

ДЕЛОВОЕ СОВЕРШЕНСТВО



РСТ
СТАНДАРТЫ
И КАЧЕСТВО



■ № 11 ■ 2007 ■

В Ы С О К И Е
О Т Н О Ш Е Н И Я

ISSN 1813-9485



9 771813 948001 >

Дж. Харрингтон

ПЯТЬ СТОЛПОВ ОРГАНИЗАЦИОННОГО СОВЕРШЕНСТВА

Апрель 2007 г.



Июнь 2007 г.

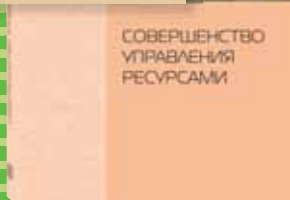


Август 2007 г.



Сентябрь 2007 г.

1 квартал 2008 г.



«Дж. Харрингтон принадлежит к редкой категории лидеров бизнеса, органично сочетающих выдающиеся способности, эффективные навыки руководства и знания современных технологий с умением добиваться требуемых результатов».

А. Фейгенбаум,
генеральный директор
General Systems Corp.

Серия книг признанного лидера в области качества Дж. Харрингтона «Пять столпов организационного совершенства» адресована организациям, стремящимся к выдающимся успехам и непрерывным улучшениям. Книги способствуют четкому пониманию сущности делового совершенства и ускоренному продвижению компаний в условиях динамично меняющегося мира.

Издания предназначены для руководителей предприятий, специалистов по совершенствованию систем менеджмента качества.

Каждая книга — самостоятельное издание, акцентирующее внимание на одном из пяти столпов делового совершенства:

- «Совершенство управления процессами»;
- «Совершенство управления проектами»;
- «Совершенство управления изменениями»;
- «Совершенство управления знаниями»;
- «Совершенство управления ресурсами».

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
Сайты: www.mirq.ru, www.stq.ru. Интернет-магазин: www.mirkachestva.ru

**ЭТИ КНИГИ
ВЫ МОЖЕТЕ
ЗАКАЗАТЬ**

ВЫСОКИЕ ОТНОШЕНИЯ, ИЛИ СВЯТО МЕСТО ПУСТО НЕ БЫВАЕТ



Осень порадовала москвичей чудесной, теплой погодой. Как-то в сентябрьские выходные мы с мужем решили прогуляться по городу, посетить выставку — словом, отдохнуть от суеты рабочих будней. Поехали в отреставрированный Манеж, в котором еще ни разу после пожара не были. С трудом найдя место для парковки, мы отправились на выставку.

Два часа пролетели быстро. Приближаясь к месту стоянки, мы увидели приветливого человека, который еще издали спросил, не ищем ли мы автомобиль. А подойдя ближе, обнаружили, что нашей машины нет. Николай (так звали этого человека) объяснил, что наш автомобиль эвакуировали. Почему именно его, хотя вокруг стояли сотни других? Оказывается, только потому, что эвакуаторов было всего три и «на всех просто не хватило».

Что же делать, как вызволять машину? Николай охотно нас проконсультировал: сначала надо ехать в Печатники, постоять там часов шесть-восемь в очереди, получить какую-то справку, затем направиться в Кузьминки и только там нам вернут автомобиль.

Перспектива провести оставшуюся часть дня в поисках своей машины казалась отнюдь не самой радостной. И тут нам сделали предложение, от которого мы не смогли отказаться. Николай брался отвезти нас во все нужные пункты назначения и вызволить автомобиль всего за 1,5 часа, прося за это 4,5 тысячи рублей.

Мы загрузились в «копейку» нового знакомого, который оказался очень симпатичным и общительным человеком. По дороге он рассказывал страшные истории с хорошим концом, произошедшие с другими владельцами эвакуированных автомобилей. Тут были и предынфарктные состояния, и истерики, и ругань в адрес московских властей. Под эти байки мы быстро приблизились к Отдельному батальону дорожно-патрульной службы при Управлении ГИБДД Москвы. Николай взял у нас аванс и исчез в недрах организации. Уже через пятнадцать минут он появился с необходимым листком бумаги, и мы помчались в Кузьминки.

Там Николай передал документ моему мужу, и ворота стоянки, как по мановению волшебной палочки, отворились. Охранник радушно пригласил моего мужа войти внутрь, а я осталась в автомобиле и отметила для себя, что, хотя эвакуация автомобиля была пренеприятным сюрпризом, процесс его возвращения мне нравится: настолько четко он организован.

В том, что услуга «спасения» автомобиля носит массовый характер, я убедилась, понаблюдав за стоянкой. На нее постоянно заезжали не только эвакуаторы, но и владельцы собранных здесь машин. Собратьев по несчастью подвозили точно такие же расторопные люди, как наш Николай, и точно так же без проволочек открывались ворота. После этого «извозчики» терпеливо ожидали, когда из недр стоянки появятся их клиенты на своих автомобилях, а затем происходил окончательный расчет за оказанную услугу.

Расплатились со «спасителем» и мы. Сели в свою машину, вздохнули с облегчением и отправились домой, отказавшись от дальнейших прогулок по городу.

По дороге домой я думала о Николае и ему подобных. Как оперативно, с уважением они оказывают свои немудреные услуги! Процесс был налажен и, пользуясь принятыми сейчас терминами, прописан. Не на бумаге, конечно, а в сердцах и головах его исполнителей. Как они мотивированы в своих действиях, как быстро работают, как обходительны со своими клиентами! А что было бы с нами, если бы мы не встретили такого Николая? Шок! Ведь вокруг не было никакой информации. Московское правительство не продумало, как оповещать о том, что людям делать в случае эвакуации их машин, не организовало и платных парковок в центре. Промохами властей воспользовались предприимчивые «спасатели». Следуя принципам поддержания высоких отношений с потребителем, они зарабатывают немалые деньги. Они, а не столичные власти. Свято место пусто не бывает!

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 маркетинга и рекламы
А.А. Муравьев

E-mail: reklama@mirq.ru

Отдел распространения
И.В. Попова

Подписка

Тел.: +7 (495) 988 8434, 506 8029, 771 6652

Факс: +7 (495) 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.: +7 (495) 988 8434, 771 6652

Интернет-магазин:

www.mirkachestva.ru

Факс: +7 (495) 771 6653

E-mail: bex@mirq.ru

www.stq.ru/ds

Подписано в печать 09.10.07. Формат 60x90/8. Бумага мелованная матовая. Печать офсетная. Печ. л. 8,0. Уч.-изд. л. 8,8. Тираж 6000 экз. Заказ 2472. Цена договорная. Свидетельство о регистрации ПИ № ФС77-18733 от 20.10.04 Отпечатано в ОАО «Калужская типография стандартов» 248006, Калуга, ул. Московская, 256

Редакция не несет ответственности за содержание рекламных материалов. Любое использование материалов номера возможно только с письменного разрешения редакции.



Система менеджмента качества РИА «Стандарты и качество» сертифицирована по ИСО 9001:2000

ГАЛЕРЕЯ

4 Терпение, только терпение

Интервью с руководителем Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии Григорием Элькиным.

КЛУБ БЕНЧМАРКИНГА

12 Зачем нужны многоуровневые собрания трудового коллектива

Беседа вице-президента Клуба бенчмаркинга «Деловое совершенство» Юрия Самойлова с президентом южноафриканской консалтинговой компании ODI Йоханом Бенади.

ИННОВАЦИИ

16 Как выделить главное

Тимур Гагин, Светлана Бородина

Представляем вам инструмент, позволяющий видеть правильное решение сразу. Это не мечта — это конфайнмент-моделирование.

22 Высокие отношения

Дэнис Пек

Любой, даже случайный, контакт с потребителем может содержать в себе информацию, необходимую для устойчивого развития компании. Учитесь ее видеть.

КАЧЕСТВО

28 Электронная почта: скорость в ущерб качеству?

Джеймс Харрингтон

Наша корреспонденция, в том числе сообщения, передаваемые по e-mail, служит нашим личным знаком делового совершенства. Именно по ней люди судят о наших стандартах качества.

Содержание

СТАТЬЯ НОМЕРА:
ВЫСОКИЕ ОТНОШЕНИЯ

ПЕРСОНАЛ

32 **Управляй и объединяй**

Томас Рузвельт

Задача современного руководителя — сделать так, чтобы индивидуальные особенности сотрудников приносили пользу всей компании. Поможет в этом диверсификационный менеджмент.

38 **Управление персоналом: нематериальный подход**

Эдди Вандерсмиссен

В компании Vorealis необычайно низкий показатель текучести кадров — 3—4% в год. В чем ее секрет?

КАЛЕНДАРЬ

44 **Международные конференции, конгрессы, семинары**

АФОРИЗМЫ

45 **О торговле и конкуренции**

ТРИЗ

46 **Спагетти из моркови**

Алексей Подкатилин

Оказывается, нарезать любимую всеми корейскую морковку не так-то просто: этот процесс не поддается механизации. Но специалисты по ТРИЗ нашли решение.

ТЕХНОЛОГИИ

48 **Наномедицина**

Неприметные наноустройства могут оказаться бесценными для медицинских исследований.

ИСТОРИЯ БРЕНДА

50 **General Electric**

История создания всемирно известного промышленного гиганта: от лампочки к реактивному двигателю.

МАРКЕТИНГ

51 **О рациональном поведении на рынке**

Олег Розенталь

Единственное средство улучшить наши умозаключения — сделать их наглядными.

54 **Ковровая бомбардировка или хирургическая операция?**

Ярослав Газин

Хотите создать сильный бренд? Учитесь правильно определять цели и средства интегрированных маркетинговых коммуникаций.

БИБЛИОТЕКА

58 **Книжные новинки издательств Book-Surge Publishing, Vdm Verlag Dr. Müller, FT Press, РИА «Стандарты и качество»**

ДАЙДЖЕСТ

60 **Обзор самых интересных публикаций в западных электронных изданиях**

ТЕРМИНЫ И СОКРАЩЕНИЯ

5S — система по наведению порядка на производстве и укреплению дисциплины.
APQC (American Productivity & Quality Center) — Американский центр производительности и качества.

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 Шухарта—Деминга (планируй—делай—проверяй—действуй).

Six Sigma («Шесть сигма») — 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.

ВАЛЕНТИН
БЕЛОРУЧЕВ

**Терпение,
ТОЛЬКО**

Сегодня ведущая рубрики Наталья Томсон знакомит читателей с руководителем Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии Григорием ЭЛЬКИНЫМ.



Наталья Томсон. Григорий Иосифович, вы сейчас занимаете высокий государственный пост руководителя Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии. Насколько я знаю, до этого назначения вы прошли непростой путь от инженера до владельца бизнеса и создали одну из самых успешных российских компаний, специализирующихся в области информационных технологий. У человека, который смог многого достичь в бизнесе и уйти из него, должен быть сильный характер. Наверное, этот характер достался вам от родителей. Кто они?

Григорий Элькин. Мои родители познакомились во время войны. Они оба были медработниками: папа — дипломированный врач, а мама из-за болезни и войны медицинский институт так и не окончила. Моя старшая сестра всегда сильно опекала меня. Не поверите: до сих пор воспитывает. А родителей, к сожалению, уже нет в живых.

терпение



Г А Л Е Р Е Я

С родителями
и сестрой



Н.Т. Вы родились в Москве?

Г.Э. Да, я коренной москвич. Долгое время жил на улице Богдана Хмельницкого, до третьего класса учился в школе № 312, что в Малом Комсомольском переулке. Помню при нашей школе был яблоневый сад. Когда поспевал урожай, старшеклассники ходили по классам и раздавали всем яблоки.

Затем мы переехали в Измайлово, и я продолжил учиться в школе № 347. Мне повезло: там был блестящий преподавательский состав. До сих пор помню свою преподавательницу по математике Людмилу Петровну Алюдину — человека, который сильно повлиял на меня. Она учила нас мыслить самостоятельно: не зазубривать чужие идеи, а делать собственные выводы.

выводы. В моем понимании, она — настоящий учитель.

Н.Т. Математика была вашим любимым предметом в школе?

Г.Э. Да, математику я любил и понимал. К сожалению, не могу того же сказать о физике. Наша физичка была весьма преклонного возраста, поэтому ее предмет приходилось осваивать самостоятельно.

Н.Т. А чем вы увлекались в юношестве?

Г.Э. Музыкой. У нас была очень музыкальная школа. В каждом старшем классе был свой ансамбль, в одном из которых я играл на гитаре. В те времена западная музыка была под запретом и от этого привлекала еще больше. Удивительно, с какой жадностью мы слушали даже самые незначительные отрывки «опасных» мелодий. Достать их стоило большого труда!

А каким магически притягательным для нас тогда было слово «Битлз»! Ребята, подражая своим кумирам, отпускали длинные волосы, чем вызывали сильное недовольство учителей. Я, кстати, тоже ходил, как тогда говорили, лохматый. До сих пор общаюсь со своими бывшими одноклассниками и членами нашего ансамбля... Мы любим вспоминать те времена.

Н.Т. Какие произведения вы исполняли в своем ансамбле?

Г.Э. В основном те, которые выделялись на фоне официальной советской эстрады. Например, необычными и светлыми нам казались песни Валерия Ободзинского. Многие мы черпали и из радиопередачи Виктора Татарского «Запишите на ваши магнитофоны». И, безусловно, большой популярностью пользовались песни битлов.

МОЯ ПРЕПОДАВАТЕЛЬНИЦА ПО МАТЕМАТИКЕ УЧИЛА НАС МЫСЛИТЬ САМОСТОЯТЕЛЬНО: НЕ ЗАЗУБРИВАТЬ ЧУЖИЕ ИДЕИ, А ДЕЛАТЬ СОБСТВЕННЫЕ ВЫВОДЫ

ДОВЕЛОСЬ ПОСЛУЖИТЬ И В ТАНКОВЫХ ВОЙСКАХ В НИЖНЕМ НОВГОРОДЕ, ГДЕ Я НАУЧИЛСЯ УПРАВЛЯТЬ ТЯЖЕЛЫМИ ГУСЕНИЧНЫМИ МАШИНАМИ. ЭТО УМЕНИЕ ОЧЕНЬ ПРИГОДИЛОСЬ В ЖИЗНИ



Н.Т. *В семнадцать лет вы окончили десятый класс и перед вами встал вопрос, куда пойти дальше. Какой путь вы выбрали?*

Г.Э. Еще в школе я увлекался кибернетикой. И так как в Московском инженерно-экономическом институте тогда как раз открылся факультет экономической кибернетики, туда я и поступил. Но из-за своих длинных волос проучился там всего год. Дело в том, что к этой моде в институте отнеслись очень негативно. Меня много раз вызывали на ковер и просили постричься, но я наотрез отказывался. И в день восемнадцатилетия мне преподнесли один из самых запоминающихся подарков: меня призвали в армию.

Поскольку я был спортивным молодым человеком, то начал служить в охране Министерства обороны и генерального штаба. Довелось послужить и в танковых войсках в Нижнем Новгороде, где я научился управлять тяжелыми гусеничными машинами. Это умение очень пригодилось в жизни.

В армии я не забывал про музыку и другое свое хобби — рисование, которым я занимался еще в школе, посещая изостудию Дворца пионеров на Ленинских горах. Когда о моем увлечении узнали в армии, меня сделали оформителем, или, как сейчас принято говорить, дизайнером. За оформление лучшей ленинской комнаты я однажды даже получил отпуск.

Собственно же военную карьеру я начал на самой низкой должности. Был заряжающим: руками вытаскивал из боеукладки снаряд и отправлял его в орудие. Пройдя курс офицеров запаса, завершил службу командиром танково-

го взвода, а демобилизовался в звании младшего лейтенанта.

Н.Т. *Чем вы занялись после армии?*

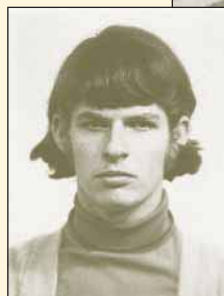
Г.Э. Через год после армии я женился. Еще через год после свадьбы родился сын. Денег, как и многим молодым советским семьям, не хватало, и я практически каждый год летом ездил в стройотряды в Воркуту. Там-то мне и пригодилось умение управлять гусеничными машинами и другие навыки, полученные в армии. Работая, я, как квалифицированный рабочий, получал очень неплохие деньги.

Была у меня и другая экзотическая профессия, дающая приличный доход, — трубочист. Платили за такую работу очень хорошо: инженер получал гораздо меньше. И хотя сажи я насыщался сполна, семья была обеспечена. Моему сыну сейчас 32 года, он окончил МЭСИ, занимается бизнесом. У него самого уже два сына, моих внука.

ГАЛЕРЕЯ



Крайний слева — гитарист школьного ВИА Григорий Элькин



Григорий — выпускник средней школы



На байдарке со всей семьей. 1984



На горнолыжном швейцарском курорте Церматт. 2005

ГАЛЕРЕЯ

Н.Т. А что было с вашей учебой?

Г.Э. После армии я уже не мог продолжить учебу, не работая, поэтому в своем институте восстановился уже на вечернем отделении машиностроительного факультета. Одновременно стал работать программистом в Государственном научно-исследовательском и проектном институте сплавов и обработки цветных металлов, в отделе технико-экономических исследований. Писал я программы и для института, в котором учился. За это мне прощали мою, скажу честно, далеко не образцовую посещаемость.

В Государственном научно-исследовательском и проектном институте я оставался около пяти лет, работая на ЭВМ «Минск-22» и «Минск-32». Писал программы на языке, который назывался ЯСК (язык символического кодирования), или ассемблер. Программирование — увлечение всей моей жизни.

Н.Т. Как дальше развивалась ваша карьера?

Г.Э. Следующее мое место работы — Главное специальное конструкторско-технологическое бюро автоматизированных систем управления Министерства местной промышленности РСФСР. Там я освоил ЕС ЭВМ, начал заниматься системами управления базами данных, что впоследствии стало одной из моих основных специализаций.

В 1979 году я перешел в Госстандарт СССР, в котором работал тоже примерно пять лет. Госстандарт тогда располагал мощным вычислительным центром, в котором я сначала был начальником отдела системного программирования, а потом главным инженером.

Н.Т. Получается, что вы там работали до самой перестройки?

Г.Э. Перестройка стала причиной моего ухода из Госстандарта. Мода того времени на демократию не