





КЭЛНАН ДЖ.

# ПЕРЕМЕНЫ: СЕКРЕТЫ ПОЗИТИВНЫХ ИЗМЕНЕНИЙ ДЛЯ ОРГАНИЗАЦИЙ И ИХ ЛИДЕРОВ



Хотите стать эффективным лидером? Эта книга для вас!

Она посвящена коммуникациям между людьми, лидерству, преобразованиям.

Джанис Кэлнан открывает новый подход к переменам, выходящий за общепринятые рамки, побуждает к новому образу мышления.

*В книге содержатся тренировочные упражнения, которые помогут вам задуматься о самом себе, своем стиле и своей жизненной ситуации. Прочитав книгу, вы сможете осуществить продуктивные и качественные перемены в работе и жизни, извлечь из них выгоду.*

Индекс — 21311  
Цена — 200р. (с НДС)

**Для тех, кто сделал ставку на качество**

**ЭТУ КНИГУ ВЫ МОЖЕТЕ ПРИОБРЕСТИ:**



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

РИА СТАНДАРТЫ  
И КАЧЕСТВО

интернет-магазин: [WWW.MIRKACHESTVA.RU](http://WWW.MIRKACHESTVA.RU)  
[www.stq.ru](http://www.stq.ru), [www.mirq.ru](http://www.mirq.ru)

# «ТАИНСТВЕННЫЙ ПОКУПАТЕЛЬ» ВНУТРИ НАС



Поговорим немного о том, как обслуживают простых людей в российских магазинах. Не будем затрагивать такие сетевые супермаркеты, как «Седьмой континент» или «Азбука вкуса», ведь они действуют только в крупных промышленных мегаполисах. А в целом в России, как и раньше, работают обычные магазины типа «сельпо». И наверняка многие из посетителей этих торговых точек не раз слышали обидную фразу, брошенную раздраженным продавцом: «Не мешайте работать!» Обидную, потому что Россия стоит на пороге вступления в ВТО, потому что уже нет дефицита товаров, за которые их обладателя, по словам Райкина, надо уважать. Часто хозяин магазина, который понимает, что и он сам, и его магазин живет на деньги своих покупателей, даже и не подозревает, как его продавцы общаются с покупателями.

Так вот, чтобы улучшить качество обслуживания клиентов магазинов, банков, страховых компаний и многих других учреждений, взаимодействующих непосредственно с населением, более 30 лет назад в США была разработана технология «Таинственный покупатель». Сейчас этот маркетинговый инструмент используется во многих странах мира, в том числе и в России. Суть его заключается в том, что специально подготовленные люди приходят, к примеру, в магазин и под видом обычных покупателей приобретают товары. При этом они обращают особое внимание на отношение продавцов и другого обслуживающего персонала к посетителям магазина. Затем эти «профессиональные» покупатели заполняют заранее согласованные с руководством магазина анкеты, после анализа которых организация — провайдер услуг по технологии «Таинственный покупатель» представляет свои рекомендации по улучшениям. Важный фактор успеха этой маркетинговой программы, как, впрочем, и любой другой, заключается в систематическом мониторинге качества обслуживания населения и проведении действий по внедрению постоянных улучшений.

К сожалению, не все магазины могут воспользоваться услугами подобных организаций-провайдеров, да и организаций таких в России — раз-два и обчелся. А качество обслуживания при переполненных товарами полках в российских магазинах оставляет желать лучшего. Вот я и подумала о том, как можно изменить ситуацию всем миром. Представим, что все мы — уважаемые люди. Прежде всего, люди, уважающие самих себя. Тогда, где бы мы ни находились, мы не позволим относиться к себе без должного уважения. Если в магазине с нами обходятся недостаточно чутко, мы можем настойчиво и вежливо указать на это обслуживающему персоналу, зарплата которого зависит от нас, потребителей. Я думаю, что синергетический эффект от подобных тактичных массовых корректировок поведения продавцов в магазинах будет ничуть не меньше, чем от рекомендаций фирм — провайдеров услуг по программе «Таинственный покупатель». И мы, простые покупатели, уже в следующий поход в магазин увидим, что обслуживать нас стали пусть чуть-чуть, но лучше. После этого мы с гордостью можем причислить себя к добровольным участникам программы «Таинственный покупатель». ■

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 13.02.07. Формат 60x90/8. Бумага мелованная матовая. Печать офсетная. Усл.-п. л. 4. Уч.-изд. л. 4,8.  
Тираж 6000 экз. Заказ 351. 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 Быть завтра лучше, чем сегодня

Сегодня ведущая рубрики Наталия Томсон знакомит читателей с экс-председателем и экс-президентом Международной академии качества Джеймсом Харрингтоном.

## КЛУБ БЕНЧМАРКИНГА

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

## РАЗМЫШЛЕНИЯ

### 20 Истоки лидерства Питер Сенге

Сравнительно молодое, на первый взгляд, понятие «лидер» существовало еще в глубокой древности. Не обошел его в своих трудах и Конфуций. Какие же семь составляющих лидерства выделяет древний мыслитель?

### 22 Что говорит Кросби Дон Нильсен

Советы великого гуру качества Филиппа Кросби актуальны и по сей день. Как их использовать для решения современных проблем?

## БИБЛИОТЕКА

27 Книжные новинки издательств ASQ Press, Productivity Press



# Содержание

ТЕМА НОМЕРА:  
**ТАИНСТВЕННЫЙ ПОКУПАТЕЛЬ**

## МАРКЕТИНГ

### 28 Карточная игра в лояльность *Григорий Трусов*

Сегодня потребителя окружает ошеломляющее количество товаров, мучительная проблема выбора вводит в ступор. Но есть беспроблемный способ привлечь внимание к вашей продукции!

### 32 Эффективность сайта: не пропустите очевидное *Дэвид Боуэн*

Тривиально высказывание о том, что эффективность сайта определяется его контентом. Однако анализ интернет-представительств показывает: эта истина далеко не так очевидна, как кажется на первый взгляд.

## ГОВОРЯТ ГУРУ

### 35 Иногда гурู менеджмента общаются афоризмами

## ТРИЗ

### 36 Дуракам закон не писан, или Голь на выдумки хитра *Петр Павел Сурков*

Навалились проблемы? Помните: нет нерешаемых задач — бывает недостаточно условий для их решения. Что это за условия и как их создать, рассказывает директор Академии инноваций «АТРИЗ».

## РЕЗУЛЬТАТЫ ОПРОСА

### 42 Информатизация компаний пока еще далека от совершенства *Вальфрид Трейер*

В 10-м номере 2006 года журнала «Деловое совершенство» была опубликована статья «Деловое совершенство с позиций информатизации компаний». Предлагаем вашему вниманию результаты опроса, проведенного по анкетам к этой статье.

## ОПЫТ

### 44 Технология «Таинственный покупатель» как способ достичь делового совершенства

*Харви Гилберт*

Главная цель любой компании — удовлетворить требования своего потребителя. Усовершенствовать обслуживание и приобрести конкурентные преимущества поможет новая технология маркетинга «Таинственный покупатель».

## ПЕРСОНАЛ

### 50 Воплоти свою идею в жизнь *Юлия Функ*

В 1991 году в компании BOSCH начался процесс непрерывного улучшения, основанный на концепции непрерывного совершенствования кайдзен. В этот процесс удалось вовлечь всех сотрудников.

## КАЛЕНДАРЬ

### 55 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.  
**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.

## James Harrington

Вручение Дж. Харрингтону (справа)  
юбилейной премии за 25 лет успешной работы в IBM

ГАЛЕРЕЯ



**БЫТЬ  
ЗАВТРА ЛУЧШЕ,  
ЧЕМ СЕГОДНЯ**

СЕГОДНЯ ВЕДУЩАЯ РУБРИКИ НАТАЛИЯ ТОМСОН ЗНАКОМИТ ЧИТАТЕЛЕЙ  
С ЭКС-ПРЕДСЕДАТЕЛЕМ И ЭКС-ПРЕЗИДЕНТОМ МЕЖДУНАРОДНОЙ  
АКАДЕМИИ КАЧЕСТВА, ПРЕДСЕДАТЕЛЕМ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ  
HARRINGTON INSTITUTE INC. ДЖЕЙМСОМ ХАРРИНГТОНОМ.



Поступай всегда правильно.  
С Вальтером Мейзингом, европейским гуру качества.  
Франкфурт (Германия).  
1984

# James Harrington

**Наталья Томсон.** *Господин Харрингтон, сегодня вы один из ведущих специалистов по качеству, автор около 30 книг, посвященных повышению эффективности предприятий. Ваши публикации стали бестселлерами во всем мире. В 2007 году РИА «Стандарты и качество» планирует выпустить серию ваших книг, посвященных деловому совершенству<sup>1</sup>. Расскажите нашим читателям, кто вы, где истоки вашего пути к совершенству?*

**Джеймс Харрингтон.** Моя мать была ковбоем. Вместе со своими братьями она перегоняла табуны лошадей из Дейтона (штат Огайо) в Бингхэмpton (штат Нью-Йорк). Там мой дед продавал их и таким образом они копили на ферму площадью 121 гектар. Семья моей матери, принадлежащая к секте пятидесятников, была очень религиозной. В ней запрещалась любая работа по воскресеньям, нельзя было стричь волосы (у моей мамы они были до пят), слушать радио, существовало и множество других ограничений и правил.

Мой отец был необычным человеком. Он первым в штате Нью-Йорк построил собственный самолет, сам летал на нем, был профессиональным боксером и владельцем пекарни. Позднее он продал пекарню, пошел работать механиком в компанию IBM и в 1920—30-е годы стал в ней главным инспектором по качеству. Именно отец впервые познакомил меня с понятием «качество».

Еще в 1935—1940 годы, учась в школе, я узнал, что такое контрольные карты: отец применял их для того, чтобы следить за моей успеваемостью. Он

<sup>1</sup> Информацию о серии книг Дж. Харрингтона см. на стр. 11.

регулярно записывал все мои оценки за месяц и наносил их на карту. Если средняя оценка оказывалась ниже 85%, то в следующем месяце мне запрещали слушать радио, а иногда и лишали карманных денег — пяти долларов в неделю. Если оценка находилась в пределах 85—88%, то я мог слушать радио 10 часов в неделю. Когда средняя оценка была в диапазоне 88—92%, в дополнение к еженедельным 10 часам радио мне выдавали деньги на субботний сеанс в кино. Когда же моя успеваемость превышала 92%, меня ждала награда: ко всем поощрениям добавлялся пакет попкорна и я мог без ограничений слушать радио. В то время в кинотеатрах каждую неделю показывали новую серию какого-нибудь боевика, которая всегда заканчивалась на самом интересном моменте. Узнать, что будет дальше, можно было только через неделю, и это прекрасно мотивировало к успешной учебе!

**Н.Т.** *Господин Харрингтон, когда началась ваша профессиональная деятельность? Расскажите, пожалуйста, где вы работали.*

**Д.Х.** Работать я начал очень рано. В возрасте 7—10 лет разносил газеты Saturday Evening Post и Binghamton Press, работал на фермах: собирал клубнику, малину и яблоки, помогал убирать сено и кукурузу. Когда мне исполнилось 11, я все лето проработал на обувной фабрике в Джонсон-Сити, где шили женские туфли на высоких каблуках. 16 января 1941 года, в свой 12-й день рождения, я поступил на работу в компанию IBM, где сначала расставлял кегли в кегельбане, а летом был повышен: мне доверили стричь газоны.

После окончания средней школы я поступил в профессионально-



В 1962 году IBM должна была запустить новый завод в городе Сан-Хосе (штат Калифорния), меня назначили на нем экспертом по вопросам надежности, и я согласился.



В 1976 ГОДУ ХАРРИНГТОН РАЗРАБОТАЛ МЕТОДИКУ, В СООТВЕТСТВИИ С КОТОРОЙ НА ЗАВОДАХ ИВМ ДВАЖДЫ В ГОД ПРОВОДИЛИ ВЫБРАННЫХ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ПРОЦЕССОВ

техническое училище при IBM. А уже в начале 1950-х годов входил в состав команды, которая внедряла на заводе IBM в городе Эндикотт (штат Нью-Йорк) первую производственную систему, организованную по принципу «точно вовремя». Эта система предназначалась для сборки сортировально-подборочных машин для перфокарт модели 077. Из деталей сначала собирались узлы, и уже из них затем — вся машина. Промежуточный склад узлов перед участком окончательной сборки был задействован примерно четыре часа. После окончательной сборки проводился контроль готовой продукции, тоже занимавший четыре часа, затем проверенные изделия упаковывали и отгружали на продажу. Таким образом, весь производственный цикл занимал 10—16 часов.

В то время я занимался электротехникой, учась на вечернем отделении местного университета и готовясь получить степень бакалавра. Тогда же, после отладки системы сборки изделия 077, меня перевели в научно-исследовательское и конструкторское подразделение компании, в отдел анализа надежности элементной базы. Там я разрабатывал электромагнитные устройства и анализировал надежность их компонентов по заказам отделения IBM в городе Овего (штат Нью-Йорк), изготовлявшего вычислительные системы для федерального правительства. Моим первым наставником в области анализа надежности был Руди Сенченик, один из лучших в то время инженеров IBM по надежности.

К сожалению, через четыре года 70% сотрудников этого отделения, в том числе и я, остались без работы. Тогда, после небольшого собеседования, мне предложили стать в IBM специалистом по качеству и работать с поставщиками

диодов и транзисторов. Хотя сначала я не хотел переходить из исследовательского подразделения на производство, позже убедился, что новая работа интересна. Так качество стало моей профессией.

В мои обязанности входила проверка и согласование результатов испытаний комплектующих на безотказность в нормальном и форсированном режимах, контроль производственных процессов и применяемых материалов. Со временем я объездил все штаты, получил большой опыт работы с поставщиками комплектующих, и тогда мне предложили организовать лабораторию анализа отказов. Позднее, при создании системы управления баллистическими ракетами «Титан», меня назначили ответственным за качество, а затем перевели в главную штаб-квартиру корпорации IBM. Там я занимался разработкой и внедрением руководства по обеспечению качества и системы сбора и представления информации о качестве.

В 1962 году IBM должна была запустить новый завод в городе Сан-Хосе (штат Калифорния), меня назначили на нем экспертом по вопросам надежности, и я согласился. Необходимо было применить технологии, использовавшиеся при создании ракет «Титан». По подсчетам, с их помощью не меньше, чем в десять раз, могла повыситься надежность системы управления производственными процессами «1710», которая состояла из 360 подуровней со множеством аналоговых преобразователей. Через год работы все поставленные цели были достигнуты, а надежность системы «1710» повысили даже в 18 раз. Успех этого проекта подтолкнул IBM к созданию «Лаборатории анализа и оценки продукции», занимавав-

С ужесточением требований к качеству пришло понимание того, что качество и технические характеристики продукции... должны быть одинаковыми в любой точке земного шара



шейся проблемами надежности и ускоренными испытаниями.

Позднее в том же Сан-Хосе я по поручению IBM организовал исследовательский центр по проблемам качества. Одним из первых проектов нового центра стало создание в 1964 году системы учета и оценки затрат. Мы убедились в неправильности традиционного подхода, при котором игнорировался косвенный ущерб, наносимый предприятию при отгрузке потребителям бракованной продукции. Новая система учета затрат позволяла оценивать как прямые, так и косвенные потери. При этом к косвенным потерям мы относили ущерб потребителя от использования некачественной продукции и убыток, причиной которого стала частичная потеря деловой репутации. Концепцию новой системы учета затрат я впоследствии описал в своей книге «Цена низкого качества»<sup>2</sup>, изданной Американским обществом контроля качества (ASQC).

С ужесточением требований к качеству пришло понимание того, что качество и технические характеристики продукции, производимой под маркой компании IBM, должны быть одинаковыми в любой точке земного шара. То есть оборудование, произведенное на трех наших заводах в городах Фугиссава (Япония), Майнц (Германия) или Сан-Хосе (США), должно быть одинаково совершенным. Желательно было также продумать возможность передачи незавершенной продукции с одного производства на другое, для чего мы ввели требование совместимости производственных процессов. В 1976 году я разработал методiku, в соответствии с которой мы дважды в год проводили бенчмаркинг выбранных

производственных процессов. Анализируя совместимость процессов на трех наших предприятиях, мы сравнивали между собой методы, применяемые на каждом этапе, продолжительность изготовления продукции и затраты на качество. Все собранные упорядоченные данные и результаты анализа мы передавали обратно на наши предприятия, чтобы те знакомились с опытом друга и внедряли у себя лучшие методы повышения эффективности.

К 1979 году IBM стала известной компанией и вызывала всеобщее восхищение. Росла прибыль всех ее отделений и особенно сервисных служб. В то время конкуренты IBM еще не могли производить продукцию такого же высокого качества и надежности, но быстро к этому приближались. Тогда IBM решила запустить новую серию мероприятий по повышению качества, для чего собрала команду выдающихся специалистов. В их число вошли Джозеф Джуран, Уильям Эдвардс Деминг, Арманд Фейгенбаум, Филипп Кросби, Вальтер Мейзинг и Каору Исикава. Все высшие руководители корпорации прошли недельный курс обучения в Колледже качества Филиппа Кросби. Мы учредили специальный комитет по обмену информацией, поскольку подразделения корпорации в разных странах мира прибегали к услугам разных консультантов, и нам требовалось сравнить результаты. Комитет собирался каждые три месяца, чтобы провести сравнительную оценку достижений всех отделений корпорации и эффективности различных методологий управления качеством.

В результате нам удалось выработать подход, объединяющий в себе сильные стороны каждой из них.

На флоте.  
1940-е



<sup>2</sup> J. Harrington. Poor-Quality Cost. США, 1987.



В ВОЗРАСТЕ  
7—10 ЛЕТ  
ДЖЕЙМС  
ХАРРИНГТОН  
РАЗНОСИЛ  
ГАЗЕТЫ  
SATURDAY  
EVENING POST  
И BINGHAMTON  
PRESS,  
РАБОТАЛ  
НА ФЕРМАХ:  
СОБИРАЛ  
КЛУБНИКУ,  
МАЛИНУ  
И ЯБЛОКИ,  
ПОМОГАЛ  
УБИРАТЬ СЕНО  
И КУКУРУЗУ

Джиму четыре года



К 1983 году выяснилось, что наши производственные процессы по эффективности превосходят предъявляемые к ним требования, однако существует много недостатков во вспомогательных службах, таких как бухгалтерия, конструкторское бюро, отделы снабжения и технического обслуживания. Тогда президент IBM выпустил меморандум, в котором потребовал от вспомогательных служб столь же эффективной работы, как и в основных производственных подразделениях. В результате была организована команда специалистов, которая занялась распространением опыта обеспечения качества в производственных подразделениях на вспомогательные службы. Нас поразило, какого уровня достигал ущерб от низкого качества работы, выполняемой службой управления кредиторской задолженностью, — 60%! Чтобы сократить убытки, мы выработали специальный подход, получивший название «Методология совершенствования процессов». Он нацелен на выявление важнейших процессов, их графическое представление и упорядочение. С его помощью мы сократили продолжительность рабочих циклов и их стоимость почти на 80%. Этот подход впоследствии был описан в моей книге «Совершенствование процессов»<sup>3</sup>, изданной Американским обществом качества (ASQ).

В 1985—1986 годах я был президентом, а в 1987—1989 — председателем правления Американского общества контроля качества. Вот некоторые из достижений Общества за время моего руководства им.

- Выступление с инициативой учреждения премии имени Малкольма

<sup>3</sup> J. Harrington. Business Process Improvement. США, 1997.

Болдриджа и одобрение ее Конгрессом и президентом США.

- Учреждение журнала Executive Management, предназначенный для высших руководителей компаний.
- Журнал Fortune Magazine начал издавать специальный ежегодный номер, посвященный проблемам качества.
- Учреждение ежегодного форума для высших руководителей, проведение которого спонсировал Fortune Magazine.
- Организация офиса ASQC в Нью-Йорке.
- Быстрое увеличение количества членов ASQC.
- Разработка и запуск мощной программы распространения печатной продукции, издаваемой ASQC.
- Обеспечение оптимального баланса расходов и доходов, который позволил заметно увеличить резервные средства ASQC.

Когда истек срок моего пребывания на посту председателя правления Американского общества контроля качества, я вернулся на свое прежнее место работы в корпорации IBM. А через полгода покинул его, чтобы создать собственную консалтинговую фирму вместе с Вальтером Л. Хардом, который как раз в это время ушел с должности старшего вице-президента по качеству в корпорации Lockheed, и Фрэнком Сквайрсом, известным консультантом и автором многих книг и статей по проблемам качества. Вскоре наша фирма объединилась с другой консалтинговой компанией — Rieker Management Systems и получила название Harrington, Hurd&Rieker. Обладая ценным сочетанием талантов учредителей, наша компания быстро развивалась, специализируясь на