

ДЕЛОВОЕ СОВЕРШЕНСТВО



РМА СТАНДАРТЫ
И КАЧЕСТВО



№ 2 2007



ВЗЛЕТ

ОТ КРИЗИСА ДОВЕРИЯ
К КОМАНДЕ ЕДИНОМЫШЛЕННИКОВ

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 бенчмаркингую 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



С НАДЕЖДОЙ НА ЛУЧШЕЕ БУДУЩЕЕ

Как и многие люди, занимающиеся бизнесом, я взяла в привычку хотя бы раз в неделю просматривать деловые журналы. Именно перед наступлением Нового года в изданиях можно найти много интересных прогнозов. Почти в каждом из них обращается внимание на энергетическую составляющую устойчивости мира, развитие новых энергосберегающих технологий, а также на войны за природные энергоресурсы.

Не могу удержаться и не процитировать автора одного из таких прогнозов. Его мнение относительно политики развитых государств в 2007 году таково: «Изменение приоритетов: отказ от модели общества, ориентированного на потребление материальных благ. Формирование общества, основанного на улучшении качества жизни, увеличении интеллектуальной составляющей потребительской корзины». По мнению автора цитаты, только такой путь развития может дать надежду на лучшее будущее.

У меня создалось впечатление, что где-то я уже встречала эти высказывания. Порылась в Интернете и нашла то, что искала! Сравните: «...Политика экономического роста не может быть противопоставлена социальной политике. Хотел бы подчеркнуть: экономический рост, прежде всего, нужен нам для повышения благосостояния граждан. С ним прямо связано решение целого ряда насущных проблем. Это — и качественное питание, и добротное, комфортное жилье, бесперебойная подача электричества и горячей воды. Это — хорошее образование и современное здравоохранение. Это — защита от несчастных случаев и природных катаклизмов. Это, наконец, более высокая продолжительность жизни». Далее привожу извлечения из выступления этого же человека: «Развитое гражданское общество; достойные условия для жизни людей; мобилизация интеллектуальных сил; российский народ — талантливый, инициативный и предприимчивый, он умеет работать и достоин лучшей жизни; экономический рост, прежде всего, нужен нам для повышения благосостояния граждан». Эти слова были произнесены не кем иным, как президентом России Владимиром Путиным в его Послании Совету Федераций в мае 2003 года.

В эпоху предыдущего президента России нечасто можно было встретить слова заботы о качестве жизни наших соотечественников. Тогда были другие приоритеты. Приоритеты смутного времени. Тогда подавляющее большинство российских граждан не понимало, что нужно делать, чтобы хотя бы удержаться на тех позициях, на которых они находились до развала СССР. Тогда большинству было не до хорошего образования, современного здравоохранения, комфортного жилья. И лишь крохотная группа людей, которые «писали» историю современной России, знали, как не только сохранить, но и приумножить свои капиталы. Овладение брошенным имуществом и ресурсами нашей бескрайней Родины, частичная их перепродажа, иногда по бросовым ценам, за рубеж, приобретение действующих предприятий за непонятные и большинству ненужные ваучеры — вот характерные черты начала 90-х годов прошлого века. К группе тех, кто «писал» историю нового смутного времени, и относится автор первой цитаты, бывший нефтяной магнат Михаил Ходорковский.

Обратите внимание, что Путин 2003 года и Ходорковский 2007 года говорят практически об одном и том же. Правда, между их высказываниями разрыв в три с половиной года, а между этими людьми сейчас расстояние в тысячи километров. Но если и президент страны, и опальный олигарх думают о качестве жизни в этой стране, я думаю, у российского народа остается надежда на лучшее будущее.

✎

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 11.01.07. Формат 60x90/8. Бумага мелованная
матовая. Печать офсетная. Усл.-п. л. 4. Уч.-изд. л. 4, 8.

Тираж 6000 экз. Заказ 37. 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 Совершенство должно быть на практике

Сегодня своими самыми яркими воспоминаниями о юности и удивительных моментах в профессиональной деятельности делится В.Я. Белобрагин — член Академии проблем качества, заместитель главного редактора журнала «Стандарты и качество».

КЛУБ БЕНЧМАРКИНГА

10 Хотите знать секреты успеха ведущих мировых компаний? Клуб бенчмаркинга «Деловое совершенство» готов поделиться с вами своими ценными материалами, которые помогут усовершенствовать любой бизнес.

РАЗМЫШЛЕНИЯ

15 На один шаг обогнать конкурента

8 декабря 2006 года Россию впервые посетил основатель и президент Института кайдзен. Журнал «Деловое совершенство» взял у него необычное интервью, вопросы для которого подготовили ведущие специалисты России по управлению качеством.

ИННОВАЦИИ

20 Бережливое производство и методология «Шесть сигм»: что общего?

Г. Ватсон

Если шаг за шагом проанализировать оба эти подхода, можно найти много совпадений в их философии и методах. Интересно, можно ли в таком случае рассматривать принципы бережливого производства как замену методологии «Шесть сигм»?

БИБЛИОТЕКА

25 Книжные новинки издательств Quality Press и Productivity Press

Содержание

ТЕМА НОМЕРА:

ОТ КРИЗИСА ДОВЕРИЯ К КОМАНДЕ ЕДИНОМЫШЛЕННИКОВ

ТРИЗ

26 Решай задачу как всегда или как лучше?

Петр Павел Сурков

Навалилось много проблем? Бойтесь, что вам с ними не справиться? Помните: нет нерешаемых задач, бывает недостаточно условий для их решения. Что это за условия и как их создать, рассказывает директор Академии инноваций «АТРИЗ».

ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ

32 Цена делового совершенства

Александр Горбачев

Знаете ли вы, сколько стоит час вашей работы, и окупаете ли вы себя в компании? Или сколько времени уходит впустую по разным причинам и к каким финансовым затратам это приводит? На эти вопросы можно ответить без труда, если знать форму вычисления.

ОПЫТ

34 5S как стиль жизни

Джеймс Ван-Пэттен

По мнению многих консультантов, польза от внедрения системы 5S сводится единственно к уборке производственного помещения. И они предпочитают ей другие методики. А между тем порядок — причина улучшений деятельности организации на многих уровнях.

ПЕРСОНАЛ

40 Влияние параметров корпоративной культуры на мотивацию сотрудников

Ирина Петрова

Организационная культура — один из главных инструментов управления в современной компании и важный параметр, определяющий степень мотивации сотрудников. От того, насколько правильно она выстроена, зависит будущее компании.

ЧИТАТЕЛИ ПИШУТ

- 44 На письма читателей отвечает В. Никитенко, автор статьи «В поисках своего пути» (№ 11, 2006).

CASE STUDY

46 Взлет от кризиса доверия к команде единомышленников

Игорь Чунихин

Внимание к сервису «Аэрофлота» традиционно высокое. Чтобы сделать его еще более качественным, в 2001 году компания начала внедрять проект нового уровня обслуживания пассажиров — «Взлет».

54 На пути к бережливому производству

Брайан Тинхэм

Успешно реализовав концепцию Lean, крупнейший итальянский производитель мотоциклов Ducati решает обновить систему управления ресурсами. Ему помогает в этом компания Oracle, лидер на рынке ИТ.

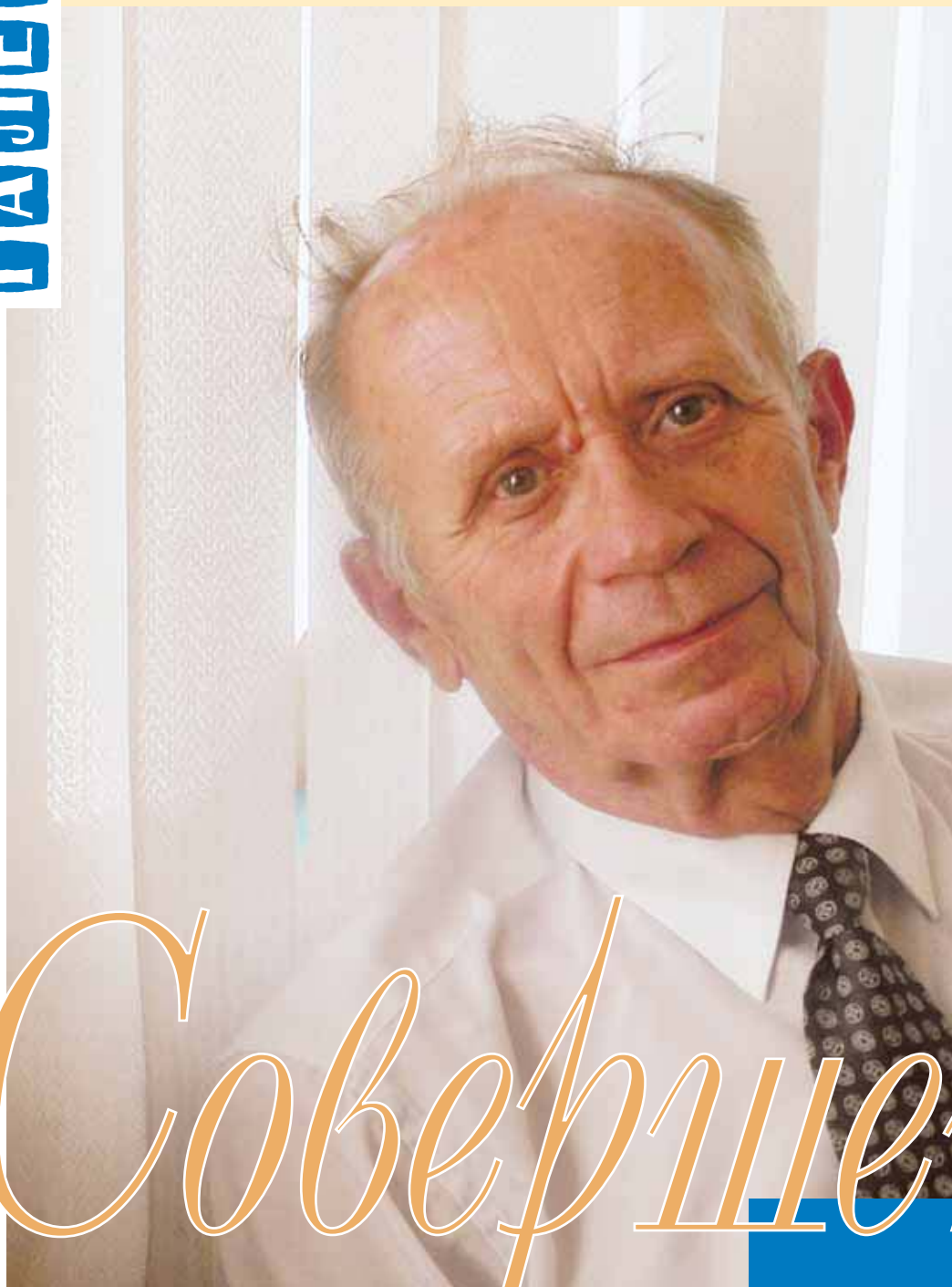
КАЛЕНДАРЬ

53 Международные конференции, конгрессы, семинары

ОБЩЕПРИНЯТЫЕ ТЕРМИНЫ И СОКРАЩЕНИЯ

- 5S** — система по наведению порядка на производстве и укреплению дисциплины.
ASQ (American Society for Quality) — Американское общество качества.
Benchmarking (бенчмаркинг) — сравнительный анализ эффективности на основе системы взаимосвязанных показателей.
EFQM (European Foundation for Quality Management) — Европейский фонд управления качеством.
EOQ (European Organization for Quality) — Европейская организация качества.
ERP (Enterprise Resource Planning) — информационная система планирования ресурсов предприятия.
GBN (Global Benchmarking Network) — Глобальная сеть бенчмаркинга.
ISO (International Organization for Standardization) — Международная организация по стандартизации (ИСО).
Kaizen (кайдзен) — концепция непрерывного совершенствования.
Lean production (бережливое производство) — система экономии производственных ресурсов.
PDCA (Plan-Do-Check-Act) — цикл Деминга-Шухарта (планируй—делай—проверяй—действуй).
Six Sigma («Шесть сигм») — система по достижению и поддержанию высоких результатов на производстве.
TPM (Total Productive Maintenance) — система производственного обслуживания оборудования с участием всего персонала.
TPS (Toyota Production System) — производственная система компании Toyota.
TQM (Total Quality Management) — всеобщий менеджмент качества.
ТРИЗ — теория решения изобретательских задач.

СЕГОДНЯ ВЕДУЩАЯ РУБРИКИ НАТАЛИЯ ТОМСОН ЗНАКОМИТ ЧИТАТЕЛЕЙ С ДОКТОРОМ ЭКОНОМИЧЕСКИХ НАУК, ПРОФЕССОРОМ, ЧЛЕНОМ АКАДЕМИИ ПРОБЛЕМ КАЧЕСТВА, ЗАМЕСТИТЕЛЕМ ГЛАВНОГО РЕДАКТОРА ЖУРНАЛА «СТАНДАРТЫ И КАЧЕСТВО» ВИКТОРОМ ЯКОВЛЕВИЧЕМ БЕЛОБРАГИНЫМ



Совершенство

ПРОДВИГАТЬ ИДЕИ КАЧЕСТВА НА ВСЕХ УРОВНЯХ —
ЭТО МОЯ НЕИЗМЕННАЯ ЦЕЛЬ



Наталья Томсон. Виктор Яковлевич, расскажите, пожалуйста, о своем детстве. Где вы родились?

Виктор Белобрагин. Я появился на свет в далекой горной Киргизии, в городе Фрунзе, куда моих родителей в начале 1930-х годов направили работать после техникума. Мое детство совпало с Великой Отечественной войной. Город, в котором мы жили, был в тылу, и в него стекались десятки тысяч эвакуированных людей, а с Украины переместились военные заводы. Отца призвали в армию, и в составе Панфиловской дивизии он доехал до Москвы. Но воевать ему не пришлось: при разгрузке их эшелон попал под бомбовые удары, и отца ранило. В начале 1942 года он вернулся домой на лечение.

Мы жили в бараках мясокомбината, на котором работали мои родители, а рядом располагался садик и летний кинотеатр. Меня, восьмилетнего

мальчишку, пропускали на просмотр фильмов бесплатно, поскольку перед сеансом я обычно делал короткое сообщение об обстановке на фронте.

Зимой школа, в которой я учился, не отапливалась и в ней, несмотря на мягкий климат местности, было очень холодно, из-за чего временами даже отменяли занятия. Тетрадей не хватало, поэтому часто приходилось писать на обратной стороне этикеток от мясных консервов. Но больше всего не хватало, конечно, еды. Чтобы нас хотя бы немного подкормить, рабочим мясокомбината отпускали кости, оставшиеся после производства. Позднее мы даже шутили, что выросли на костях. Помню, заветной детской мечтой был набор цветных карандашей. Она осуществилась только в шестом классе. А начиная с седьмого класса я много занимался спортом, был первым бегуном школы на короткие дистанции, а также чемпионом по шахматам. Интересно, что многие учителя были из числа эвакуированных, благодаря им мы получили прекрасные знания.

Все, даже младшие классы, участвовали в сезонных сельскохозяйственных работах. Особенно сильно приходилось трудиться на уборке кормовой и

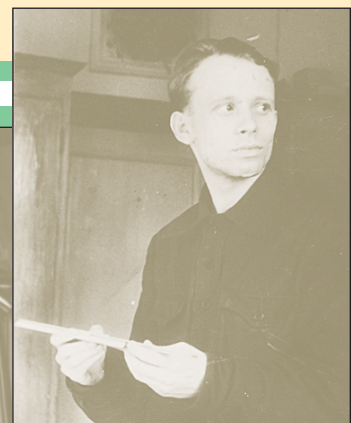
ство

должно быть на практике

В СТУДЕНЧЕСКИЕ ГОДЫ Я БЫЛ ПОСТОЯННЫМ ПОСЕТИТЕЛЕМ ГАЛЕРОК ТЕАТРОВ И КОНЦЕРТНЫХ ЗАЛОВ



Славные годы студенческие. 1955—1959



сахарной свеклы, которую часто собирали, когда выпадал первый снег. В некоторых северных хозяйствах республики экспериментально засеяли поля хлопком. Он, конечно, не вызревал, но мы с гордостью его собирали, зная о том, что из него изготавливают сырье для производства динамита и пороха — пирокселин.

Н.Т. *Расскажите, пожалуйста, о своих студенческих годах. Где вы учились?*

В.Б. Высшее образование я получил на машиностроительном факультете Горьковского политехнического института по специальности «танкостроение» (официально она называлась тракторостроение). Напряженный лекционный курс, лабораторные занятия, производственная практика на оборонных предприятиях страны, военные сборы — все это сочеталось с общественной работой и физическим трудом. Мы трудились на строительстве малоэтажных домов, а каждый сентябрь — на полевых работах: убирали картофель. Большой жизненной школой для меня стала трехмесячная эпопея на целинных землях Казахстана.

В студенческие годы я был постоянным посетителем галерок театров и концертных залов. В середине 50-х годов на волжском откосе соорудили

большую эстраду, и раз в неделю я среди трех тысяч таких же любителей симфонической музыки бесплатно наслаждался звуками произведений Чайковского, Бетховена, Шостаковича под аккомпанемент сирен проходивших мимо теплоходов. Эти выступления для меня были праздником.

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

В.Б. После института, в 1959 году, 13 выпускников нашего института, в числе которых был и я, направили на Мытищинский машиностроительный завод. Предприятие в то время получило серьезный заказ по проектированию и производству новейшей бронетанковой техники. Я участвовал в конструировании легендарных гусеничных машин «Шилка» и «Куб». Первая из них до сих пор на вооружении, а вторая отличилась при отражении агрессии в Югославии, сбив самолет «Стингер». На заводе я впервые столкнулся с проблемами качества в машиностроении. Став членом заводского комитета профсоюзов, я участвовал и в анализе качества продукции, познакомился с саратовской системой бездефектного изготовления продукции. После участвовал в партийной работе, был секретарем Мытищинского горкома КПСС, депутатом горсовета. В 1975 году меня назначили первым замести-



НА ЗАВОДЕ Я ВПЕРВЫЕ СТОЛКНУЛСЯ С ПРОБЛЕМАМИ КАЧЕСТВА В МАШИНОСТРОЕНИИ, НАЧАЛ ЗАНИМАТЬСЯ АНАЛИЗОМ КАЧЕСТВА ПРОДУКЦИИ НЕКОТОРЫХ ЦЕХОВ, ПОЗНАКОМИЛСЯ С САРАТОВСКОЙ СИСТЕМОЙ БЕЗДЕФЕКТНОГО ИЗГОТОВЛЕНИЯ ПРОДУКЦИИ (БИП)

телем директора по науке ВНИИ стандартизации, а в 1979 году направили на учебу в Академию народного хозяйства при СМ СССР. В этот период я активно занимался научной деятельностью, выступал с докладами на конференциях, публиковал свои работы в научно-технических изданиях. В 1981 году, после окончания Академии я начал работать в Госстандарте. В 1981—1987 годах был начальником Управления государственного надзора и территориальных органов Госстандарта СССР. В 1987—1990 — начальником Главного научно-технического управления Госстандарта СССР. В 1990—1991 — начальником отдела общетехнических требований Госстандарта СССР. В этот период я написал более 50 научных работ, участвовал в разработке государственных стандартов и ряда законодательных актов, в том числе Закона СССР «О защите прав потребителя». В 1991 году я работал генеральным директором научно-производственной фирмы «Проком» и руководил разработками систем качества для Московского инструментального завода «Калибр» и Московского парфюмерного объединения «Свобода». В 1993—2003 годах мне выпала честь возглавить Академию стандартизации, метрологии и сертификации Госстандарта России.

Н.Т. Кто оказал влияние на ваше мировоззрение и кого вы можете назвать своими учителями?

В.Б. Я помню всех своих учителей начиная со школы, но назову только нескольких, прежде всего Анну Петровну, мою первую учительницу и чудесного человека, и В.Ф. Богатикова, доцента в Горьковском политехническом институте и руководителя моего

С женой
Ниней Васильевной
и сыном Виталием.
1975



проекта — литейного конвейера для второго мартиновского цеха Сормовского судостроительного завода. Впоследствии В.Ф. Богатиков стал секретарем ВЦСПС.

На Мытищинском машиностроительном заводе мне довелось работать под руководством выдающегося конструктора, лауреата Ленинской и четырех государственных премий, Героя Социалистического Труда Н.А. Астрова. Как говорится, он был конструктор от бога. По общественной работе я считаю своими учителями первого секретаря Мытищинского горкома КПСС В.С. Федорова, которого избрали на эту должность в возрасте 35 лет и который полностью отдавался своей работе, а также первого секретаря Московского обкома КПСС А.А. Русанова, секретаря обкома В.И. Конотопа и председателя Московского областного комитета народного контроля П.Д. Соколова. В этот период большое влияние на формирование меня как специалиста оказали и будущий академик РАН О.М. Белоцерковский, тогдашний ректор МФТИ,



На приеме у премьер-министра Киргизии Ф. Кулова. 2005



Обмен опытом с коллегами из Китая. 2001

а также Герой Социалистического Труда Н.И. Боханов.

Многое в творческом плане я позаимствовал у выдающегося ученого, организатора, государственного и общественного деятеля В.В. Бойцова. Влияние идей и дел этого великого человека я ощущаю до сих пор. В плеяде ученых, которых я отношу к своим учителям, находятся академики С.А. Христанович, Д.С. Львов, Н.В. Мельников, профессора А.В. Гличев и Г.Н. Бобровников.

На рубеже 80-х годов, после окончания Академии народного хозяйства СССР, я сам постепенно стал переходить в разряд учителей. Сегодня неформальная научная школа регионального управления качеством, которую я возглавляю, состоит из нескольких десятков докторов и кандидатов наук.

Недавно я увлекся имиджелогией, наукой об управлении образом объекта, применительно к товару, организации, региону.

Н.Т. Виктор Яковлевич, как вы проводите свободное время?

В.Б. Свободного времени у меня очень мало: почти все время я отдаю работе. Но летом, в субботу и воскресенье, вырываюсь на дачу. Читаю литературу, в основном, конечно, специальную. Иногда удается прочесть что-то художественное. Очень люблю стихи, причем самые разнообразные: я собрал целую библиотеку поэзии. Из зарубежных поэтов мне нравятся Шекспир, Бернс, из отечественных — непревзойденный Пушкин, Твардовский. Всегда с собой ношу томик стихов, например, сейчас у меня с собой «Евгений Онегин». К сожалению,



Сын Виталий с любимцем семьи Ральфом. 2006

Любимая внучка Даша. 2006



Друзья сына — мои друзья. Слева направо: Д. Маликов, сын Виталий, А. Шаганов и его супруга Катя. 2005

Ральф с очередной наградой. Слева направо: жена Нина, внучка Даша и сын Игорь. 2005