

Business Excellence

12
2011

ежемесячный журнал
деловое совершенство
www.be-mag.ru



Тема номера

Бережливый
банкинг

22

Не платить
за потери

72

Что нам стоит
ассесмент-центр
построить?

78

Легко ли быть
молодым
менеджером?

Алексей Родзянко главный исполнительный
директор ИФК «Метрополь»
Секрет делового успеха

16

ISSN 1813-9485



9 771813 948001 >

Авиакомпания, пунктуальность которой не уступает Вашей собственной.

Швейцарская авиакомпания Swiss известна своей пунктуальностью. Следуя аналогичному принципу в работе, мы надеемся, что Вам не наскутит наше сходство в оперативности. Информация и бронирование – на сайте swiss.com, по телефону (495) 937 77 67 или в Вашем туристическом агентстве.



A STAR ALLIANCE MEMBER 

Our sign is a promise.*

 **SWISS**

*Наш символ – это обещание

BlackBerry Porsche Design P'9981

Непревзойденное качество
в авангарде исключительного исполнения

- Модель работает под управлением операционной системы BlackBerry OS 7 со специальным интерфейсом Porsche Design UI
- Толщина 11,3 мм
- Штампованная легированная сталь
- Клавиатура с использованием скульптурного фрезерования
- Кожаная отделка крышки аккумулятора
- Авторский дизайн корпуса от студии Porsche Design



Эксклюзивная серия для настоящих мастеров делового совершенства



Уникальная услуга **BlackBerry Internet Service:**

- неограниченный доступ в интернет;
- отсутствие ограничений по объему трафика;
- возможность скачивать и работать с онлайн приложениями BlackBerry

С этой услугой вы сможете объединить в одном устройстве до 10 (!) общедоступных ящиков электронной почты и автоматически получать с них сообщения, содержащиеся в них вложения и изображения. Также — надежная защита ваших сообщений системой шифрования AES (Advanced Encryption Standard)

Смартфоны BlackBerry канадской компании RIM (Research In Motion), завоевавшие весь деловой мир, доступны сегодня у операторов связи России

! Читайте электронную версию Business Excellence на смартфонах BlackBerry в формате pdf

*Поздравляем
наших коллег, читателей
и деловых партнеров с новым 2012 годом!*

Quality Austria и лично Е. Соболеву и К. Шайбера
Главу компании Virgin Group Ричарда Брэнсона
Московскую международную школу бизнеса «МИРБИС» и лично С.Савина и А. Харькевич
Компанию BSI Management Systems CIS и лично Д. Ярцева
ФБУ «Тульский ЦСМ» и лично А. Благовещенского, и О. Тюшевскую
ГОУ ВПО «ГУУ» и лично В. Година, Н. Пономарёву, Р. Демину
Холдинг «Интерсертифика» и лично В. Рождественского
Компанию SKC Comunication Agency
Ирис Конгресс Отель и лично Е. Тимофееву
Советника председателя правления X5 Retail Group Г. Джонстона
ТОО «Бэккер и К» и лично И. Кравченко
ЗАО «ФИНЭКС Качество» и лично А. Воробьёва
ЗАО «СОКК» и лично А. Вырыпаева
ГК «Пышка» и лично Р. Мусину
Deutsche Lufthansa AG и лично Р. Шульца и Е. Левичеву
Swiss International Airlines и лично М. Зимакову
Austrian Airlines и лично Е. Середнёву и Д. Капцана
Le Meridien МСС и лично Н. Горбовскую
Офис по туризму в Швейцарии и лично Н. Сизову
ЗАО « Торговый дом «Фамильная коллекция» и лично Е. Бережную
Всероссийскую организацию качества и лично Г. Воронина
Агентство JetCom и лично Ксению Косаренко
ГОУ ДПО «МИРЭА» и лично А. Сигова
Институт экономики, управления и права (Казань) и лично В. Тимирясова и И. Антонову
Водоканал Санкт-Петербурга
Компанию Sun InBev Russia
НП «Деловое совершенство» и лично Ю. Самойлова
ООО «Российские технологии сертификации»
Русскую Школу Управления и лично Е. Паскаренко и М. Чёсову
Библио-Глобус и лично Н. Озерову
Компанию Правовест
Благотворительный фонд «Подари жизнь» и лично Ч. Хаматову
Московский Бизнес Клуб и лично А. Маркину
Всемирный фонд дикой природы (WWF Russia)
ГК «Оргпром» и лично А. Баранова
Типографию «Вива-Стар»
БЦ «Омега Плаза»
Московскую школу управления СКОЛКОВО и лично А. Волкова
Директора по развитию компании Bosco di Ciliegi К. Андрикопулоса
МВЦ «Крокус Экспо»
ОАО «Сбербанк России»
Сеть Фитнес-клубов Zebra
Оргкомитет 55-ого конгресса Европейской организации качества
Туристическую компанию IBCI и лично К. Берлеву
Научный центр сердечно-сосудистой хирургии им. А.Н. Бакулева и лично Л. Бокерия
Ritz-Carlton Hotel Company, L.L.C.
Русский Поло Клуб и лично В. Уако
Г-на Р. Парамонова
ИФК «Метрополь» и лично А. Родзянко
Центр «Приоритет» и лично В. Лапидуса и А. Глазунова
Компанию Wexler и лично А. Чебатко
Агентство JetCom и лично Ксению Косаренко

2012

*«И пусть та наивысшая сила,
которая движет судьбами мира,
поможет нам в ходе обсуждений
находить наилучшие решения,
несущие мир и процветание»*

Томас Джефферсон



НОВОГОДНИЕ ПРАЗДНИКИ

В ЛЕ МЕРИДИЕН
МОСКОВУ КАНТРИ КЛАБ

Le MERIDIEN



НОВЫЙ ГОД в Ле Меридиен Москову Кантри Клуб - это интерактивные мероприятия и анимационные программы. Великолепная кухня наших ресторанов и вечерние развлекательные программы. Анимационные программы и сказочные сюрпризы для Ваших детей. Подарки, фейерверки и танцы до утра.

При бронировании в период с 01 декабря 2011г.

НОВОГОДНИЙ ПАКЕТ 31/12/2011 - 02/01/2012

Стандарт **75 000 рублей**

Студия **от 80 000 рублей**

Люкс **120 000 рублей**

Цены включают двухместное размещение в номере выбранной категории с 31/12/2011 по 02/01/2012, приветственный коктейль 31 декабря, новогодний банкет с участием звезд эстрады, елку для детей 1 января, завтраки "шведский стол", посещение бассейна, сауны, тренажерного зала, развлекательные анимационные программы, НДС.
Дети до 4 лет проживают в номере с родителями без дополнительной оплаты.

Отдел Бронирования +7(495) 937 6700, 626 5911
reservations@mcc.co.ru lemeridienmoscow.ru

фото: Федор Симмуль



От издателя

Хотели как лучше...

Скоро Новый год, надо готовиться к зимним каникулам, но мне не дает покоя наше российское законотворчество. Оно не отличается совершенством, и, по-моему, придумано исключительно для того, чтобы на нас, как на кроликах, проводить эксперименты.

Вот, к примеру, правила поведения граждан на дорогах. Кажется абсолютно правильным, что пешеходы имеют приоритет на «зебре» перед движущимся транспортом. Это громогласно и продекларировали органы, ответственные за безопасность на дорогах. Но что же мы получили в результате? Ободренный властью пешеход теперь, не глядя по сторонам, перемещается с гордо поднятой головой по полосатой дорожке, или вне ее, или даже на красный сигнал светофора. Ведь ему сказали, что он здесь главный. А о том, что переход никак не подготовлен к таким революционным преобразованиям, никто не подумал. Я как человек большую часть времени проводящий за рулем автомобиля с момента введения этих новаций испытываю десятикратное увеличение количества адреналина в крови. Во-первых, «зебра» часто просто не прорисована. Чтобы знать, что впереди переход, надо бы перед ним за несколько метров разместить «лежачего полицейского» и дополнительно осветить место повышенной опасности. Во-вторых, пешеходу надо напомнить, что дорогу можно переходить только на зеленый свет. Желательно всем, кто перемещается по городу ночью, иметь при себе какие-либо элементы одежды со светоотражающим покрытием. Если бы у нас все не уносили домой, можно было бы около каждого перехода организовать корзины со специальными светоотражающими предметами, которые пешеход брал бы в руки на одной стороне улицы, а на другой клал в такую же корзину.

Одним словом, чтобы вводить новые правила, надо сначала провести разъяснительную работу с населением. Но этого не произошло, и мы имеем то, что имеем. Пример с правилами поведения на дорогах понятен всем. А ведь еще более серьезные и дорогостоящие последствия имеют другие принятые в спешке законы. Это и закон о техническом регулировании, и закон об образовании, и закон о здравоохранении. Стоит, конечно, упомянуть и пресловутый закон о государственных закупках, который принимался ради снижения коррупции. И который стал самым коррупционнoемким.

Вспоминаю один разговор с моей коллегой. Ее внук построил на ковре чудесный игрушечный город. Когда бабушка спросила, как же это у него получилось, мальчик ответил: «Я сначала сел и подумал». А мальчику этому было всего два с половиной года. Вот если бы наши чиновники перед тем, как вводить новые законы «сели и подумали», мы бы жили в другом обществе. А так, по Черномырдину: «Хотели как лучше, а получилось как всегда».

P.S. Все равно, с Новым годом!

Наталья Томсон

Издатель: **ООО «РИА «Стандарты и качество»**

Генеральный директор: **Наталья Томсон**

Учредитель: **Наталья Томсон**

Главный редактор: **Александр Бородулин**

Ответственный секретарь:

Лидия Богословская

Обозреватели: **Юлия Мороченко**

Лидия Берн

Александр Филиппов

Специальные корреспонденты:

Ольга Тиссен

Евгений Красносельский

Евгения Погодина

Переводчики: **Александр Базаря**

Ольга Тиссен

Владимир Егоров

Мария Самсонова

Корректор: **Ольга Орлова**

Ведущий дизайнер: **Наталья Зуева**

Менеджер по развитию: **Ольга Андрусенко**

market@mirq.ru

Главный художник: **Вячеслав Черников**

Редактор сайта: **Наталья Журавлева**

Директор по маркетингу и рекламе:

Алексей Анискин a.aniskin@mirq.ru

Директор по продажам: **Наталья Кунафеева**

Тел.: +7 (495) 988 8434, 258 8437,

+7 (495) 517 5379, 771 6652

Факс: +7 (495) 771 6653

E-mail: podpiska@mirq.ru

Фото на обложке: **Кир Бегишев**

**Подписной индекс по каталогу «Роспечати»
20080**

Адрес редакции: 115280, г. Москва,

ул. Ленинская Слобода, дом 19

Тел.: +7 (495) 771 6652

Факс: +7 (495) 771 6653

E-mail: info@be-mag.ru

Телефон для предложений:

+7 (495) 517 5379

Интернет-магазины: www.ria-stk.ru

www.mirkachestva.ru

www.be-mag.ru

Подписано в печать 28.11.11.

Формат 72x104/16.

Бумага мелованная матовая. Печать офсетная.

Печ. л. 5,0. Тираж 12550 экз.

Заказ 99540. Цена договорная.

Свидетельство о регистрации

ПИ № ФС77-35007 от 16.01.09.

Отпечатано в типографии «Вива-Стар».

107023, Москва, ул. Электровзаводская, д. 20

Мнение редакции может не совпадать с мнением авторов. Редакция не несет ответственности за содержание рекламных материалов. Любое использование материалов номера возможно только с письменного разрешения редакции.

Содержание

12 События, факты, комментарии

14 В контексте времени
Система невмешательства

EXCELLENCE IN STRATEGIES

16 Персона
Алексей Родзянко
Дело, которым занимаешься,
должно нравиться

Тема
номера 22 Опыт
Не платить за потери

Тема
номера 26 Особое мнение
Болезнь роста
или незаинтересованность сторон?

Тема
номера 28 Точка зрения
Инновационные Лин-технологии
в финансовом секторе

Тема
номера 34 Исследования
Совершенству нет предела

36 Стратегемы
Презумпция ответственности



22

НЕ ПЛАТИТЬ ЗА ПОТЕРИ

ТЕМА НОМЕРА: **БЕРЕЖЛИВЫЙ БАНКИНГ**

42 Стратегемы
Были ли Стив Джобс бережливым?

44 Менеджмент
Принцип идеальной поставки — каков он?

EXCELLENCE IN TOOLS

50 Маркетинг
Программы лояльности: испытание верности

54 За рубежом
Пять шагов к повышению производительности в вашей организации

60 Карьера
Модернизация и индустриализация

62 За рубежом
Хосин Канри: стратегический подход к постоянным улучшениям

66 HR-менеджмент
Вовлечение персонала: мотивация или манипуляции

70 За рубежом
Опыт, который трудно переоценить

72 Управление персоналом
Что нам строить ассесмент-центр построить?

76 Инновации
Найти и обезвредить

78 Психопрактикум
Легко ли быть молодым менеджером?

EXCELLENCE IN DETAILS

84 History
Королевство стеклянных шаров и трубочек

90 Бренд
«Плесните колдовства...»

94 BEGeographic
Время чудес

98 Дайджест

100 Библиотека

102 Календарь



72

ЧТО НАМ СТОИТ АССЕССМЕНТ-ЦЕНТР ПОСТРОИТЬ?



78

ЛЕГКО ЛИ БЫТЬ МОЛОДЫМ МЕНЕДЖЕРОМ?

Размышления

Рывок в элиту, или Нездоровый образ жизни

Георгий Сатаров,
президент фонда «ИНДЕМ»

В истории известны случаи, когда коррупция «съедала» государственные механизмы. Базовая основа любой коррупции — та или иная неэффективность.

Как и во всех странах, в России коррупция была всегда. С ней боролись, но периодически. Царский режим в конце своего существования использовал коррупцию для покупки лояльности бюрократии, но цели своей не достиг. В 1918 году уже большевики столкнулись с той же проблемой. Коррупция была и при сталинском режиме. Природа ее была иной, порождаемой дефицитом, централизованным распределением и т.д. Завершал свое существование советский режим так же, как и монархический: коррупцией покупал лояльность бюрократии. И теперь происходит то же самое.

Распространено мнение, что коррупция в России культурно и исторически органична. Это миф, ведь неизменной спутницей она выступает и во всех других странах, во всяком случае, до того, пока они не начинают заниматься своим «здоровьем». В США более или менее серьезная борьба с коррупцией началась примерно 40 лет назад. Известна история 1970-х годов, когда под видом арабских шейхов к некоторым сенаторам США были «подведены» сотрудники ФБР, которые «пытались дать взятку» за «правильное» решение по поставкам оружия. Этот скандал стал толчком для принятия антикоррупционных мер в Америке.

Сингапур 60 лет назад с точки зрения бюрократии и коррупции находился на задворках цивилизации. Сейчас в рейтинге Всемирного банка, касающегося эффективности управления, он занимает первое место и лидирует в списке наименее коррумпированных стран. Словом, дело не в культурной и этнической предопределенности, а в механизмах борьбы с неизбежным злом.

В России дня сегодняшнего часто слышится мнение о необходимости политиче-

ской воли. Вот только суть последней заключается лишь в том, чтобы получить, укрепить и увеличить свою власть. Отсюда центральный вопрос — чем обусловлена возможность получить власть и сохранить ее? Например, если в обществе есть спрос на эффективные институты, то власть получают именно они. Но если в социуме они не нужны, а востребован только «добрый царь», ситуация не двинется с мертвой точки. С точки зрения борьбы с коррупцией чрезвычайно важны: воля общественная, которая проявляется постоянно, а не раз в четыре года, и ответственная элита. А элита — это не самые богатые люди, а те, которые первыми переходят в будущее, как это сделали в свое время Чарльз Дарвин и Галилео Галилей. Собственно, важнейший признак элитарности — желание двигаться в будущее, не оставаться на месте и не поворачивать назад.

В последнее десятилетие ключевая проблема роста коррупции, прежде всего деловой, связана с банальным обстоятельством — контролирующие механизмы были уничтожены. Бюрократия стала самовластной и начала работать на себя, что и выражается в коррупции. Именно восстановление внешнего контроля над бюрократией и над тем, что условно можно назвать политическим классом, является необходимым условием для «лечения» неэффективностей. Образно выражаясь, трудно избавиться от болезни сердца, не прекратив пить, курить и вести нездоровый образ жизни.

Фрагмент из записи на блоге
«Открытая экономика» (орес.ру)

Austrian
We fly for your smile.



На свете есть миллион мест, куда хочется улететь. Для Вас мы выбрали 130 лучших!

С Австрийскими Авиалиниями в более чем 130 направлений по всему миру: наслаждайтесь австрийским гостеприимством, великолепным сервисом и комфортом на борту.



Реклама

A STAR ALLIANCE MEMBER 

www.austrian.com

Накопите мили с Miles & More.

Информация и бронирование авиабилетов: 8 (495) 995 0 995, на сайте www.austrian.com и в Вашем туристическом агентстве.