

ДЕЛОВОЕ СОВЕРШЕНСТВО

№ 7 2007



ПОБЕДИТОЛКИ И КОНКУРЕНТОФОРЫ!

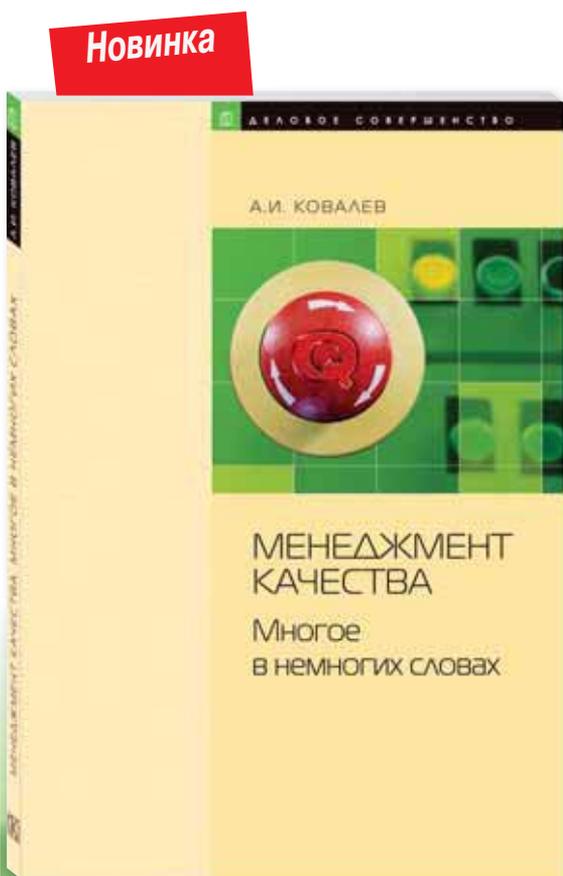
ISSN 1813-9485
9 771813 948001 >



А.И. Ковалев

МЕНЕДЖМЕНТ КАЧЕСТВА. МНОГОЕ В НЕМНОГИХ СЛОВАХ

М.: РИА «Стандарты и качество», 2007. 136 с.: ил.



Индекс — 21308

В книге рассматриваются современные модели управления качеством в сочетании со стандартами на системы экологического менеджмента, профессиональной безопасности и здоровья, корпоративной социальной ответственности, информационной безопасности и безопасности в цепочке поставок.

Автор анализирует базовые принципы и описывает отраслевые стандарты на системы менеджмента качества во взаимосвязи с методологией всеобщего управления на основе качества (TQM).

**ЭТУ КНИГУ
ВЫ МОЖЕТЕ
ЗАКАЗАТЬ**

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



ЗА ЧТО ПЛАТИТЬ ЗАРПЛАТУ СОТРУДНИКАМ?

Этим вопросом задаются многие руководители российских предприятий. Специфика большинства развивающихся стран такова, что основным мотивом хорошей работы сотрудников остается материальный. И это понятно. Следуя пирамиде Маслоу, пока не удовлетворишь физических потребностей человека, бессмысленно говорить о высоких принципах, призывать к идеалам, помещать фотографии на доску почета. Исключения очень редки. У нас когда-то работала сотрудница, которая на мои слова благодарности за сделанную работу всегда отвечала: «Помогите лучше материально».

Недавно и в нашем издательстве встала проблема мотивации сотрудников, и мы попытались усовершенствовать материальное стимулирование. Оклады, которые прописаны в трудовых договорах каждого сотрудника, — это дело святое. А вот с переменной частью, премией, можно и пофантазировать. Конечно, выпуск журналов, как и другие творческие процессы, сложно оценить в деньгах. Ведь статья статье рознь. Бывает, работа идет как по маслу, а иногда материал надо переписывать за автора, а последний еще и не соглашается с логикой редактора и держится за свой «сырой» текст. Вот и ломают наши HR-менеджеры головы, придумывая, как повысить производительность и качество труда, как определить, какой сотрудник внес большой вклад в эффективность предприятия.

Проще, когда оценка работы идет по сделанному признаку. Произвел 100 деталей — получи 100 рублей, а выдал на гора в десять раз больше — положи в карман тысячу. Правда, недавно на одном из семинаров был приведен пример, когда директор рекламного агентства столкнулся с проблемой выполнения месячного финансового плана, несмотря на то что всех агентов напрямую мотивировали, введя сделную систему оплаты труда.

Дело в том, что одна из сотрудниц привлекла рекламу крупной компании и получила причитающиеся ей 10% в сумме 300 тысяч рублей. На радостях она перестала заниматься поиском новых клиентов и отправилась в заслуженный, по ее мнению, отпуск на три месяца. Остальных рекламных агентов охватило состояние ажиотажа. Они перестали работать со своими постоянными клиентами и бросились на поиски состоятельной компании-рекламодателя, чтобы разбогатеть так же, как их удачливая коллега. В результате запланированный уровень прибыли не был достигнут, и директор получил взыскание от собственника за непродуманную мотивационную политику. Конечно, потом руководитель скорректировал систему оплаты труда рекламных агентов, введя дополнительные условия. Сотрудников обязали каждый месяц заключать не менее пятнадцати договоров с рекламодателями, причем пять из них должны быть новыми клиентами.

Этот случай я описала для того, чтобы показать: для каждой группы сотрудников, а порой и для каждого лично, надо разрабатывать принципы материального стимулирования и в дальнейшем их совершенствовать. Прекрасный пример материальных и нематериальных стимулов приведен в интервью с вице-президентом по организационному развитию компании «Евросеть» Александром Сивогривовым. Корпоративный дух и продуманная система мотивации играют решающую роль в успешности этой компании. Ее руководители уж точно знают, за что платить зарплату сотрудникам.

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 13.06.07. Формат 60x90/8. Бумага мелованная матовая. Печать офсетная. Печ. л. 8,0. Уч.-изд. л. 8,8.

Тираж 6000 экз. Заказ 1571. Цена договорная.

Свидетельство о регистрации ПИ № ФС77-18733 от 20.10.04

Отпечатано в ОАО «Калужская типография стандартов»

248006, Калуга, ул. Московская, 256

ГАЛЕРЕЯ

4 Я богатый человек!

Первый президент Академии проблем качества Александр Гличёв рассказывает о своем «капитале».

КЛУБ БЕНЧМАРКИНГА

12 Новости: «ЛУКОЙЛ» займется бенчмаркингом. Отчет: «Трубопровод лидерства» приходит в Германию, 51-й Конгресс Европейской организации качества.

ИННОВАЦИИ

20 Ищите проблему

Джон Эванс

Совершенные компании не ждут, пока произойдет ошибка, — они ищут проблемы, которых еще нет.

РАЗМЫШЛЕНИЯ

26 Что говорит Джуран

Морин Бизоньяно

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

БИБЛИОТЕКА

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

ДЕБАТЫ

32 Консультант и аудитор. Конфликт?

Александр Шестаков

Аудитор систем менеджмента и консультант. Чем различаются эти специалисты?



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

Содержание

ТЕМА НОМЕРА:

ЕВРОСЕТЯНЕ — ПОБЕДОГОЛИКИ И КОНКУРЕНТОФИЛЫ

ТЕХНОЛОГИИ

37 Кто в наном мире живет?!

Читайте, на что способны частицы величиною с одну миллиардную часть метра!

САМОСОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ

40 Как в последний раз

Георгий Ефимов

Что выделяет успешных людей? Они проживают каждый день своей жизни как последний.

ОПЫТ

46 Евросетяне — победоголики и конкурентофилы

Наталья Кивва

Интервью с вице-президентом по организационному развитию и работе с людьми компании «Евросеть».

ПЕРСОНАЛ

52 Преодолевая все барьеры

*Оксана Крылова,
Дмитрий Воробьев*

Почему коммуникации на работе нам кажутся такими сложными? Какие барьеры мешают и можно ли их преодолеть?



МАРКЕТИНГ

56 Репутационный капитал

Григорий Трусов

Репутация — лицо компании, и порой восстановить ее намного сложнее, чем сделать пластическую операцию.

АФОРИЗМЫ

59 Законы Мерфи

ДАЙДЖЕСТ

60 Западные электронные издания: обзор самых интересных публикаций

КАЛЕНДАРЬ

62 Международные конференции, конгрессы, семинары

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.

В оформлении обложки использованы рисунки посетителя главного офиса «Евросеть».



Я богатый человек!



Сегодня ведущая рубрики Наталия Томсон знакомит читателей с профессором, первым президентом Академии проблем качества, Европейской организации качества, одним из учредителей программы «100 лучших товаров России» Александром Гличёвым.



В МАЕ 1941 ГОДА А.В. ГЛИЧЁВА НАПРАВИЛИ В ШКОЛУ ЛЕТЧИКОВ УЧИТЬСЯ НА ВОЕННОГО ПИЛОТА

Наталья Томсон. Александр Владимирович, опишите, пожалуйста, свое детство, юность. Что вам больше всего запомнилось из этой поры?

Александр Гличёв. У меня было обычное для 1930-х годов детство: я пережил голод на Кубани, часто менял школы, потому что приходилось кочевать по разным городам. Мои родители разъехались, и я жил то с мамой, то с папой. Когда отца призвали в армию, мне пришлось с ним путешествовать. Четыре года я пробыл на Дальнем Востоке, а потом поехал к маме в Москву, где живу до сих пор. После восьми классов школы я поступил в Центральный аэроклуб имени В.П. Чкалова. В мае 1941 года меня направили в школу летчиков учиться на военного пилота. Но через несколько недель началась война и все самолеты были отправлены на фронт, поэтому мы сидели без дела. Когда обстановка на фронте ожесточилась и немцы начали рваться к Сталинграду, решено было от нашего училища отправить в пехоту сто летчиков. В их число вошел мой лучший друг Костя Красилов. Я не мог допустить, чтобы мы с ним расстались, поэтому тоже записался в пехоту. Мы попали в разведроту и вместе служили под Сталинградом. Костя вскоре погиб, а мне довелось поучаствовать в оборонительных боях и операциях по окружению немцев.

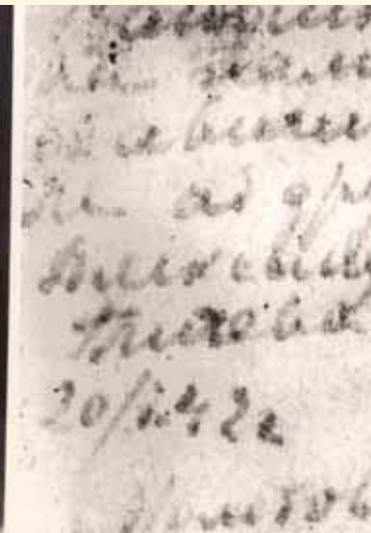
После очередного задания я был тяжело ранен осколком артиллерийского снаряда. Пролежал много месяцев в госпиталях, получил инвалидность, и меня демобилизовали. Вернувшись домой, я задумался: «Что делать дальше? Продолжить учиться или пойти работать?» Выбрал обучение. За зиму окончил девятый и десятый классы, одновре-

менно работая заведующим тиром в Московском авиационном институте (МАИ). В этот институт, на самолетостроительный факультет, я и решил поступать после школы. Но меня не взяли по очень простой причине: из-за плохого аттестата. В нем была одна пятерка по алгебре, одна четверка по русскому языку, а остальные — тройки. Мне пообещали, что если я успешно окончу первый курс на инженерно-экономическом факультете, то смогу перевестись на любой другой. Но я так никуда и не перевелся, потому что на инженерно-экономическом факультете из нас, фронтовиков, сложилась прекрасная компания, и мы очень сдружились. Таким образом я получил фундаментальное образование инженера-экономиста авиационной промышленности. Фортуна мне благоволила, потому что выбранная профессия оказалась очень интересной.

Я получил фундаментальное образование инженера-экономиста авиационной промышленности. Фортуна мне благоволила, потому что выбранная профессия оказалась очень интересной

ГАЛЕРЕЯ

Школа военных пилотов,
город Молотов.
1942





КАЖДЫЙ ЧЕЛОВЕК ПОД СЛОВОМ «КАЧЕСТВО» ПОНИМАЕТ ЧТО-ТО СВОЕ. НО КОНСТРУКТОРЫ, ПРОЕКТИРОВЩИКИ, СОЗДАТЕЛИ ПРОДУКЦИИ ДОЛЖНЫ ТОЧНО ЗНАТЬ, ЧЕГО ХОЧЕТ ПОТРЕБИТЕЛЬ

После института я снова оказался на распутье. Из меня била активность, хотелось действовать, поэтому я решил пойти работать на завод. Но мою судьбу решил партком. Благодаря развитию авиации, реактивных двигателей, радиолокации нашей стране предстояла массовая подготовка авиационных инженеров. Мне предложили обучение в аспирантуре, и я согласился, хотя никогда не думал о научной работе. Одновременно с обучением в аспирантуре я руководил научно-исследовательским сектором МАИ. Потом меня допустили к преподавательской деятельности в качестве ассистента, со временем я стал старшим преподавателем, защитил кандидатскую, и мне присвоили звание доцента.

Н.Т. *Что было дальше?*

Как вы пришли в сферу качества?

А.Г. Я стал заниматься научной работой. В конце 1950 годов меня с моим учителем экономики Львом Моисеевичем Кульбергом пригласили на самолетостроительный факультет. Там решалась проблема эффективности летательных аппаратов, в которой без экономики нельзя. Нашей бригадой руководил известный авиационный конструктор — Дмитрий Людвигович Томашевич.

Моя дальнейшая научная деятельность была определена. Хотя я не разбирался в отдельных тонкостях, у меня были хорошие базисные знания по технике, экономике и, так как я прошел летную школу, еще и по аэродинамике и теплотехнике. Благодаря работе в институтской бригаде я многому научился. Мы изучали материалы, накапливали статистику, выполняли работы для Института авиационной промышленности. Им руководил Василий Васильевич Бойцов, который всячески поддерживал нашу

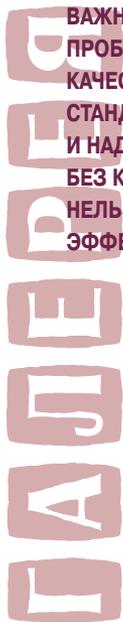
бригаду. Впоследствии его назначили председателем комитета стандартов, и, когда у Всесоюзного научно-исследовательского института стандартизации (ВНИИС) появилась потребность в новых кадрах, он предложил мне туда перейти. С одной стороны, было жалко уходить из МАИ, покидать свою альма-матер, а с другой — новая работа очень интересовала меня, и я пошел туда.

Во ВНИИС я начал работать на должности заместителя директора по научной работе. У нас сложился замечательный коллектив. Бывает же так: неожиданно люди разных профессий и возрастов прекрасно дополняют друг друга, а общая азартная, увлекающая цель превращает их в замечательный коллектив, работающий с хорошим результатом. Моими партнерами по научной деятельности во ВНИИС были Михаил Иванович Круглов, Вячеслав Петрович Панов, Борис Самойлович Френкель, Николай Иванович Цибилов, Виктор Яковлевич Белограгин и многие другие.

Именно во ВНИИС я впервые занялся важными проблемами качества, стандартизации и надежности, без которых нельзя оценить эффективность. Мы рассматривали надежность как свойство качества, и такой подход привел нас к идее качества как явления. Я поделился своими соображениями со своим аспирантом Вячеславом Петровичем Пановым и коллегой Гарри Гайковичем Азгальдовым. Втроем мы задались вопросом: «А что такое качество?» Каждый человек под этим словом понимает что-то свое. Но ведь конструкторы, проектировщики, создатели продукции должны точно знать, чего хочет потребитель. Мы рассуждали, думали, спорили и в итоге свели свои размышления в книгу «Что такое



ИМЕННО ВО ВНИИС Я ВПЕРВЫЕ ЗАНЯЛСЯ ВАЖНЫМИ ПРОБЛЕМАМИ КАЧЕСТВА, СТАНДАРТИЗАЦИИ И НАДЕЖНОСТИ, БЕЗ КОТОРЫХ НЕЛЬЗЯ ОЦЕНИТЬ ЭФФЕКТИВНОСТЬ





качество». В ней мы проанализировали около трехсот формулировок этого понятия. Книга понравилась академику Акселю Ивановичу Бергу, и он даже написал к ней вступительное слово.

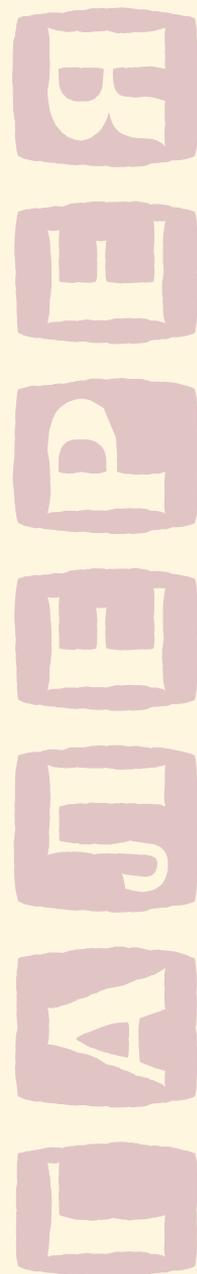
Потом мы задумались о создании науки о качестве. Начали с определения самого понятия «качество». Встал вопрос: а есть ли свойства качества, на которые можно влиять и улучшать их? Появилась идея управления надежностью. А раз можно управлять надежностью, то и другими свойствами — тоже. Значит, качество может быть объектом управления! Так родилась идея управления качеством. Но нельзя было останавливаться на идее: хотелось что-то делать. Мы стали изучать, какими способами улучшают качество предприятия на практике, проанализировали саратовскую, ярославскую, множество других систем и увидели, что люди все сами сделали и нам нечем им помочь. И тут произошел переломный момент. Мы задумались: «А что такое управление качеством продукции? Какие у него функции?» Одна из них лежала на поверхности: изучение потребностей потребителя. За ней сразу следовала вторая: подготовка конструкторской и технологической базы производства. Таким образом набралось двенадцать функций. Когда мы их выделили и сформулировали, появилась возможность их систематизировать в комплексную систему управления качеством продукции (КС УКП). Мы были счастливы. Но нужна была практическая проверка, эксперимент. Кто поверит нам на слово, что система работает?

Мы стали искать экспериментальную базу. На нашу удачу, к тому времени в Львове комитет стандартов создал

**РАЗ МОЖНО УПРАВЛЯТЬ
НАДЕЖНОСТЬЮ, ТО И ДРУГИМИ
СВОЙСТВАМИ — ТОЖЕ.
ЗНАЧИТ, КАЧЕСТВО МОЖЕТ БЫТЬ
ОБЪЕКТОМ УПРАВЛЕНИЯ!
ТАК РОДИЛАСЬ ИДЕЯ
УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ**

Метрологический институт, который возглавил мой хороший товарищ Евгений Трофимович Удовиченко. Однажды мы с ним беседовали, и я ему предложил совместно устроить первую проверку нашей КС УКП. Он очень быстро договорился с пятью директорами заводов, высококвалифицированными профессионалами, которым был присущ новаторский дух, и дело пошло.

Однажды мне позвонил председатель Госстандарта В.В. Бойцов и сообщил, что меня вызывает во Львов секретарь обкома ЦК КПСС. Мы понимали, что надо заручиться поддержкой партийных органов, поэтому я быстро собрался и поехал к нему на встречу. Секретарь львовского обкома спросил меня: «Тут Удовиченко с ребятами просят поддержать ваш эксперимент. Скажите, это халтура или стоящее дело?» Я ответил, что, по моему мнению и по мнению работников нашего института, это очень стоящее дело. Через некоторое время во Львов направили комиссию, чтобы проверить наш прогрессивный метод. После проверки вышло постановление ЦК КПСС о львовской системе управления качеством. Так завершился огромный период творческого развития этой методологии и наступил ответственный момент широкого внедрения КС УКП. Эта система нашла отклик у практиков, и через полтора-два года уже около 30 тысяч предприятий внедряли ее. А ВНИИС стал центром, в который со всей страны съезжались желающие узнать о новой КС УКП и получить практическую помощь.



**В НАУКЕ УСПОКОИТЬСЯ НЕВОЗМОЖНО:
ВСЕГДА КАЖЕТСЯ, ЧТО ЗАВЕТНАЯ ВЫСОТА ЕЩЕ НЕ ПОКОРЕНА**

***Н.Т.** Сейчас многие имеют честь называть вас своим наставником. А кто были ваши учителя?*

А.Г. Мне в жизни безумно повезло с учителями. Со школы меня окружали очень хорошие и добрые люди. Особенно отмечу учителя биологии Софью Саввичну и истории — Любовь Ивановну, у которых я учился в седьмом и восьмом классах. Даже не знаю, как этим двум замечательным женщинам хватало терпения, ведь я учился кое-как и был озорным мальчишкой, которого больше привлекали футбол и чехарда. Повезло мне и в аэроклубе, где моим инструктором стал Селиванов, очень спокойный и мудрый человек. Он не просто прививал своим ученикам любовь к полетам, но научил грамотно подчинять себе машину.

Однажды я сознательно нарушил правила и в первый раз пошел на пилотаж. Я был счастлив, но Селиванов моей радости не разделил. Когда я приземлился, он сурово посмотрел на меня и произнес фразу, которую я запомнил на всю жизнь: «Что, Гличёв, летчиком стал?» Этими словами он прекрасно поставил меня на место. За свою жизнь я вспоминал эту фразу еще не раз: она помогала мне контролировать себя, не останавливаться на достигнутом и идти вперед. «Что, Гличёв, доцентом стал? Что, кандидатом стал?» — спрашивал я сам себя. А тогда мне, конечно, было обидно. Селиванов позвал старшину и приказал ему дать мне три наряда вне очереди — греть самолетное масло. Дело в том, что зимой перед полетом в двигатель, для его запуска, нужно было залить горячее масло. Чтобы согреть жидкость к восьми часам утра, ее нужно кипятить всю ночь. Дров мало, на аэродроме

темно, ничего не видно, хочется спать. Просидев так всю ночь, я понял, что виноват и пора просить прощения, к тому же скоро начнутся полеты.

Вот кручусь я лисенком возле моего инструктора, пытаюсь заглядывать вину. Он меня заметил и говорит: «Слушай, Гличёв, ты, наверное, сегодня ночью не спал?» Я, не почувствовав подвоха, ответил: «Да, не спал». А он мне и говорит: «Тогда сегодня летать не будешь, я тебя на завтра запишу». Он записал меня последним, во вторую смену, мне не хватило времени полетать, и так продолжалось целую неделю. Вот так красиво и твердо он проучил меня, и я этот урок запомнил надолго. Нельзя воображать, что ты уже достиг высот: надо идти дальше, совершенствоваться и быть более ответственным.

Заместителем начальника нашего аэроклуба был летчик по фамилии Мандра. Очень строгий и требовательный человек, всегда одетый с иголочки, с четким, красивым шагом, всегда начищенными сапогами и в тонких перчаточках. Сначала мы его очень боялись и не любили. Но один эпизод полностью перевернул наше мнение об этом человеке. В то время указом президиума верховного совета объявили борьбу с хулиганством. Если вы оскорбили в трамвае человека, выругались в общественном месте, вас сразу же забирали в милицию и могли дать год тюремного заключения. Однажды наши курсанты ехали в электричке и набедокурили. Молодые пацаны, что с них взять? «Летчиками стали».

На утреннее построение к нам пришли два милиционера. Объявляют: «Петров и Иванов, выйди из строя!» Выходят два «орла», и Мандра говорит: «Вот эти два человека вчера опозорили



Нельзя воображать, что ты уже достиг высот: надо идти дальше, совершенствоваться и быть более ответственным