

Он уже так близко...

Воздух наполнился ароматом чего-то сказочного и неуловимого, когда все кажется возможным.

И почему бы и нет?! Впереди столько интересного, столько перспектив...

Еще пару неотложных дел — и он войдет...

Такой шумный, многообещающий Новый год!

Каждый раз мы ждем от него чего-то особенного.

И каждый раз он дает нам возможность изменений к лучшему!

Дорогие
читатели,
редакция
журнала

«Деловое совершенство»

желает вам прекрасных
новогодних каникул
и вдохновения для новых побед!

Мы постараемся сделать все,
чтобы поддержать вас советом, помочь
быть неповторимыми, находить новые
креативные идеи и решения, получать
удовольствие от работы,
от жизни и, самое главное, совершенствоваться!

2008

С Новым годом!



РАЗДВОЕНИЕ ЛИЧНОСТИ

Вы никогда не замечали, что дома и на работе мы — совершенно разные люди? В быту, вне офиса, цеха, конструкторского бюро, мы подсознательно стремимся оптимизировать все процессы, имеющие место в нашей жизни. Например, чтобы не ходить в магазин за продуктами каждый день, заезжаем в супермаркет и покупаем их на неделю вперед. В магазинах нам помогают сэкономить время и предлагают расплатиться сразу за все продукты в одной кассе. Хорошая хозяйка во время приготовления еды располагает продукты на разделочном столе таким образом, чтобы они были под рукой и работа спорилась. Приятно посмотреть! Так же продуманно ведут себя и мужчины, когда с важным видом приступают к выполнению какой-либо истинно мужской работы по дому.

А ведь во многих случаях этому нас никто не учил, не стоял над нами в качестве надсмотрщика, не занимался с нами, как сейчас модно говорить, тренингом. Мы ко всему пришли сами, понимая, как важно получить намеченный результат быстрее и с наилучшим качеством. Ведь родные не поймут нас, если ужин будет приготовлен ближе к утру, а дом, например, утеплен лишь к весне. Мы четко осознаем: что именно, когда и каким образом нам необходимо сделать. В менеджменте это называется компетентным подходом.

На работе все наоборот. Здесь мы становимся другими людьми, меняем свое лицо, словно у нас есть для этого волшебный переключатель. Наша сноровка, интуиция, навыки и, самое главное, стремление оптимизировать свой труд исчезают. Мы, как маленькие дети, ждем, когда нас попросят или укажут нам, предъявят документ с должностными обязанностями, рабочую инструкцию и прочие документированные подсказки. И не дай бог, если что-либо не будет записано в эти документы. Мы будем стоять насмерть и не сделаем ничего, что не отмечено в бумажке. А если кто-либо удивится нерациональности наших действий, ответ один: «Мы так делали всегда».

Куда деваются присущая нам сообразительность, врожденная разумность и здравый смысл? Мы, сами того не осознавая, поделили мир на две части — свой и их, то есть работодателя. Дома мы живем, а на работе отбываем повинность, действуя согласно пословице «Своя рубашка ближе к телу». А что если работу, где многие из нас проводят большую часть жизни, считать «своей рубашкой»? Может быть, тогда нам удастся выполнять свои обязанности так же хорошо и споро, как дома, и избавиться от того, что в медицине называется синдромом раздвоения личности?

Дорогие читатели! Желаю вам в наступающем году оставаться в гармонии с собой, любить и быть любимыми и иметь больше поводов гордиться собой!

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 08.11.07. Формат 60x90/8. Бумага мелованная матовая. Печать офсетная. Печ. л. 8,0. Уч.-изд. л. 8,8.
Тираж 6000 экз. Заказ 2665. 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 То, что останется после меня

Интервью с создателем методики «20 ключей». С чего начиналась одна из самых успешных программ совершенствования производства?

КЛУБ БЕНЧМАРКИНГА

8 Программа «20 ключей» — инструмент бенчмаркинга

Беседа вице-президента Российского клуба бенчмаркинга «Деловое совершенство» Юрия Самойлова с президентом ODI Йоханом Бенади.

11 SASOL: дверь в новую жизнь

Результаты внедрения программы «20 ключей» на южноафриканском многоотраслевом нефтегазодобывающем и химическом комбинате.

ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ

18 Качественное решение? Легко!

Александр Горбачев

Согласно «Кодексу самураев» на принятие решений должно уходить не более семи секунд. Теперь это по силам каждому!

РАЗМЫШЛЕНИЯ

24 Революция в мышлении

Энтони Мейнос

Многие организации недооценивают возможности методики кайдзен. А ведь именно она позволяет добиться устойчивого улучшения бизнеса.

28 Так кто же владелец процесса?

Джеймс Харрингтон

Успех любой стратегии совершенствования бизнеса зависит от сотрудников. А особенно — от владельцев процессов. Кем они должны быть?

Содержание

СТАТЬЯ НОМЕРА:
КАЧЕСТВЕННОЕ РЕШЕНИЕ? ЛЕГКО!

КАЛЕНДАРЬ

30 Международные конференции, конгрессы, семинары

АФОРИЗМЫ

31 Говорят бизнес-гуру

ТЕСТ

32 Готова ли ваша компания к изменениям?

ТРИЗ

**34 Реанимация
безнадежного больного**

Алексей Подкатилин

Предприятие убыточно, а банк не дает кредит? Реальная история: читайте, как выйти победителем из тупиковой ситуации.

ИСТОРИЯ БРЕНДА

39 ИКЕА

ПЕРСОНАЛ

**40 Моббинг: что делать
и кто виноват**

Юлия Сырбу

Сотрудники грызут друг другу глотки? Устраивают коллективную травлю новичкам? Вашу компанию поразил моббинг. Будем с ним бороться?

ИННОВАЦИИ

45 Дотянуться до звезд

Хан ван Лун

Секрет ошеломляющего подъема компании CelsiusTech Australia в инновационной программе работы с персоналом. В чем ее суть?

50 Управление творчеством

Владимир Леонтьев

Конкуренция превращает процесс создания новой продукции в жестокое соревнование. Хотите его выиграть?

МАРКЕТИНГ

**54 Вдохновляющая
проза жизни**

Ярослав Газин

Тонко подмеченная и отраженная в рекламе правда человеческого бытия делает бренд близким потребителю. Как этого добиться?

БИБЛИОТЕКА

58 Книжные новинки издательств Productivity Press, ASQ Quality Press, РИА «Стандарты и качество»

ДАЙДЖЕСТ

60 Обзор самых интересных публикаций в западных электронных изданиях

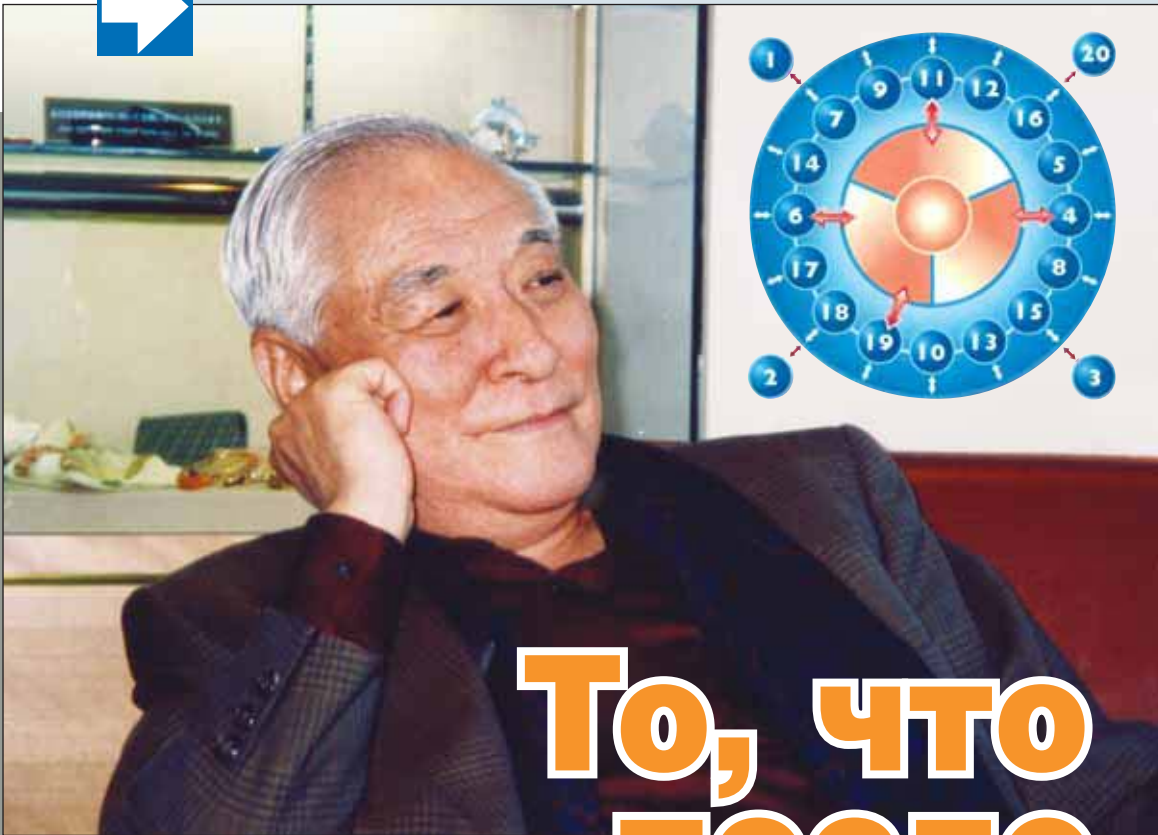


ТЕРМИНЫ И СОКРАЩЕНИЯ

- 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.



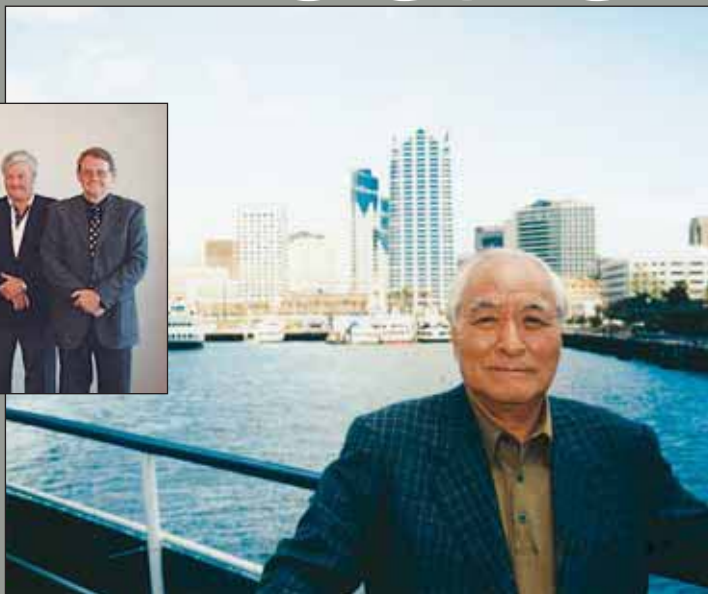
ГАЛЕРЕЯ



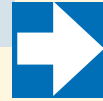
То, что после



Руководители компаний, консультирующие по программе «20 ключей», на очередной конференции в Японии: в центре — Ивао Кобаяси, второй слева — президент компании PPORF Ёсиюки Кобаяси, третий слева — президент компании META-Partner GmbH Роберт Хирл, справа от И. Кобаяси — президент компании ODI Йохан Бенеди



Сан-Диего. 1998



Сегодня ведущая рубрики Наталья Томсон знакомит читателей с создателем Практической программы революционных преобразований на предприятиях «20 ключей» Ивао Кобаяси.

останется меня



Наталья Томсон. Господин Кобаяси, вы автор программы совершенствования предприятий, которая сегодня внедрена повсеместно в Японии, а также более чем в 35 странах Европы, в Америке, Южной Африке, Восточной и Юго-Восточной Азии, Океании и других регионах. Ваша книга «20 ключей к совершенствованию бизнеса. Практическая программа революционных преобразований на предприятиях»¹ издана в Америке, Германии, Испании, Словении, Южной Корее,

¹ Ивао Кобаяси. 20 ключей к совершенствованию бизнеса. Практическая программа революционных преобразований на предприятиях. — М.: РИА «Стандарты и качество», 2006.

России. Расскажите, пожалуйста, когда и где были заложены основы ваших идей? Может быть, все началось в детстве?

Ивао Кобаяси. Моему детству позавидовал бы любой ребенок: у родителей была своя кондитерская — семейный бизнес, перешедший по наследству от деда. До сих пор, когда я закрываю глаза и вспоминаю те счастливые годы, воздух, словно по волшебству, наполняется пленительными запахами домашнего печенья, пирожных с нежным кремом, конфет и свежих булочек. Отец и меня приобщил к кондитерскому делу, и уже в

юности, торгуя сладостями, я стал замечать, как важно в бизнесе удерживать баланс между качеством, ценой и скоростью работы.

Людям нравилась наша кондитерская, потому

что продукция всегда была очень вкусной и недорогой, а обслуживание быстрым.

Н.Т. Значит, вы впервые задумались о деловом совершенстве еще в юности. Повлияла ли работа в кондитерской на ваш выбор дальнейшего пути?

И.К. Работая с отцом, я стал интересоваться проблемой совершенствования производства, удовлетворения потребителей. Мне нравилось анализировать, хотелось не просто участвовать в бизнесе, а посмотреть на него как бы сверху, увидеть весь механизм и разобраться, как он работает.

Я поступил в технический университет Shibaura Technical University. А окончив его в 1943 году, устроился в компанию Mitsubishi Heavy Industries,

С ПОМОЩЬЮ ПРОГРАММЫ «20 КЛЮЧЕЙ» МОЖНО СОВЕРШИТЬ РЕВОЛЮЦИЮ НА ЛЮБОМ ПРЕДПРИЯТИИ И ПРЕВРАТИТЬ ЕГО В СЛАЖЕННО И ЭФФЕКТИВНО РАБОТАЮЩИЙ МЕХАНИЗМ



В
Е
Л
Л
А
Г
А
Л
Е
Р
Е
Я

МОЕМУ ДЕТСТВУ ПОЗАВИДОВАЛ БЫ ЛЮБОЙ РЕБЕНОК: У РОДИТЕЛЕЙ БЫЛА СВОЯ КОНДИТЕРСКАЯ... ДО СИХ ПОР, КОГДА Я ЗАКРЫВАЮ ГЛАЗА И ВСПОМИНАЮ ТЕ СЧАСТЛИВЫЕ ГОДЫ, ВОЗДУХ, СЛОВНО ПО ВОЛШЕБСТВУ, НАПОЛНЯЕТСЯ ПЛЕНИТЕЛЬНЫМИ ЗАПАХАМИ ДОМАШНЕГО ПЕЧЕНЬЯ, ПИРОЖНЫХ С НЕЖНЫМ КРЕМОМ, КОНФЕТ И СВЕЖИХ БУЛОЧЕК

Япония, Мацусима. 1996

Южная Африка. 1997

где сначала работал начальником проектного отдела, а затем — начальником производства. Я сразу поставил перед собой цель реализовать усвоенный еще в молодости принцип: ключ к успеху — в умении балансировать между качеством, ценой и скоростью.

В 1981 году, после 38 лет работы, я ушел из Mitsubishi Heavy Industries, возглавил научно-исследовательский институт PPORF и занялся консалтинговой деятельностью: помогал предприятиям совершенствовать их производственные системы. У меня было много успешных проектов в Японии и за ее пределами.

Когда я накопил целый арсенал интересных подходов, методов и инструментов совершенствования бизнеса, я решил объединить их в одну систему, которую впоследствии назвал Практической программой революционных преобразований на предприятиях, или методикой «20 ключей». С ее помощью можно совершить революцию на любом предприятии и превратить его в слаженно и эффективно работающий механизм. Программа «20 ключей» дружелюбна ко всем, вовлекает

сотрудников в работу по совершенствованию и создает из них команду с едиными целями.

Н.Т. Какие мероприятия по программе «20 ключей» вы бы посоветовали посетить нашим читателям?

И.К. Я всем советую следить за ежегодными международными конференциями по программе «20 ключей». На каждой из них можно почерпнуть много интересной и новой информации, в том числе практического характера. Одной из самых познавательных была в этом году 8-я Международная конференция по Практической программе революционных преобразований на предприятиях «20 ключей», которая проходила в октябре в Германии. Российским компаниям попасть на нее помогал Российский клуб бенчмаркинга «Деловое совершенство».

Н.Т. Как вы проводите свободное время?

И.К. Я увлекаюсь театром, очень люблю путешествия, прогулки пешком.

Н.Т. Каков ваш девиз?

И.К. Оставить что-нибудь после себя в этом мире. Я оставляю людям 20 ключей к совершенному бизнесу.





Ё. Кобаяси, вице-президент Клуба бенчмаркинга «Деловое совершенство» Ю. Самойлов и президент компании ODI И. Бенади



Президент компании PPORF Ёсиюки Кобаяси, сын Ивао Кобаяси, любезно согласился дополнить интервью своего отца, ответив на несколько вопросов о «20 ключах».



ДС. *Господин Ёсиюки, вы продолжаете дело отца, возглавляя консалтинговую фирму. Сколько предприятий консультирует ваша компания?*

Ё.К. В PPORF вместе со мной работают всего восемь специалистов по «20 ключам». Мы работаем преимущественно в Японии, консультируя 180 компаний. Кроме того, мы работаем с компаниями Восточной Азии, Китая, Сингапура, Таиланда, Гонконга. Право проведения работ на оставшейся территории принадлежит южноафриканской компании ODI, которая сама выдает лицензии организациям из разных стран. В России, как вы знаете, лицензия на проведение работ по внедрению методики «20 ключей» принадлежит Российскому клубу бенчмаркинга «Деловое совершенство» Всероссийской организации качества.

ДС. *Сколько стран внедряют методику «20 ключей»?*

Ё.К. Сейчас около 55. Конечно, больше всего предприятий в Японии, потом следует ЮАР, Великобритания, Германия, Австралия и Новая Зеландия. Среди стран Восточной Европы наиболее активны Словения, Хорватия,

Молдавия. Нельзя не оценить помощь правительств этих стран при внедрении нового управленческого метода.

ДС. *Существует ли какая-либо оценка эффективности внедренной методики? Проводятся ли конкурсы на лучшее предприятие, принявшее методику «20 ключей»?*

Ё.К. Да, конечно, мы постоянно ведем работу с предприятиями, по их желанию определяя уровень внедрения по тому или иному ключу. Сначала коллектив компании проводит самооценку, а затем команда специалистов выезжает на место, чтобы удостовериться в правильности результатов самооценки. После выполнения всех предусмотренных процедур наступает приятная церемония награждения. Замечу, что лишь пять участников конкурсов за все время их проведения удостоились серебряной награды, и пока ни один не получил золотого приза. Но самой главной наградой любого предприятия, по моему, становятся его достижения. Кстати, победители могут определяться и среди подразделений одного предприятия в рамках внутреннего соревнования.

ДС. *Расскажите о своих планах на будущее.*

Ё.К. Продвигать и внедрять «20 ключей» по всему миру. Кстати, несмотря на то что моему отцу уже 85 лет, он планирует заняться консультированием. Я его понимаю и поддерживаю: это действительно увлекательный процесс!

Среди наших планов и проведение следующей международной конференции по «20 ключам», которая, возможно, пройдет в России. Искренне надеюсь, что увижу на ней как своих давних знакомых, так и много новых лиц. До встречи!



Южная Африка. 1997





**Юрий
САМОЙЛОВ**

Беседу с президентом южноафриканской консалтинговой компании Organization Development International (ODI) Йоханом Бенади ведет исполнительный директор Всероссийской организации качества, вице-президент Российского клуба бенчмаркетинга «Деловое совершенство» Юрий Самойлов.



**Йохан
БЕНАДИ**

ПРОГРАММА «20 КЛЮЧЕЙ» — ИНСТРУМЕНТ БЕНЧМАРКИНГА

Непрерывное улучшение — это продолжительная поездка, благодаря которой со временем достигается зрелость организации. И крайне важно, чтобы в течение всего путешествия компания делала хотя бы маленькие, но своевременные шаги к достижению поставленной цели.

Президент ODI Йохан Бенади

Юрий Самойлов. В прошлый раз мы говорили о том, как важно при нынешних стремительных изменениях на рынке, чтобы сотрудники работали проактивно: участвовали в развитии своей компании и выступали с рационализаторскими предложениями. Но как мотивировать их к этому?

Йохан Бенади. Поможет очень простой, но эффективный инструмент — сравнительный анализ, или бенчмаркинг. В трудовом коллективе любой компании всегда должен присутствовать дух соперничества. Человеку свойственно сравнивать себя с другими. Стараясь стать лучше, чем друг, сосед или коллега, мы совершенствуемся. Но чтобы подобная конкуренция действительно приносила пользу, должна быть сформирована команда, сплоченная одной целью, что возможно только при наличии талантливого

лидера, который готов и, самое главное, может вести за собой коллектив.

Ю.С. Россиянам это хорошо знакомо: до развала СССР на наших предприятиях проводились так называемые соцсоревнования. Правда, инициатива по их организации шла извне, от партийной организации.

Й.Б. В программе «20 ключей» задачу обеспечения конкуренции решает ключ 2. При этом инициатива исходит снизу, а руководство ее развитием осуществляется, разумеется, сверху. Система таких двунаправленных коммуникаций очень важна и делает всю работу живой, а не формальной.

Во многих изданиях, посвященных изменениям в организациях, ставится акцент на важности формирования так называемого видения, то есть представления о том, к чему компания должна стремиться. Оно имеет большое значение для мотивации сотрудников и помогает им лучше понять, каких результатов можно достичь благодаря проводимым изменениям. Важную роль здесь играет бенчмаркинг с использованием программы «20 ключей». Он показывает, где компания находится, чего хочет достичь в будущем, как выглядят организации мирового уровня.

Подобный анализ проводится по всему спектру деятельности компании, и результаты его должны