

ДЕЛОВОЕ СОВЕРШЕНСТВО



■ № 5 ■ 2007 ■



ЛИДЕР
ИЛИ
ВОЖАБЬ

ISSN 1813-9485



9 771813 948001 >

КЕНИЧИ ОМАЕ

Построение успешных стратегий

17 мая 2007 г., Swissotel Красные Холмы, Москва

- Автор более **100 книг** в области управления
- 16-е место в рейтинге **«Thinkers Top 50»**
- **«The Economist»** включил его в список **пяти наиболее влиятельных гуру**
- Известный в мире как **Мистер Стратегия**

"Потрясающее окно в сознание одного из лучших стратегов Японии... полное идей о том, как улучшить стратегическое мышление"

Майкл И. Портер



Тел: +44 20 7490 3774

info@leadersinmoscow.com

Специальное предложение читателям журнала
«Деловое совершенство» скидка 10%!

При регистрации на сайте укажите код скидки – **GSKE**.
Это специальное предложение не распространяется на уже существующие регистрации и не может быть использовано в сочетании с другой скидкой. С вопросами просьба обращаться к Руслане Хатаговой по тел: +44 20 7017 7434

ЛИДЕРСТВО И ВОЖДИЗМ



Уже 150 лет вокруг понятия «лидерство» ведутся дискуссии. Не обошла эта тенденция и нас. Правда, в этом номере журнала понятие «лидер» противопоставляется понятию «вождизм». Давайте вслушаемся в звучание этих двух слов. В первом есть свет, влекущий вперед и вверх, во втором — элемент тревоги, даже угрозы. Наверное, дело в том, что «вождизм» фонетически сопоставим с терминами «марксизм-ленинизм», «нацизм», «расизм».

Подобной схожестью вполне можно объяснить те неприятные эмоции, которые вызывает это слово практически у любого ранее советского, а ныне российского человека. Хотя значения, вкладываемые в слова, часто зависят от конкретной ситуации, однако в некоторых словарях «лидер» и «вождь» описываются как синонимы. Мне лично импонирует следующее, по-моему, наиболее общее представление сути термина «лидер»: «Человек, чье право на принятие решений и управление признано группой». В такой «группе» может быть и три человека, и десятки тысяч людей, и даже (случаи, известные в истории) несколько миллиардов человек. Правда, в последнем случае лидер, как правило, превращается в вождя.

Но мы будем оценивать представителей этих двух типов предводителей с позиции бизнеса. Несомненно, лидер строит свои отношения с группой (не буду говорить «с подчиненными») на демократических принципах, а вождь — на основе тоталитаризма или, в более мягкой и завуалированной форме, патернализма. На бывших советских предприятиях последний тип отношений встречался везде. А популярных сейчас дискуссий на тему независимости мнений и развития своих способностей по собственному разумению тогда было немного. Конечно, отрадно, когда не только глас народа (то есть сотрудников предприятий) услышан высшим менеджментом, но и законы, принимаемые российским государством, не оставляют нужды трудящихся без внимания.

Сейчас и в лидеры выбиться проще, чем раньше: надо иметь только задатки и стремление. Говорят, искусству быть первым можно и научиться. В этом я сильно сомневаюсь, хотя многие способны на «души прекрасные порывы». По-моему, лидер — это честный, искренний, самодостаточный человек. Он нацелен на успех и достигает его, хорошо себя знает, готов и сам подвиг совершить, и людей за собой повести. А вождь — это легендированная личность, действующая, как правило, в условиях созданной им диктатуры и преследующая свои личные, часто сверхамбициозные цели. В последние годы мы видим, как рушатся пьедесталы таких высших управленцев российских компаний. Прикрываясь красивыми фразами, они продали за тридцать серебряников не только доставшиеся им в наследство от Союза крупнейшие промышленные предприятия, но и обманули доверие работающих на этих предприятиях людей.

Лидер всегда думает о своих сотрудниках и в то же время готов принять вызовы стремительно изменяющегося мира. А в интересах и своего дела, и окружающих его людей он способен на реформирование своего бизнеса ради достижения делового совершенства. Вождь же, наоборот, заинтересован в сохранении пусть и неблагоприятной для развития, но столь родной и привычной для него обстановки. А путь этот тупиковый. Поэтому мы и являемся свидетелями падения диктаторских режимов на государственном уровне и банкротств на бизнес-ландшафте.

Лидер подобен музыканту в джазовом ансамбле. Он и сам высказывается, и другим предоставляет такую возможность. Он способен оценить потенциал каждого человека и заинтересовать его в полном использовании этого потенциала. Так пусть среди высших управленцев будет больше лидеров и меньше вождей!

Наталия 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

В.Н. Джурело

E-mail: reklama@mirq.ru

Отдел распространения

А.Г. Зуева

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 11.04.07. Формат 60х90/8. Бумага мелованная матовая. Печать офсетная. Печ. л. 7,0. Уч.-изд. л. 7,8.

Тираж 6000 экз. Заказ 909. 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 Когда человеку что-то нравится, он не ощущает усталости

Сегодня ведущая рубрики Наталия Томсон знакомит читателей с президентом Европейской организации качества, первым вице-президентом Всероссийской организации качества Юрием Гусаковым.

КЛУБ БЕНЧМАРКИНГА

10 Своими секретами делится немецкая компания Bagmag. За пять месяцев внедрения программы «20 ключей» она существенно повысила свою производительность.

ГОВОРЯТ ГУРУ

17 Высказывания Уинстона Черчилля

ИННОВАЦИИ

18 Лидер или вождь?

Владислав Никитенко

Если XX век историки называют веком вождей, то XXI век можно по праву считать веком лидеров. Кто они и чем отличаются от остальных людей?

РАЗМЫШЛЕНИЯ

22 Что еще не поздно сделать?

Тито Конти

Итальянский ученый Тито Конти считает, что качество — это возможность, которую нельзя упускать. А что вы думаете об этом?

26 Что говорит Фейгенбаум

Пол Чив

Мы продолжаем цикл статей о современной системе здравоохранения. Читайте, как использовать принципы А. Фейгенбаума.

Содержание

ТЕМА НОМЕРА:
ЛИДЕР ИЛИ ВОЖДЬ?

30 В поисках совершенной организационной структуры

Наталья Жукова

Организационная система запутана и не отражает логику функционирования организации? Перестройте ее!

CASE STUDY

34 Партиципативное управление: эксперимент в компании Onan

Вера Пан

Как в организации использовать весь потенциал человеческих ресурсов? «С помощью партиципативного управления!» — уверены в компании Onan.

САМОСОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ

36 Семья или бизнес: ваш выбор

Георгий Ефимов

Как совместить становление, стабильный рост и развитие бизнеса с поддержанием тепла, любви и гармонии в своей семье? Возможно ли это?

ТРИЗ

40 Lean по-русски — это ТРИЗ

*Виссарион Сибиряков,
Елена Лекомцева*

На консалтинговом рынке России очередной бум — бережливое производство! Но так ли нова эта концепция для России?

МАРКЕТИНГ

44 Конфетка по зубам

Григорий Трусов

Сколько времени потребитель осмысляет, что представляет собой продукт? Не больше трех секунд. Но за это время можно успеть отреагировать только на красивый фантик!

ПЕРСОНАЛ

46 Не слышу, не вижу, ничего никому не скажу

Оксана Крылова, Дмитрий Воробьев

Перепробовали все новейшие способы развития бизнеса, но так и не продвинулись ни на йоту вперед? Проверьте корпоративные коммуникации.

52 Качество обслуживания: лучшие из лучших

Наталья Кивва

Результаты II Российского конкурса «Лучшее качество обслуживания 2006».

БИБЛИОТЕКА

55 Книжные новинки издательств ASQ Quality Press, Wiley, Shady Brook Press

ТЕРМИНЫ И СОКРАЩЕНИЯ

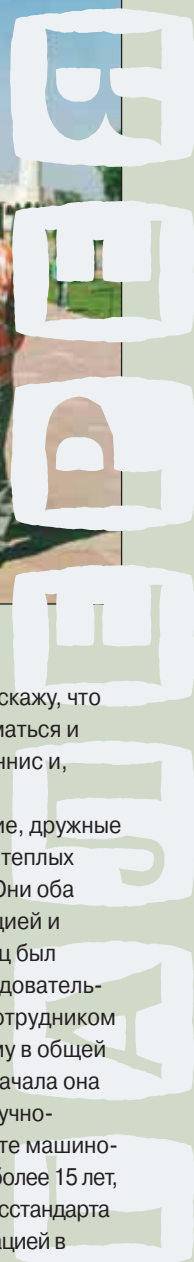
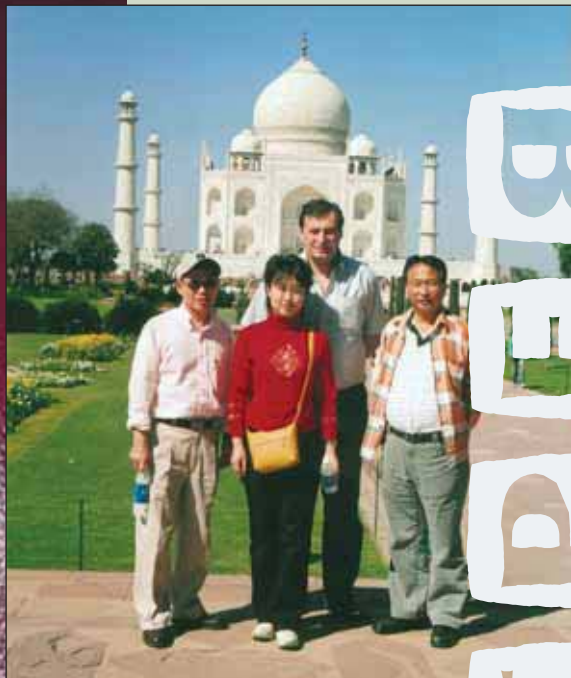
5S — система по наведению порядка на производстве и укреплению дисциплины.
APQC (American Productivity & Quality Center) — Американский центр производительности и качества.
ASQ (American Society for Quality) — Американское общество качества.
Benchmarking (бенчмаркинг) — сравнительный анализ эффективности 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 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.

ГАЛЕРЕЯ

**Когда человеку
что-то нравится,
он не ощущает
усталости**



Сегодня ведущая рубрики Наталья Томсон взяла интервью у доктора экономических наук, профессора, действительного члена Академии проблем качества, президента Европейской организации качества, первого вице-президента Всероссийской организации качества, асессора по Модели совершенства Европейского фонда управления качеством Юрия Абрамовича Гусакова.



***Наталья Томсон.** Юрий Абрамович, расскажите, пожалуйста, о своем детстве, юности.*

Юрий Гусаков. Я родился я в 1950 году в Москве и учился в обыкновенной московской школе. После девятого класса ей присвоили статус физико-математической, поэтому окончил я уже специализированную школу. В детстве я увлекался футболом и в течение пяти лет играл в детско-юношеской спортивной школе при команде мастеров. Считаю, что футбол очень помог мне в жизни и продолжает помогать и сейчас. И не только с точки зрения здоровья, что само по себе очень важно, но и с точки зрения умения работать в коллективе мужчин с разными характерами, с разной степенью достатка, из разных социаль-

ных слоев. Забегая вперед, скажу, что спортом я продолжаю заниматься и теперь: играю в большой теннис и, меньше, в футбол.

У меня были очень хорошие, дружные родители, мы всегда были в теплых отношениях друг с другом. Они оба имели дело со стандартизацией и метрологией, поскольку отец был инженером в научном исследовательском институте, а мама — сотрудником Госстандарта СССР, которому в общей сложности отдала 25 лет. Сначала она работала во Всесоюзном научно-исследовательском институте машиностроения, а затем, в течение более 15 лет, — в Центральном аппарате Госстандарта СССР, занимаясь стандартизацией в области приборостроения. В семье часто обсуждалась деятельность

Слева направо: Ю.А. Гусаков, генеральный директор РИА «Стандарты и качество» Н.Г. Томсон, председатель Госстандарта России Г.П. Воронин. 2000. Австралия



Работая за рубежом, я получил большой профессиональный опыт

Госстандарта, и мама, которая была очень увлечена своей работой, много рассказывала о том, насколько уважаема эта организация и какие серьезные задачи она решает.

Думаю, именно эти семейные обсуждения и определили мой профессиональный выбор. Поэтому после школы я подал документы в Заочный педагогический институт по специальности переводчик с английского языка и в то же время начал работать во Всесоюзном научно-исследовательском институте метрологической службы, сначала старшим техником, а затем старшим переводчиком.

Н.Т. Сейчас многие считают честь назвать вас своим учителем, а кто были ваши наставники?

Ю.Г. Назову двух человек, и прежде всего своего армейского командира, майора Березкина, под началом которого я служил в пограничных войсках. Это был очень серьезный, ответственный и квалифицированный человек. Он во многом повлиял на меня, поскольку я служил в армии как раз в том возрасте, когда складывается характер.

Большое влияние на меня оказал и Виталий Михайлович Огрызков, человек исключительной честности и порядочности. Я считаю его своим наставником в профессиональной сфере, потому что именно он привил мне те принципы, которых я до сих пор придерживаюсь. С этим неординарным человеком я познакомился во Всесоюзном институте переподготовки и повышения квалификации кадров по стандартизации, метрологии и сертификации (сейчас Академия стандартизации, метрологии и сертификации), в который я поступил на работу после армии и где занимался очень интересным направ-

лением: подготовкой специалистов из зарубежных стран. Эта работа курировалась управлением кадров Госстандарта, возглавляемым Виталием Михайловичем. Он долгие годы был одним из ключевых и самых влиятельных сотрудников Госстандарта, проводимая им кадровая политика была очень серьезной.

В частности, он проделал большую работу по подготовке специалистов по метрологии и качеству и лично занимался кадрами, на высоком профессиональном уровне организуя семинары, выставки и симпозиумы, посвященные подготовке кадров. Таким образом, благодаря ему я на практике получил уроки высококласного менеджмента — управления людьми.

Н.Т. В качестве генерального директора органа по сертификации ГОСТ-Азия вы некоторое время жили в Сингапуре. Можете ли вы сказать, что получили там какой-то особенный опыт работы?

Ю.Г. Конечно, опыт работы в Сингапуре был исключительным, хотя у меня и до поездки в эту страну имелся опыт международных контактов. Дело в том, что до этого я работал заместителем директора Всероссийского научно-исследовательского института сертификации (ВНИИС), а еще раньше — начальником международного отдела Всероссийского научного исследова-

МНЕ БЛИЗКИ ПРИНЦИПЫ РАБОТЫ АЗИАТОВ, ПРЕЖДЕ ВСЕГО ДЕЛОВАЯ ЧЕСТНОСТЬ, И Я СТАРАЮСЬ ПРИДЕРЖИВАТЬСЯ ИХ



тельского института стандартизации и сертификации в машиностроении (ВНИИМАШ) и по роду своей профессиональной деятельности общался с иностранцами. Полученный мной опыт работы с зарубежными коллегами во многом помог установлению контактов со специалистами Юго-Восточной Азии. Их отличает высочайшая квалификация, целеустремленность, они четко видят свои задачи и отлично владеют способами их решения.

Сингапур — уникальная и высоко моральная страна. При населении в 3,5 миллиона человек она занимала раньше и занимает сейчас одно из первых мест в мире по росту ВВП. Там четкая, прозрачная вертикаль власти, выстроенная премьер-министром Ли Кван Ю. Этот выдающийся человек организовал страну с политической, экономической и идеологической точек зрения.

У нас бытует мнение, что Юго-Восточная Азия — это клоака, а это принципиально не так. В ней, как нигде, важны семейные ценности, проповедуются честность отношений друг к другу, в том числе между деловыми партнерами. Например, азиаты во многих случаях не подписывают меморандумов, соглашений и других документов: они просто договариваются между собой и действительно держат свое слово. Я не могу припомнить случая, когда кто-то из моих деловых партнеров говорил: «Да», — а потом отказывался от своих слов, равно как и наоборот. Мне близки принципы азиатов, и я стараюсь придерживаться их.

Работая за рубежом, я получил большой профессиональный опыт, поскольку, начав деятельность по сертификации сингапурских товаров, поставляемых в Россию, мы достаточ-

но быстро начали сотрудничать, с разной степенью успешности, с Индией, Китаем, Малайзией, Гонконгом и другими близлежащими странами. Я получил возможность узнать изнутри весь азиатский регион.

Я думаю, что будущее нашей страны связано с развитием отношений не только с Европой, но и с Азией. Разумеется, мы должны интегрироваться и в европейские процессы: как президент Европейской организации качества (ЕОК) я это осознаю особенно четко. Тем не менее нужно пересмотреть свою точку зрения и на Азию. Необходимо уделять как можно больше внимания нашим отношениям с азиатскими странами и считать их не менее важными партнерами по всем вопросам, чем европейские. Думаю, что это стратегический вопрос.

Н.Т. *Вы сказали, что, помимо прочего, азиатов отличает высокий профессиональный уровень. Считаете ли вы, что уровень подготовки российских специалистов ниже?*

Ю.Г. С профессиональной точки зрения, у нас высокие стандарты, признают это за границей или нет. На своем международном опыте я еще раз убедился: в России отличное университетское образование.

С сотрудниками органа по сертификации ГОСТ-Азия. Сингапур



С профессиональной точки зрения, у нас высокие образовательные стандарты, признают это за границей или нет

Важнейшим своим достижением я считаю и то, что мне удалось создать хорошую, дружную семью

***Н.Т.** Какие направления, этапы своей жизни вы считаете наиболее важными? Чем вы гордитесь больше всего?*

Ю.Г. Пожалуй, в профессиональной сфере наиболее ценной я считаю свою научную деятельность, которую совмещаю с основной работой — практической (я работал по многим направлениям в сфере государственной сертификации, возглавлял орган по сертификации). Я всегда старался писать научные статьи. Не могу сказать, что собрал библиотеку, но сейчас в моей коллекции более 450 работ — и своих, и коллег. Своей личной победой я считаю защиту докторской диссертации. Работа над ней шла при острой нехватке времени, поскольку я постоянно был занят практической работой и не имел возможности брать академические отпуска, положенные в таких случаях. В работе над диссертацией мне помогли мои коллеги, за что я им благодарен.

Важным этапом в моей жизни был и период работы на должности заместителя председателя Госстандарта. За это время я познакомился с деятельностью Правительства Российской Федерации, Администрации президента, Совета Думы, получил ценный опыт общения с людьми, которые представляли госструктуры.

Важнейшим своим достижением я считаю и то, что мне удалось создать хорошую, дружную семью. Мой сын успешно реализовал себя в бизнесе, работает в крупной корпорации, и ему это очень интересно. Внуки еще малы для того, чтобы определяться с профессией, хотя старший, которому 16 лет, в прошлом году проходил практику во ВНИИС, будет ее проходить и в этом. Ему интересна деятельность Института,

поскольку он учится в колледже Экономико-статистического института, где много внимания уделяют проблемам качества. Надеюсь, что кто-то из моих внуков будет заниматься качеством.

***Н.Т.** Что вами движет в достижении все больших и больших высот?*

Ю.Г. Я патриот своей системы, Госстандарта. Когда я начал работать в Европейской организации качества, то ощутил, что к России там относятся, мягко говоря, не как к первостепенной стране. Во многом это связано с тем, что по большей части наши специалисты по качеству, будучи профессионально подготовленными не хуже, а во многом и лучше своих иностранных коллег, зачастую не знают английского языка. Так как этот язык сейчас является инструментом общения во всем мире, мы автоматически просто выпадаем из международных дискуссий. Мне в этом смысле в жизни повезло, поскольку моя предыдущая работа дала мне возможность сравнительно неплохо освоить английский язык. Поэтому, когда я начал работать в ЕОК, то стал участвовать в переговорах буквально с самого начала. Благодаря этому во мне сразу почувствовали полноправного партнера не только с точки зрения знаний, но и возможности общения.

В управлении ЕОК сменилось несколько поколений англичан, французов, немцев, итальянцев, но за всю 50-летнюю историю существования организации в ней председательствовал только один русский — Александр Владимирович Гличев, первый президент Академии проблем качества, бывший директор ВНИИС. Я считаю, что Агентство по техническо-