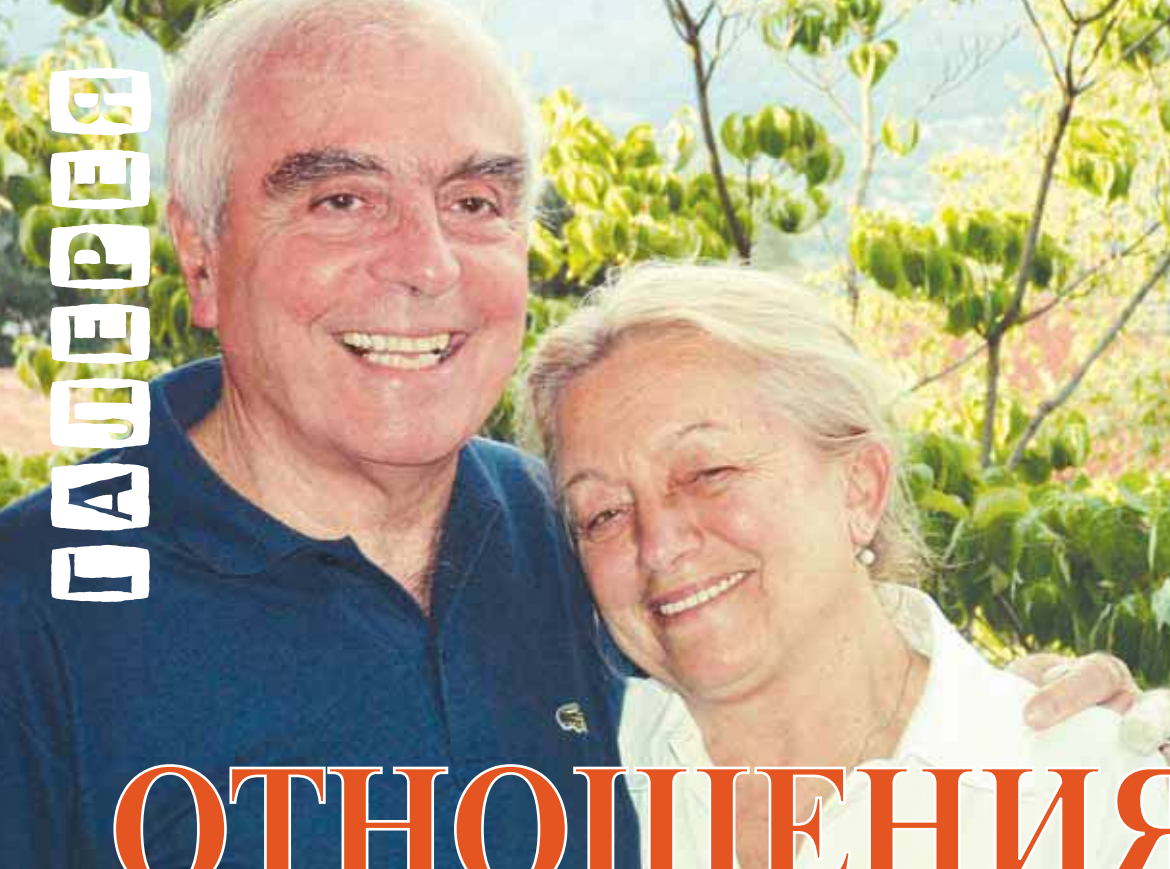
52 Профессия — владелец бизнеса

Наталья Жукова

Текущая работа владельца должна быть связана с контролем бизнеса, а не оперативными проблемами. Рутинной менеджерской работой должен заниматься наемный руководитель. Но как передать ему дела и не потерять контроль над фирмой?



ГАЛЕРЕЯ



ОТНОШЕНИЯ ГЛАВНАЯ ЦЕННОСТЬ



Эльба, 1980 год

У нас с моей женой
Паолой много общих
интересов

1978 год



Горнолыжный курорт Шамполюк

ЦЕННОСТЬ

СЕГОДНЯ
ВЕДУЩАЯ РУБРИКИ
НАТАЛИЯ ТОМСОН
ЗНАКОМИТ
ЧИТАТЕЛЕЙ
С ТИТО КОНТИ,
КОНСУЛЬТАНТОМ
ПО МЕНЕДЖМЕНТУ,
ОРГАНИЗАЦИОННЫМ
СТРУКТУРАМ
И КАЧЕСТВУ, ЧЛЕНОМ
МЕЖДУНАРОДНОЙ
АКАДЕМИИ КАЧЕСТВА,
АМЕРИКАНСКОГО
ОБЩЕСТВА
КАЧЕСТВА (ASQ),
ЭКС-ПРЕЗИДЕНТОМ
ЕВРОПЕЙСКОЙ
ОРГАНИЗАЦИИ
КАЧЕСТВА (EOQ).

1978 год



МОЙ ДЕВИЗ: БУДЬ САМИМ СОБОЙ И ЗАБОТЬСЯ О ДРУГИХ!
ОТНОШЕНИЯ МЕЖДУ ЛЮДЬМИ – ГЛАВНАЯ ЦЕННОСТЬ В ЭТОЙ ЖИЗНИ



Сын Пьеро и внук Лоренцо



Болонья. Главная площадь



С сыном Пьеро. 1978 год



Наталья Томсон. *Господин Контти, вы для меня один из тех людей, к которым приближаешься с чувством благоговения. Много раз я видела вас издали на ежегодных конгрессах Европейской организации качества, а впервые близко познакомилась с вами лет пять назад на проводимом в Ялте нашими украинскими коллегами семинаре «Самооценка в организациях». Позднее в РИА «Стандарты и качество» в двух изданиях выпустили вашу одноименную книгу, а вы очень успешно провели свой семинар в Москве. Наблюдая за вашими отношениями с женой, я подумала, что, несмотря на высокие посты и регалии, вы очень домашний человек. Поэтому захотелось лучше узнать о вашей семье, чем вы интересуетесь помимо своей основной деятельности. Расскажите, пожалуйста, нашим читателям, откуда вы родом, кто были ваши родители?*

Тито Контти. Я родился в Болонье, старинном и вместе с тем очень живом и дружелюбном городе, расположенном между Флоренцией и Миланом. Мой отец преподавал в школе и всегда был для меня примером честности и добродетели. Я очень рано узнал, как безжалостно и непоправимо меняет человеческие судьбы война, и возненави-

дел ее всей душой: она лишила меня матери, когда я был еще совсем ребенком. Своим детям я как можно раньше постарался объяснить, что любые войны — это проявление животных инстинктов, унаследованных человеком от далеких предков и усиленных его волей и разумом. Мы обязаны подавлять в себе такие низменные качества.

Одно из многочисленных прозваний Болоньи — Ученая Болонья, которое город получил по названию университета, в котором я учился. Этот один из древнейших учебных центров мира был основан в 1083 году, если верить информации на галстук, который мне подарили в 1990-е годы. Это было сделано в честь моего возвращения в родной университет в качестве преподавателя. А страсть к учению, думаю, во мне пробудило как раз место, где я был рожден: с самого раннего детства я чувствовал, что даже воздух в Болонье наполнен знаниями.

Очень часто мой город называют Толстой Болоньей. Такое прозвище он заслужил благодаря своей богатой, изысканной кухне. Действительно, Болонья вправе считаться мировой столицей



Tito Conti →

«медленного питания». У нас кулинария воспринимается как искусство — дело, которое не терпит суеты. Перекусывание на ходу, как это делают многие в наш век быстрого питания, в Болонье воспринимается как кощунство. Ведь только за хорошим столом, в уютной атмосфере повышается человеческая культура и зарождается крепкая дружба.

До сих пор я вспоминаю о Болонье с удовольствием, хотя покинул ее сразу по окончании университета. Моим первым местом назначения был Милан, а потом я переехал в Иврию. В этом маленьком городке близ Турина, расположенном в предгорьях Альп, я живу и сейчас.

Н.Т. Как началась ваша карьера в сфере качества?

Т.К. Я почти двадцать лет проработал на производстве, занимался научно-исследовательской и конструкторской деятельностью, а началась моя трудовая карьера в электронной промышленности. В 1980-е годы я возглавил одну из компаний группы *Olivetti*, разрабатывавшую специализированные интегральные схемы. Именно тогда меня впервые заинтересовали проблемы менеджмента и организации производства, и одним из важных направлений в моей работе стало обеспечение качества.

Слева направо: Дональд Фейгенбаум, Тито Конти, Арманд В. Фейгенбаум



Слева направо: Джеймс Харрингтон, Тито Конти, Ёсио Кондо



С Джозефом М. Джураном

В НАУКЕ О КАЧЕСТВЕ ЕЩЕ ПРЕДСТОИТ СДЕЛАТЬ МНОГО ОТКРЫТИЙ, НО РЕАЛИЗАЦИЯ ОСНОВНЫХ КОНЦЕПЦИЙ УЖЕ СЕГОДНЯ ПРИНОСИТ БОЛЬШУЮ ВЫГОДУ. СМЕЛЕЕ СЛЕДУЙТЕ ИМ ВО ВСЕХ БЕЗ ИСКЛЮЧЕНИЯ ОБЛАСТЯХ ЧЕЛОВЕЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ: ЭТО ДЕЙСТВИТЕЛЬНО УЛУЧШИТ НАШУ ЖИЗНЬ!

Я УБЕЖДЕН, ЧТО ЧЕЛОВЕК — НЕЧТО БОЛЬШЕЕ, ЧЕМ ПРОСТО РАЗУМНОЕ СУЩЕСТВО: ОН СПОСОБЕН ВЫДВИГАТЬ САМЫЕ СМЕЛЫЕ ТЕОРИИ И В ТО ЖЕ ВРЕМЯ СОХРАНЯТЬ ВЕРУ



В 1983 году все европейские компании, работающие на международных рынках, безнадежно проигрывали в конкурентной борьбе японским предприятиям: те обеспечивали более высокое качество продукции. В *Olivetti* решили исправить это положение и создать корпоративную службу качества, которую предложили возглавить мне. Так я стал вице-президентом корпорации по качеству в *Olivetti* — и вышел на новый виток в своей жизни. Новая работа сразу же вдохновила меня. Я поставил себе цель построить корпоративную стратегию обретения конкурентных преимуществ, основанных на качестве. Прежде всего меня интересовали вопросы организационного качества: я стремился помочь производственным менеджерам создать организационные и управленческие основы, на которых могло бы базироваться качество продукции и услуг.

Достигнув своей цели, в 1991 году я покинул *Olivetti* и стал независимым консультантом по проблемам менеджмента и качества. Начал уделять особое внимание самодиагностике, само-оценке и совершенствованию работы предприятий. В 1990-е годы я стал активно участвовать

в деятельности национальных и международных организаций по качеству: был президентом Итальянской ассоциации качества (*AICQ*) и Европейской организации качества (*EOQ*), а почетным членом последней являюсь и до сих пор.

Н.Т. Кого вы можете назвать своими учителями?

Т.К. Когда я был руководителем службы качества в *Olivetti*, доктор Джозеф Джуран предложил мне свою помощь в проведении в моей корпорации семинара для менеджеров среднего и высшего звена и с тех пор я считаю его своим главным учителем и наставником. Дж. Джуран одобрил выбранные мною направления развития организационного качества, а в 1992 году написал введение к моей первой книге «Построение всеобщего качества». Он предоставил мне возможность поучаствовать в написании пятой редакции своего знаменитого «Справочника по менеджменту качества» и книги «История менеджмента качества», за что я ему очень благодарен.

Второй по значимости авторитет для меня — Эдвард Деминг, а также немаловажную роль

в моем развитии сыграли П. Друкер, М. Портер, Х. Минцберг, Ф. Каст, Дж. Розенцвейг, С. Грошал, Р. Каплан и Д. Нортона. В области системного подхода, имеющего фундаментальное значение для поиска правильных перспектив развития качества, учителями для меня являются Дж. Хараджедаджи, Р. Эккофф и И. Лацио.

Н.Т. Господин Конти, вы были одним из главных действующих лиц в уникальный период истории развития качества в Европе. Расскажите о своем участии в создании известной модели делового совершенства *EFQM*.

Т.К. В 1987 году, когда конкуренция со стороны высококачественных японских товаров стала расти, президент корпорации *Philips* обратился к главе *Olivetti* и предложил выделить от каждой компании по одному представителю, которые бы занялись повышением качества европейских товаров. Выбор пал на меня и на господина К. Ван-Хэма из *Philips*. Мы привлекли еще 12 крупнейших европейских компаний и основали Европейский фонд менеджмента качества (*EFQM*), первым шагом которого стало учреждение Европейской премии по качеству.

К тому времени я уже опробовал в *Olivetti* новую модель всеобщего менеджмента качества и понял, насколько важно разделять предпосылки к успешной работе и достигнутые результаты. После долгого обсуждения общая концепция предложенной мною модели стала основой для известной модели делового совершенства *EFQM*, которая была создана в 1991 году и изначально называлась «Модель оценки соискателей Европейской премии по качеству». *EFQM* стала первой моделью всеобщего управления качеством, которая приобрела системный характер. Одна ее часть представляет факторы непрерывного совершенствования организации (системные факторы), а другая — сверхсистему, то есть среду, в которой эта организация действует и в которой находятся потребители ее продукции и другие заинтересованные стороны.

С появления *EFQM* мои попытки усовершенствовать организационные модели делового совершенства никогда не прекращались. В 1994 году на



Tito Conti