

ДЕЛОВОЕ

СОВЕРШЕНСТВО

№ 10 2007



РГА СТАНДАРТЫ
И КАЧЕСТВО



НЕВОЗМОЖНОЕ
ВОЗМОЖНО

ISSN 1813-9485
9 771813 948001 >

Дж. Харрингтон

ПЯТЬ СТОЛПОВ ОРГАНИЗАЦИОННОГО СОВЕРШЕНСТВА

Апрель 2007 г.



Июнь 2007 г.

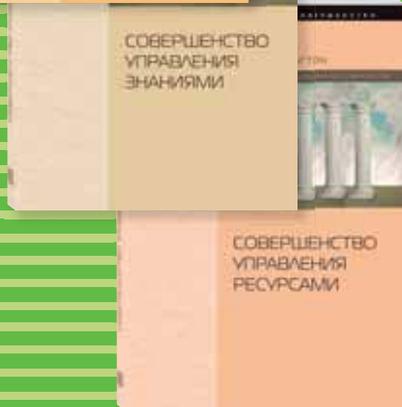


Август 2007 г.



Сентябрь 2007 г.

1 квартал 2008 г.



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

СПЕЦИАЛЬНОЕ
ПРЕДЛОЖЕНИЕ

Вы можете заказать

**ВСЕ 5 книг
по цене
четырёх!**

«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».

**ЭТИ КНИГИ
ВЫ МОЖЕТЕ
ЗАКАЗАТЬ**



СЪЕШЬ ЛЯГУШКУ

Еще не так давно жизнь человека была намного короче, а успевал он, казалось бы, все. Все — для того, чтобы считать свою жизнь полной. Что же было нужно? Построить дом, посадить дерево, вырастить сына. Видимо, в современных терминах эта поговорка звучала бы так: нужно стать востребованным профессионалом, заботиться об окружающем, построить личные отношения. А кроме того, добавляет Джеймс Харрингтон в статье «Ветер в голове или в сердце», необходимо и самореализоваться. По информации, которую привел ученый, всего за 40 лет, с 50-е по 90-е годы XX века, интеллектуальные и духовные потребности человека увеличились в несколько раз. А окружающая действительность предоставляет для их удовлетворения огромные возможности. Своим хобби можно сделать музыку, иностранный язык, танцы, фотографию, машины, путешествия — да мало ли что еще! Например, Арманд Фейгенбаум, интервью с которым вы прочтете в нашей рубрике «Галерея», не мыслит своей жизни без спорта, книг и общения с друзьями.

Кажется, в жизни этого человека не потерялось главное. А как часто оно, увы, теряется в попытке объять необъятное! Так в погоне за прибылью компании, случается, забывают о человеке, экологии, вкладе в будущее поколения. Но жизнь гармонична, и перекосы неизбежно компенсируются. Например, ответом на пренебрежение коммерческих компаний к окружающей среде и личности стало появление в Нидерландах Национальной инициативы устойчивого развития, о которой в своей статье «Социально ответственный бизнес» рассказала Жаклин Креймер. Причем эта идея появилась и процветает не только на Западе: есть сторонники возрождения человечности в бизнесе и у нас, в странах СНГ, о чем говорит в своем комментарии к статье президент Украинской ассоциации качества Петр Калита.

Но вернемся к человеку. Интересно, что количество личного времени, которое мы тратим на себя, увеличилось преимущественно за счет времени, которое раньше отдавалось семье, причем работа стала еще более интенсивной. Намного увеличилось и количество информации, которую ежедневно обрабатывает человеческий мозг. Чем выше загруженность на работе и чем быстрее информационные потоки, тем больше устает человек от постоянного напряжения и нуждается в разгрузке.

Получается парадокс: увеличивающийся прессинг нашей жизни становится причиной того, что мы нуждаемся в большем объеме дополнительной информации. А чем больше информации, тем больше мы устаем, нам не хватает времени, мы начинаем нервничать и задыхаться. Постоянный аврал бьет по сердцу и легким, и хочется, очень хочется, чтобы в сутках было хотя бы... ну, 48 часов!

Как же успеть все, не потеряться в многообразии возможностей, не пропустить главное? Ответ на это дает Александр Горбачев в статье о тайм-менеджменте. Досрочно сдать объект — и сохранить его качество, выполнить все дела на работе — и успеть съездить в отпуск. Все эти противоречия легко разрешить, если, например, каждое утро... съедать лягушку! То есть выполнять по одному маленькому, неприятному делу. Этот, и многие другие советы вы найдете в статье «Невозможное возможно». Удачи в управлении своим временем и своей жизнью!

Ирина Дрыгина



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 11.09.07. Формат 60x90/8. Бумага мелованная матовая. Печать офсетная. Печ. л. 8,0. Уч.-изд. л. 8,8.
Тираж 6000 экз. Заказ 2210. Цена договорная.
Свидетельство о регистрации ПИ № ФС77-18733 от 20.10.04
Отпечатано в ОАО «Калужская типография стандартов»
248006, Калуга, ул. Московская, 25Б

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 Энтузиазм вознаграждается

Интервью с создателем метода всеобщего управления качеством, всемирно известным гуру качества Армандом Фейгенбаумом.

КЛУБ БЕНЧМАРКИНГА

10 Непрерывное улучшение? Непрерывное проактивное изменение!

Секреты внедрения программы «20 ключей» от президента компании ODI Йохана Бенади.

ИННОВАЦИИ

16 Социально ответственный бизнес

Жаклин Креймер

В чем заключается корпоративная социальная ответственность? И может ли она приносить выгоду?

ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ

24 Невозможное возможно

Александр Горбачев

Вспомните свою самую заветную мечту. Она сбылась? Боитесь, что и не сбудется? Узнайте, как легко и просто ее осуществить.

КАЧЕСТВО

28 Диета качества

Тимоти Дж. Фолкертс

Что может быть общего между менеджментом качества и идеологией здорового образа жизни? Оказывается, очень многое.

ИСТОРИЯ БРЕНДА

33 McDonald's

На еду в этом ресторане американцы за год тратят больше, чем на высшее образование, компьютеры и автомобили. А знаете, с чего все начиналось?

Содержание

СТАТЬЯ НОМЕРА:
НЕВОЗМОЖНОЕ ВОЗМОЖНО

ОПЫТ

34 Бизнес-симбиоз

Дэвид Джонс

Объединившись, предприятия EPIC и JoSu создали единую культуру совершенствования, взяв друг у друга лучшее. Что из этого получилось?

КАЛЕНДАРЬ

39 Международные конференции, конгрессы, семинары

РАЗМЫШЛЕНИЯ

40 Ветер в голове или в сердце?

Джеймс Харрингтон

Порой мы жутко ленимся приложить усилия и изменить свою судьбу. А ведь она полностью в наших руках.

ТРИЗ

46 Фабрика инноваторов

Виктор Тимохов

Сегодня потребность в инновациях растет как никогда, а методик для обучения инноваторов почти нет. Где же выход?

ПЕРСОНАЛ

51 Как управиться с ИТ

Александр Шпер

Хотите полностью использовать возможности своего ИТ-отдела? Научитесь им управлять.

ГОВОРЯТ ГУРУ

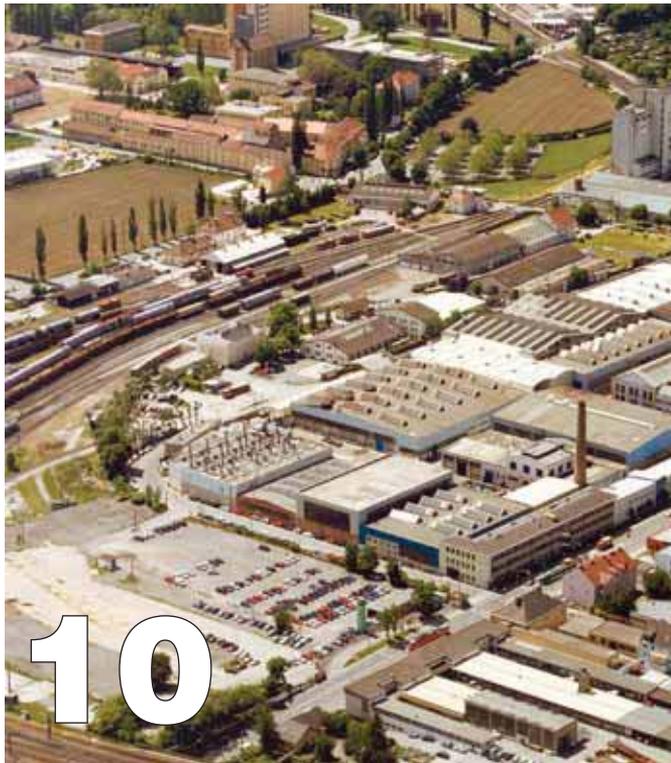
57 Высказывания Филиппа Кросби

БИБЛИОТЕКА

58 Книжные новинки издательств Productivity Press, Information Age Publishing, Crown Business, 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.

Сегодня ведущая рубрики Наталья Томсон знакомит читателей с создателем метода всеобщего управления качеством, экс-председателем Международной академии качества и экс-президентом Американского общества качества Армандом Фейгенбаумом.

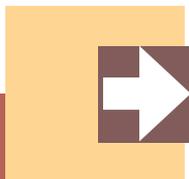
На III Шанхайском международном симпозиуме по качеству (слева сверху и внизу), на Филиппинской конференции по качеству (справа сверху)



В
Е
Р
Е
Л
А
Г
А
Л
Е
Р
Е
Я

ЭНТУЗИАЗМ
ВОЗНАГРАЖ

На конгрессе
Американского
общества качества

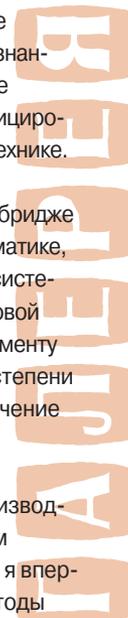


Наталья Томсон. *Господин Фейгенбаум, опишите, пожалуйста, свое детство и юность. Что вам больше всего запомнилось из этой поры? Можете ли вы назвать ее счастливой?*

1994 год. Моя первая командировка на ежегодный конгресс Европейской организации качества (ЕОК), проходящий в Лиссабоне. Перед поездкой я поставила себе задачу познакомиться с издателем официального журнала ЕОК «Европейское качество» Джоном Келли. После торжественного открытия конгресса мы с ним встретились и начали обсуждать планы сотрудничества. У меня была идея распространять «Европейское качество» в России. Во время наших переговоров в конце коридора на фоне освещенного проема появилась фигура подтянутого невысокого человека, который прихрамывая походкой двигался в нашу сторону. Джон, увидев его, воскликнул, что сама фортуна благоволит нам: приближался один из величайших гуров качества Арманд Фейгенбаум. Джон познакомил нас и неожиданно для меня договорился с ним об интервью для российского журнала «Стандарты и качество», который я представляла. На следующий день я взяла свое первое интервью у Арманда Фейгенбаума. Сейчас перед вашими глазами второе интервью с известным ученым — в журнале, который продолжает традиции «Европейского качества».

Арманд Фейгенбаум. Я вырос в Питсфилде, крупном промышленном городе США на границе штатов Массачусетс и Нью-Йорк. Именно здесь зародилась мировая электротехническая промышленность и была основана крупнейшая корпорация General Electric Company (GE). Мой отец владел собственной компанией, а мать была профессиональной пианисткой. Я с ранних лет интересовался техникой, родители всячески поощряли мое увлечение и хотели, чтобы я получил достойное образование. Мой дед, один из первых руководителей GE, настаивал, чтобы я изучал ремесленные специальности.

После окончания средней школы я поступил в Union College в городе Скенектеди (штат Нью-Йорк), признанном одним из лучших во всем мире центре подготовки высококвалифицированных специалистов по электротехнике. В докторантуре Массачусетского технологического института в Кембридже я уделял большое внимание математике, инженерным наукам, экономике, системотехнике, а также совершенно новой тогда для меня области — менеджменту качества. Я получил докторские степени по технологии и экономике и в течение нескольких лет совмещал учебу с работой в GE: был инженером-технологом промышленного производства и инженером-конструктором авиационных двигателей. Там же я впервые начал широко применять методы



ДАЕТСЯ



**Я С РАНЫХ ЛЕТ
ИНТЕРЕСОВАЛСЯ
ТЕХНИКОЙ,
РОДИТЕЛИ
ВСЯЧЕСКИ
ПООЩРЯЛИ МОЕ
УВЛЕЧЕНИЕ
И ХОТЕЛИ, ЧТОБЫ
Я ПОЛУЧИЛ
ДОСТОЙНОЕ
ОБРАЗОВАНИЕ**

системотехники и менеджмента качества как альтернативы традиционным методам проверок и испытаний.

Я достиг заметных успехов в повышении качества авиационных двигателей и производственных процессов, и мне предложили создать и возглавить первое в GE специализированное подразделение менеджмента качества. Оно очень быстро начало развиваться и добилось отличных результатов, после чего меня стали приглашать в роли консультанта и докладчика по новым методам менеджмента качества как в саму GE, так и на другие предприятия. Наконец, McGraw-Hill Book Company, ставшая затем издателем всех моих работ, выступила с предложением написать книгу, за которое я с удовольствием ухватился. Моя первая монография называлась «Принципы и практические методы менеджмента качества» и вызвала большой интерес у общественности.



Н.Т. *Опишите свой профессиональный путь. Что привело вас в мир качества?*

А.Ф. Благодаря моим первым успехам в области менеджмента качества меня в достаточно юном возрасте назначили менеджером по качеству на крупнейшем заводе корпорации GE в городе Скенектеди. Там работало около 45 тысяч человек. В мои обязанности входило обеспечение повышения качества товаров и услуг, чтобы удовлетворять постоянно растущие требования потребителей. GE была крупнейшей корпорацией, задававшей тон во всей отрасли. Поэтому я постоянно совершенствовался и стремился войти в число самых квалифицированных специалистов по качеству как в General Electric, так и на мировом рынке электротехнической продукции. Для этого я налаживал обмен опытом с профессионалами по менеджменту качества из других организаций.

В то время происходили фундаментальные перемены в теории и практике менеджмента качества. Появилось много служб контроля и проверки продукции, причем менеджмент качества они рассматривали скорее как набор аналитических и статистических методов, а не как системный, комплексный подход, обеспечивающий поставку потребителям высококачественной и надежной продукции, удовлетворяющей их требованиям, к чему всегда стремилась GE.

В GE я в числе прочего следил за применением новых подходов и методов менеджмента качества и их дальнейшим совершенствованием. Многое пришлось изменить. Мы постепенно пришли к пониманию того,

**В
Е
Р
Е
Я
Г
А
Л
Е
Р
Е
Я**

С братом Дональдом Фейгенбаумом

GENERAL ELECTRIC БЫЛА КРУПНЕЙШЕЙ КОРПОРАЦИЕЙ, ЗАДАВАВШЕЙ ТОН ВО ВСЕЙ ОТРАСЛИ. ПОЭТОМУ Я ПОСТОЯННО СОВЕРШЕНСТВОВАЛСЯ И СТРЕМИЛСЯ ВОЙТИ В ЧИСЛО САМЫХ КВАЛИФИЦИРОВАННЫХ СПЕЦИАЛИСТОВ ПО КАЧЕСТВУ КАК В GENERAL ELECTRIC, ТАК И НА МИРОВОМ РЫНКЕ



На Филиппинской конференции по качеству



что менеджмент качества должен быть средством повышения потребительской ценности продукции и услуг компании, совершенствования квалификации трудовых ресурсов, снижения затрат, связанных с качеством, и решения других проблем. Такой подход сильно отличается от традиционных проверок и испытаний, поскольку предъявляет высокие требования к исполнителям, и моя задача была правильно его внедрить. Для обозначения всех усилий, необходимых для достижения успеха в данной области, я предложил новый термин «всеобщее управление качеством». Позднее я написал одноименную книгу, в которой разъяснялись общие принципы и методы внедрения этого комплексного подхода. Она выдержала многочисленные издания на многих языках и до сих пор находит широкое применение в мире.

Методология всеобщего управления качеством доказала свою успешность сначала на заводе Schenectady Works, а позднее и в GE, когда меня назначили там менеджером по производственным

операциям и качеству. Я помогал внедрять эту методологию многим ведущим компаниям и организациям Европы, Южной Америки и Азии, а особенный интерес она вызвала в Японии. Со временем моя профессиональная квалификация была признана лучшими специалистами по качеству, два срока подряд меня избирали президентом Американского общества качества, а затем включили в число учредителей Международной академии качества.

Н.Т. Насколько я знаю, вы со своим братом Дональдом Фейгенбаумом основали собственную консалтинговую фирму. Расскажите, пожалуйста, об этом.

А.Ф. Наша компания General Systems Company оказывает консалтинговые услуги по внедрению системы всеобщего менеджмента качества, в эффективности которой мы постоянно убеждаемся. Один из наших клиентов — старейшая американская компания Union Pacific Railroad, владеющая крупнейшей в США и одной из крупней-

ДВА СРОКА ПОДРЯД МЕНЯ ИЗБИРАЛИ ПРЕЗИДЕНТОМ АМЕРИКАНСКОГО ОБЩЕСТВА КАЧЕСТВА, А ЗАТЕМ ВКЛЮЧИЛИ В ЧИСЛО УЧРЕДИТЕЛЕЙ МЕЖДУНАРОДНОЙ АКАДЕМИИ КАЧЕСТВА

В
Г
А
Л
Е
Р
Е
Я



ВСЕ, ЧТО СПОСОБСТВУЕТ ПОВЫШЕНИЮ КАЧЕСТВА ВНУТРИ ОРГАНИЗАЦИИ, СЛУЖИТ ЕЙ НА БЛАГО

ших в мире железной дорогой. Внедрение системы всеобщего менеджмента качества позволило ей стать высокотехнологичным и одним из самых эффективных в Америке транспортным предприятием. Другой пример — одна из ведущих промышленных компаний США Cummins Engine, крупнейший в мире производитель дизелей и других мощных двигателей внутреннего сгорания. Система всеобщего менеджмента качества стала ключом к превращению Cummins Engine в одну из сильнейших и наиболее эффективных промышленных корпораций мира, отвечающих требованиям экономики XXI века.

Принципы всеобщего управления качеством и примеры его успешного внедрения мы с моим братом Дональдом достаточно подробно описали в книге *The Power of Management Capital*. Мы всегда обращаем внимание

издателей на то, что нужно быть очень внимательными при ее переводе на другие языки. Например, в книге приводится английское идиоматическое выражение «If you cannot stand the heat in the kitchen, you should not go in there to cook»¹. Его дословный перевод может запутать читателя. А мы этим высказыванием хотели подчеркнуть важность постоянной работы и системности в применении принципов качества, особенно со стороны руководства компании.

Н.Т. Кого вы считаете своими учителями?

А.Ф. Крупнейшая американская компания American Telephone & Telegraph (AT&T) и ее всемирно известное научно-

¹ В русском языке этой поговорке соответствует присказка «Без труда не вытащить и рыбку из пруда». Буквальный перевод английской фразы звучит так: «Если ты не умеешь поддерживать огонь в очаге, не стоит приступать к приготовлению пищи».

ГАЛЕРЕЯ

Понятие всеобщего управления качеством (TQC — Total Quality Control) тесно связано с именем А. Фейгенбаума. Несмотря на распространение новой философии на Западе и, прежде всего, в США, в течение многих лет развитие TQC в основном осуществлялось в Японии.

Книга А. Фейгенбаума «Всеобщее управление качеством» была переиздана более сорока раз и переведена на все основные языки мира. Изданные позже труды, ставшие такими же популярными, показали, что успех А. Фейгенбаума не случаен. Полнота видения ситуации, точность прогнозов, постоянное обновление техник с учетом времени, креативность мышления, несомненно, характеризуют этого ученого как одного из ярчайших представителей своей профессии наряду с Э. Демингом и Дж. Джураном.

А. Фейгенбаум проявил себя как ученый, популяризатор и практик. Вот только некоторые из постов и должностей, на которых он проявил себя:

- Первый президент Академии качества (Academy for Quality), объединяющей Европейскую организацию качества (European Organization for Quality) и Союз ученых и инженеров Японии (Japan Union of Scientists and Engineers)
- Президент Американского общества качества (American Society for Quality) на протяжении двух сроков
- Консультант Американской армии по обеспечению качества
- Член Американской ассоциации развития науки (American Association for the Advancement of Science)
- Советник Министерства экономики США
- Член Комитета по вручению Национальной премии по качеству Малкольма Болдриджа
- Член Американского общества профессиональных инженеров (National Society for Professional Engineers)