

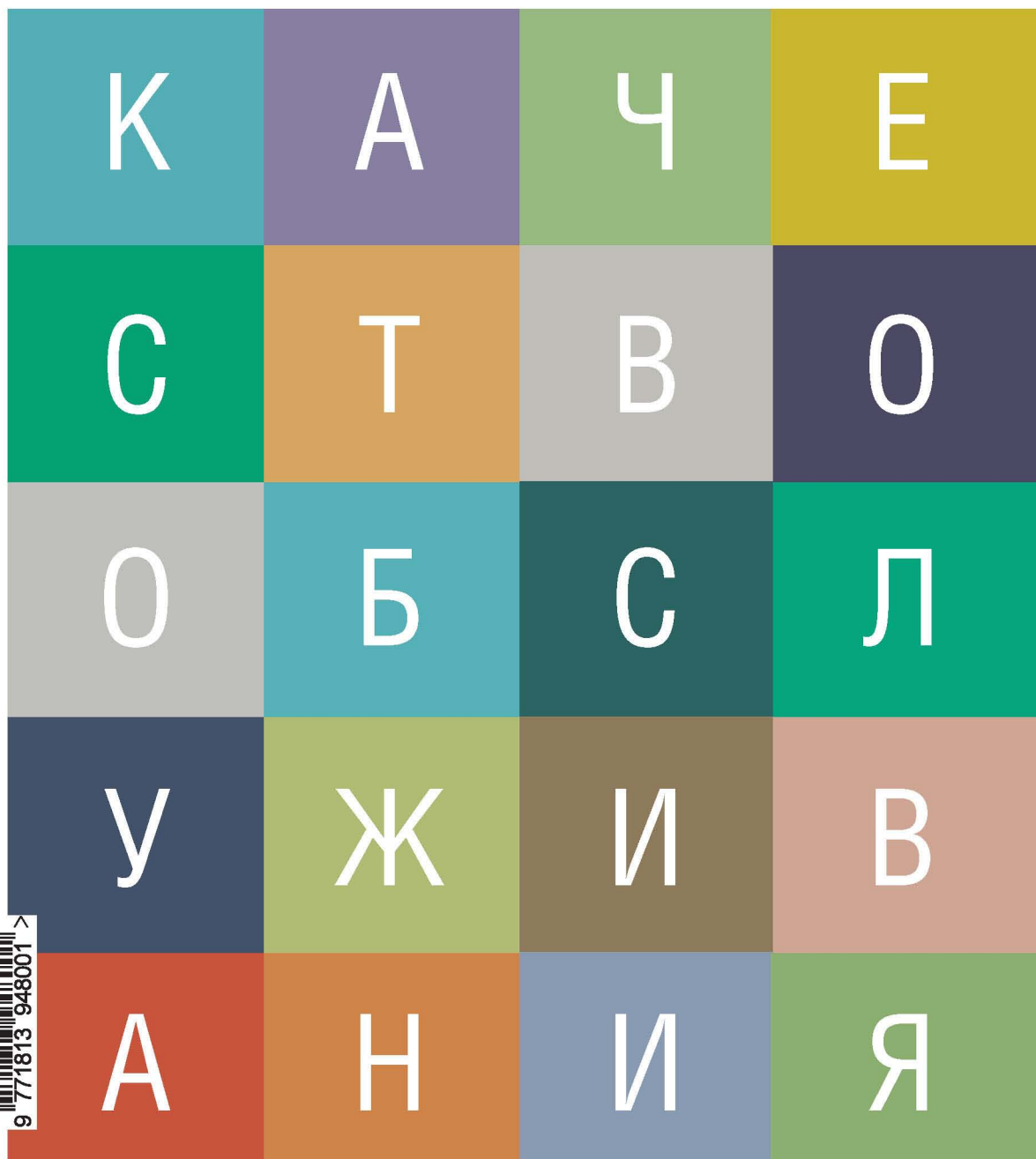
ДЕЛОВОЕ

СОВЕРШЕНСТВО

№ 4 2007



РИА СТАНДАРТЫ
И КАЧЕСТВО



ISSN 1813-9485



9 771813 948001 >



РИА
СТАНДАРТЫ
И КАЧЕСТВО

**Выходит
в сентябре 2007 г.**



TPM В ПРОСТОМ И ДОСТУПНОМ ИЗЛОЖЕНИИ

Методология TPM (Total productive maintenance), или система «Всеобщего производительного обслуживания оборудования», разработана более 30 лет назад Японским институтом промышленного обслуживания:

Методика успешно применяется во всем мире для решения задач, связанных с оборудованием:

- сокращения времени незапланированных простоев;
- снижения потерь от дефектной продукции;
- сокращения неоправданных затрат на обслуживание.

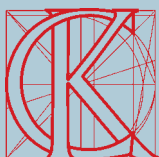
Стиль книги, позволяющий говорить просто о сложном, а также большое количество иллюстраций делают ее интересной и полезной для всех специалистов, занимающихся проблемами повышения эффективности производства.

Индекс — 21309

Цена — 180 р. (с НДС)

Для тех, кто сделал ставку на качество

ЭТУ КНИГУ ВЫ МОЖЕТЕ ПРИОБРЕСТИ:



РИА
СТАНДАРТЫ
И КАЧЕСТВО

В РИА «СТАНДАРТЫ И КАЧЕСТВО»

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

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

Тел.: (495) 988 8434, 771 6652, 506 8029

Факс: (495) 771 6653, 600 8287

E-mail: podpiska@mirq.ru

www.mirq.ru, www.stq.ru

интернет-магазин: WWW.MIRKACHESTVA.RU

УСЛУГИ, КОТОРЫЕ МЫ ВЫБИРАЕМ



Прочитав статью Робина Лоутона «Восемь показателей совершенства», я была поражена тем, что в современной Америке лишь 12% трудящегося населения занимаются производственной деятельностью, а в сфере услуг задействовано 85% людей. К сожалению, у меня нет подобной статистики по нашей стране, но и без нее ясно, что развал промышленности привел к существенному сокращению численности занятых в ней работников, а сектор услуг еще не сформировался на должном уровне и очень далек от совершенства.

Впрочем, не в одном материале этого номера журнала вы найдете критические замечания по отношению к хваленому американскому сервису и практические советы по улучшению отечественной сферы услуг. Вспоминаю, как непросто в 90-е годы прошлого века рождалась российская система оценки качества и сертификации услуг, таких как общественное питание, торговля, бытовое обслуживание населения, образование и здравоохранение. Контроль и надзор за ними «благополучно» почил в бозе после введения в действие Федерального Закона «О техническом регулировании», и теперь их качество регулируется только рынком. А точнее сказать, нами — потребителями. Но до удовлетворенности еще далеко.

Кстати, в благополучной Америке раздаются уже не голоса, а вопли в отношении конкурентоспособности экономики в целом и сервиса в частности. Ведь в условиях глобализации многие предприятия строятся вне Соединенных Штатов и значительную часть услуг оказывают люди, проживающие в других странах, где затраты на их содержание в несколько раз меньше, чем в США. Это может привести к тому, что Штаты станут страной-рантье.

Благодаря высокому уровню жизни американцев продолжительность их жизни увеличилась. С одной стороны, это положительное явление. Но с другой — население стареет и требует более тщательного отношения к здоровью. Именно поэтому во многих госпиталях внедряется подход менеджмента качества. При этом, как ни парадоксально, растет неудовлетворенность медицинским обслуживанием. Как ярко подтверждает это недавний скандал в госпитале Walter Reed, который разразился из-за плохого содержания солдат, воевавших в Ираке! Пациенты не верят, что могут что-либо улучшить и как-то повлиять на результат. Если бы сейчас был жив Эдвардс Деминг, он бы не поставил положительную оценку американской медицине. А российской — тем более. Дай бог, чтобы национальный проект в области здравоохранения дал положительный эффект, а не свелся к формальным отчетам чиновников.

Но не будем о грустном. В России развиваются новые, современные подходы к предоставлению услуг. Об опыте внедрения у нас маркетинговой технологии «Таинственный покупатель» вы узнаете из статьи «Секретный, таинственный, эффективный...». А Екатерина Рассадина поможет вам правильно оценить работу продавца в магазине. Конечно, если вы хотите научиться разбираться в качестве услуг, а люди, предоставляющие их, будут стремиться к совершенству.

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

Редактор-журналист

Н.Ю. Кивва

Редактор

Ю.В. Сырбу

Корректор

В.М. Бурдина

Переводчик

А.Л. Раскин

Главный художник

В.А. Черников

Дизайнер

С.И. Леонова

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:

115114, Москва, а/я 21

Адрес редакции:

115088, Москва,

2-я ул. Машиностроения, д. 17

Тел.: (495) 771 6652

Интернет-магазин:

www.mirkachestva.ru

Факс: (495) 771 6653

E-mail: bex@mirq.ru

www.stq.ru/ds

Подписано в печать 13.03.07. Формат 60x90/8. Бумага мелованная

матовая. Печать офсетная. Усл.-п. л. 4. Уч.-изд. л. 4,8.

Тираж 6000 экз. Заказ 558. Цена договорная.

Свидетельство о регистрации ПИ № ФС77-18733 от 20.10.04

Отпечатано в ОАО «Калужская типография стандартов»

248006, Калуга, ул. Московская, 256



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

ГАЛЕРЕЯ

4 Лидеры — это национальное достояние

Воспоминаниями об Андрее Падучине, основателе компании «Трек» — человеке, воплотившем свои мечты в жизнь, делаются его жена Елена, директор по качеству Евгений Коган и бизнес-партнер и друг Вадим Липидус.

КЛУБ БЕНЧМАРКИНГА

12 Новости, отчет: 5-я Ежегодная конференция Rusmet «Конкурентная разведка в металлургии: незаконные действия конкурентов». Внедрение программы «20 ключей» в компании Gillette.

ИННОВАЦИИ

18 Восемь показателей делового совершенства

Робин Лоутон

Компания — сложный механизм. Если хотя бы один из ее элементов даст сбой, она не будет эффективно работать. Предлагаем вашему вниманию быстрый и надежный способ выявить области, требующие улучшения.

БИБЛИОТЕКА

25 Книжные новинки издательства Random House, Productivity Press Inc., ASQ Quality Press

РАЗМЫШЛЕНИЯ

26 Выживет ли качество в условиях глобализации?

Скотт Петон

Почему современные потребители перестали выражать свое недовольство плохим сервисом и некачественной продукцией? Может быть, у них просто нет выбора? Но ведь смирившись с плохим качеством, мы никогда не получим лучшего.

Содержание

ТЕМА НОМЕРА:

ЛИДЕРЫ — ЭТО НАЦИОНАЛЬНОЕ ДОСТОЯНИЕ

28 Что говорит Деминг

Мартин Мери

Мы продолжаем цикл статей о современной системе здравоохранения, начатый в журнале «Деловое совершенство», № 3, 2007. Каким образом сегодня можно использовать принципы Эдвардса Деминга?

САМОСОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ

34 Работа и личная жизнь: гармония

Долгий рабочий день, непомерные нагрузки выливаются в стресс, усталость и проблемы в семье. Не опускайте руки: выход есть всегда! Читайте о способах сохранить равновесие между работой и личной жизнью.

ГОВОРЯТ ГУРУ

37 Афоризмы, изречения, мысли

ТРИЗ

38 Медная обочина железных дорог

Петр Павел Сурков

ТРИЗ не дает ответы на вопросы, а организует мышление изобретателя, делает поиск идеи более продуктивным. Зная основные методы решения нестандартных задач, вы сможете выиграть в любой ситуации.

ОПЫТ

42 Секретный, таинственный, эффективный...

Президент группы компаний Nexter Оксана Аульченкова и руководитель отдела консалтинга группы компаний «Руна» Ольга Саначина рассказывают всю правду о «Таинственном покупателе».

КАЛЕНДАРЬ

47 Международные конференции, конгрессы, семинары

ПЕРСОНАЛ

48 Место действия — передовая

Екатерина Рассадина

Деловое совершенство возможно и в личных продажах. Ведь именно здесь, на «передовой», происходит встреча с конечным потребителем, от которого зависит успех вашей компании.

CASE STUDY

54 Истинное лицо бренда

Л. Сиа

Сильный бренд — наиболее ценный актив компании, который олицетворяет ее будущее. Но спасет ли красивая маска компанию с низким уровнем сервиса и некачественной продукцией?

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.
- EQOQ** (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.



ВЕЩА
ДА
ДЕЛА

ЛИДЕРЫ-

**это национальное
достояние**



Андрей Николаевич Падучин, генеральный директор компании «Трек», — необычный человек. Всем очень понравилось его выступление на Всемирном дне качества два с половиной года назад. Для своего бизнеса он взял все лучшее от советского образа жизни (доска почета, например), от армии (лидерские навыки, неустранимость) и современного (динамика, гибкость). К целям, которые Падучин ставил перед собой, он шел вопреки всем преградам и вел за собой людей. Опираясь на свой опыт, знания и интуицию, он выбирал из современных методов управления те, которые ему были необходимы, и внедрял их на своем предприятии. Андрей Падучин делал бизнес по собственному видению. В октябре прошлого года Андрей был убит в подъезде своего дома. Еще раз убеждаешься в том, что раньше всех от нас уходят самые лучшие. Сегодня Наталия Томсон берет интервью у его родных и друзей. Воспоминаниями об Андрее Падучине с нашими читателями поделились его жена Елена Юрьевна, директор по качеству компании «Трек» Евгений Валентинович Коган и бизнес-партнер и друг Вадим Аркадьевич Лapidус.

Наталия Томсон. *Расскажите, как вы познакомились с Андреем?*

Елена Падучина. Ну что ж, в очередной раз сделаю себе больно, потому что очень сложно думать и говорить об Андрее в прошедшем времени. Может быть, это будет последнее мое интервью, и память об Андрее Падучине останется только в моем сердце. Я не могу об этом спокойно говорить, стараюсь стойко переносить потерю, но каждый раз по щекам текут слезы...

Только-только защитив диплом в Свердловском институте народного хозяйства (СИНХ), мы дружным стройотрядовским коллективом рванули в Миасс на свадьбу к однокурснице. Беззаботная молодость! Казалось, весь мир у наших ног! Впервые увидев солнечный провинциальный городок Миасс, я и подумать не могла, что он станет родиной моих детей. Именно здесь мы познакомились с Андреем, энергичным, улыбчивым молодым человеком с длинными, загнутыми

ресницами (на зависть девчонкам, точно такие же у нашего сына). Он был очень эмоциональным, активным, целеустремленным (такого просто нельзя было не заметить!) и сделал все, чтобы мне понравился город Миасс и его лучший представитель с длинными ресницами. Что это было? Попробую выразить одной фразой: счастье и любовь, авантюра и дерзость, нежность и... И такой теплый солнечный свет разливался в нашей жизни! Мы были очень молоды!

Вадим Лapidус. Мы познакомились в 1998 году, обсуждая по телефону проведение семинара в компании «Трек». Через некоторое время после нашего разговора на конференции Адама Смита ко мне подошел молодой человек и стал уточнять детали этого семинара. Я принял его за руководителя отдела обучения компании «Трек», так как он выглядел чрезвычайно молодо. Было очень трудно предположить, что мой собеседник — директор и владелец весьма успешной компании. В конце

Во всех сказках добро всегда побеждает зло, на том и мир держится. И «Трек» держаться будет... Счастья вам, вашим близким, чтобы в семьях было тепло и уютно. Здоровья и большого желания жить активно, задорно, неравнодушно, чтобы сказка жизни никогда не заканчивалась...

Андрей Падучин



Последний звонок.
1984



В университете.
Слева направо: А. Падучин и В. Семенов. 1990

беседы я подытожил: «Когда вы вернетесь на завод, обсудите все со своим директором, и мы окончательно договоримся об условиях семинара». Андрей Падучин, улыбнувшись, сообщил, что он и есть директор компании.

Это произошло давно, Андрею тогда было около тридцати, но он выглядел моложе своих лет. Вот таким казусным образом состоялось наше знакомство. В дальнейшем мы с Андреем довольно тесно сотрудничали и даже сдружились. Я бывал в его компании, он приезжал к нам на семинары. Кроме того, с Андреем и сотрудниками его предприятия много работали и мои коллеги. Все мы с огромным уважением относились к тому, что делает этот волевой, энергичный человек. Он был одним из очень немногих и, несомненно, самых ярких владельцев компании новой волны, которые стали строить бизнес на основе менеджмента качества. Именно благодаря этой составляющей, а также харизме владельца и методикам, разработанным другими талантливыми специалистами, компания Андрея добилась успеха.

Н.Т. Елена Юрьевна, вашего супруга можно с уверенностью назвать героем нашего времени. А кого он сам считал примером для подражания, у кого учился?

Е.П. Образцом для него был его отец Николай Васильевич. Он более тридцати лет проработал в цехе «Нормаль» Уральского автозавода, его и сегодня помнят как одного из самых уважаемых и принципиальных людей, трудоголика до мозга костей. Николай Васильевич научил сына подходить к делу с максимальной самоотдачей. Своим наставником и учителем Андрей считал тренера по

легкой атлетике В.А. Шарлаимова. Все его школьное детство прошло в спортивном коллективе, где он закалил характер (ведь для спортсменов очень важен результат) и узнал, что такое дружба и взаимовыручка. В одном из интервью корпоративной газете «Вестник Трека» Андрей как-то признался: «Отдыхая летом в деревне, однажды ночью я смотрел на небо, любовался звездами и мечтал стать космонавтом. Я всегда хотел быть героем».

Н.Т. Созданное в 1995 году Андреем Падучиным производственное объединение «Трек» — динамично развивающееся российское предприятие. «Трек» — поставщик российских автомобильных заводов «ГАЗ» (Нижний Новгород), «Завод микролитражных автомобилей» (Набережные Челны), ведет опытно-конструкторские работы с ОАО «АвтоВАЗ». Как возникла идея создать предприятие?

Евгений Коган. В начале девяностых он работал заместителем начальника электротехнического цеха на Уральском автомобильном заводе (УралАЗ) — градообразующем предприятии. Подразделение, которым руководил Андрей Николаевич, обеспечивало электроэнергией весь завод. К тому времени он уже женился, у него появилась дочка. Это были тяжелые времена: люди месяцами не получали денег. Андрея Николаевича это сильно задевало: молодой, полный сил мужчина 28 лет, со здоровым самолюбием — а свою семью обеспечить не может. Неплатежеспособность УралАЗа и стала одним из толчков к созданию своего дела.

В начале девяностых вокруг этого предприятия стали появляться фирмы, работавшие преиму-

СУЩЕСТВУЕТ ОДИН ПУТЬ — ПОБЕДА. ПОБЕДА НАД СВОИМИ СЛАБОСТЯМИ, ЛЕНЬЮ, НЕКОМПЕТЕНТНОСТЬЮ.

Андрей Падучин



С друзьями на берегу озера Тургояк. 1989

щественно на вторичный рынок автокомпонентов. Андрей Николаевич вместе со своим другом детства и сослуживцем Игорем Короткевичем основал такой же бизнес. Друзья решили, что их фирма будет производить и поставлять на вторичный рынок шаровые опоры для легковых автомобилей. Они развернули производство на арендованных площадях, а через два года, в 1997 году у предприятия уже был свой производственный корпус. Компания постепенно росла, и сейчас она является производителем автокомпонентов для легковых и грузовых автомобилей, поставщиком автомобильных заводов.

Е.П. Андрей всегда был бесстрашным авантюристом. Авантюристом в лучшем смысле этого слова: какую бы идею ни придумывал, даже самую абсурдную, никогда не сомневался, что у него все получится, шел напролом. И каким-то чудесным образом ему все удавалось. Так произошло и с «Треком». Ведь у Андрея не было опыта ведения своего бизнеса, но огромное желание развиваться не давало покоя! Он не боялся быть смешным, когда чего-то не знал или не умел: всегда был убежден в своей правоте и обладал огромной силой воли. В нем было столько энергии! То, как самозабвенно он относился к любому занятию, делу или увлечению, стало притчей во языцех. На пятилетие компании он сказал: «Трек» — смысл моей жизни». Ни больше ни меньше. Такого подъема духа, такой мотивации, которую создавал Андрей, я не видела больше ни у кого. И в этом была вся его жизнь. «Трек» стал его детищем!



С коллегами в лаборатории электротехнического цеха Уральского автозавода. 1990

Н.Т. Компания «Трек» — самый молодой лауреат премии Правительства в области качества за всю историю этой награды. Расскажите, пожалуйста, как вам это удалось?

Е.К. Премии Правительства наше предприятие было удостоено в 2001 году, когда компании «Трек» исполнилось всего шесть лет. Мы дважды участвовали в конкурсе, но лауреатами стали только после второй попытки. После анализа обратного отчета по итогам первой проверки мы провели большую работу по улучшению своей деятельности, кроме того, у нас появился опыт участия в конкурсе. Экспертная комиссия высоко оценила нашу деятельность, и ее мнение было учтено при подведении итогов конкурса. Андрей Николаевич поставил цель добиться признания предприятия на самом высоком уровне и получить премию Правительства, и нам удалось ее выполнить.

Н.Т. Я знаю, что на вашем предприятии существует правило, согласно которому количество сотрудников не может превышать определенную величину. Почему?

В.Л. Отказ увеличивать количество сотрудников больше пятисот с небольшим человек Андрей объяснял тем, что компания с численностью персонала свыше пятисот человек — неуправляемый организм, который начинает жить по собственным, неподвластным одному человеку законам. Когда ему пришлось удвоить численность персонала в компании, вновь пришедших людей пришлось обучать практически с нуля. Вся корпоративная культура, которую он и его единомышленники создавали, задрожала под



Новая высота. На горе Круглиця. 1996



На торжественном открытии административно-бытового комплекса в «Треке». 2002



Все лучшее — детям! 2004

натиском новичков, которых даже пришлось учить пользоваться туалетами.

Е.К. В 2000—2001 годах объемы выпускаемой продукции значительно возросли и количество сотрудников резко увеличилось. Такое положение дел не устраивало Андрея Николаевича и не отвечало нашим принципам развития корпоративной культуры. Во-первых, рост объемов производства должен происходить за счет повышения производительности труда. Во-вторых, резкое увеличение численности грозило размывать сложившуюся культуру. И тогда Андрей Николаевич принял решение: «Больше никого не принимаем». В тот момент нас было 512 человек. Вот уже четыре года у нас не изменяется число сотрудников, а объемы производства выросли более чем в пять раз.

***Н.Т.** Не секрет, что компания часто держится на кураже, целеустремленности, лидерских качествах руководителя. Как вы думаете, что изменилось в компании после ухода Андрея Падучина?*

Е.К. Безусловно, предприятие потеряло очень многое. Оно потеряло лидера. Гибель Андрея Николаевича стала катастрофой и для бизнеса, и для нас, его коллег. Но выстроенное им предприятие оказалось на редкость крепким. Сейчас, по прошествии полутора лет с момента смерти Андрея Николаевича, уже можно делать выводы, и я бы сделал такой: предприятие не рухнет. Не все легко получается, но «Трек» работает и будет в дальнейшем успешно работать.

В.Л. Увы, в нашей стране нет понимания ценности лидеров. «У нас незаменимых людей нет!» — говорят руководители. Такое представление приводит к обесцениванию значимости людей и лидеров в том числе. На самом деле каждый человек незаменим: нельзя вместо одного человека просто поставить другого. Если так происходит в компании, она становится другой. То, что остается в компании после таких людей, как Падучин, представляет собой наследие, чаще всего технологическое и культурное.