

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РФ
АСТРАХАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

ФОРУМ ДЕМИНГА: СТРАТЕГИЯ КАЧЕСТВА ДЛЯ РОССИИ

Коллективная монография

Под общей редакцией Ю.П. Адлера, Д.В. Маслова

Издательский дом «Астраханский университет»
2011

УДК 658.56(078.5)
ББК 65.050.2-80*65.2/4-65.9
Ф79

Рекомендовано к печати редакционно-издательским советом
Астраханского государственного университета

Авторский коллектив:

*Д.В. Маслов (главы 1, 3, 5, 8, 18, 19), Ю.Т. Рубаник (главы 2, 6),
Ю.С. Тишков (глава 4), Ю.П. Адлер (главы 7, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17,
20), В.В. Липкина (глава 11), С.Е. Щепетова (главы 9, 15), Е.И. Хунузиди
(главы 13, 14), В.Л. Шпер (главы 13, 14, 16, 17), Т.М. Полховская (глава 14),
И.Г. Назарова (глава 14), А.Л. Шестаков (глава 19), С.В. Турко (глава 20)*

Форум Деминга: стратегия качества для России : коллективная моно-
графия / Ю. П. Адлер, Д. В. Маслов, И. Г. Назарова [и др.] ; под общ. ред.
Ю. П. Адлера, Д. В. Маслова. – Астрахань : Астраханский государственный
университет, Издательский дом «Астраханский университет», 2011. – 256 с.

Управление качеством на предприятии рассматривается как траектория органи-
зационного развития бизнеса в России. Примером служат концепции управления каче-
ством, разработанные Э. Демингом и внедренные японским менеджментом.

Адресовано специалистам в области управления и всем, кто заинтересован во
внедрении управления качеством на предприятиях малого и крупного бизнеса.

ISBN 978-5-9926-0482-5

© Астраханский государственный
университет, Издательский дом
«Астраханский университет», 2011
© Ю. П. Адлер, В. В. Липкина,
Д. В. Маслов, И. Г. Назарова,
Т. М. Полховская, Ю. Т. Рубаник,
Ю. С. Тишков, С. В. Турко,
Е. И. Хунузиди, А. Л. Шестаков,
В. Л. Шпер, С. Е. Щепетова, 2011
© Ю. А. Яценко, дизайн обложки, 2011

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	4
СПАСЕНИЕ В КАЧЕСТВЕ	4
РАЗДЕЛ 1. ПО КОМУ ЗВОНИТ КОЛОКОЛ?	6
Глава 1. Инерция традиционного менеджмента	6
Глава 2. Российские компании выбирают траекторию организационного развития	17
Глава 3. Советский бизнес и качество: единство и борьба противоположностей	32
Глава 4. Проекция 14 пунктов Деминга на практику промышленного предприятия	42
Глава 5. Качество малого бизнеса	52
Глава 6. Путь качества как национальная идея для России	63
РАЗДЕЛ 2. СПАСЕНИЕ УТОПАЮЩИХ	72
Глава 7. Анатомия организаций с точки зрения физиологии	72
Глава 8. Услаждение потребителей	83
Глава 9. Вариации процесса – вот источники прогресса	96
Глава 10. Мотивация в системах качества	104
Глава 11. Лидерство как механизм обеспечения конкурентоспособности	116
Глава 12. Возлюбите своих поставщиков!	133
Глава 13. Методы постоянного совершенствования сквозь призму цикла Шухарта – Деминга	155
РАЗДЕЛ 3. КАЧЕСТВЕННЫЕ СТРАТЕГИИ ВЫЖИВАНИЯ	168
Глава 14. Система менеджмента качества по ISO 9000: почему она не дает отдачи?	168
Глава 15. Бюджетные системы как инструмент управления качеством	182
Глава 16. Шесть сигм: еще одна дорога к храму	201
Глава 17. LEAN: бережливость не роскошь, а средство выживания	213
Глава 18. Бенчмаркинг: стратегия перекрестного опыления	223
Глава 19. Полезная модель EFQM: профилактика системы управления	233
Глава 20. ТОС: ограничения в бизнесе – ограничения в мышлении	247

ВВЕДЕНИЕ

Нам предстоит произвести большие изменения, и именно вы должны претворить их в жизнь. Иначе кто еще сделает это?
Эдвардс Деминг

Спасение в качестве

Верим и знаем: придет час, и Россия восстанет из распада и унижения и начнет эпоху нового расцвета и нового величия. Но возродится она и расцветет лишь после того, как русские люди поймут, что спасение надо искать в качестве! Всмотритесь в пути и судьбы России, вдумайтесь в ее крушение и унижение. И вы увидите, что все основные затруднения ее были от объема и количества. На протяжении веков вся беда наша, вся опасность наша состояла в том, что судьба навязывала нам неисчерпаемое обилие – обилие пространств, племен и людей и не давала нам времени для того, чтобы проработать это обилие, овладеть им, извлечь из него скрытые силы и довести их до качественного расцвета.

На протяжении своей истории Россия как бы задыхается в этой борьбе с объемом и количеством, начиная с южных степей и кончая северными лесами; начиная от монгольских нашествий и кончая небывалым фронтом последней войны, начиная от ста шестидесяти племен и наречий и кончая аграрным перенаселением наших дней. Россия могла существовать, только втягивая, включая в себя это обилие, разбрасывая по нему свои силы и перенапрягаясь в этом разбрасывании; избывая одну беду для того, чтобы встречать другую, стучащуюся в ворота; и вечно опаздывая, отставая от соседей. Вот почему мы всегда были не готовы и шли на «авось», и «авосевы города стояли негорожены». Вот почему мы никогда не могли предусмотреть всех опасностей и привыкли утешаться успокоительным и беспечным «небось». Вот почему нам всегда было не до качества: хоть «как-нибудь» да «быть бы живу».

Русская душа и до сих пор еще не поняла и не осмыслила, какой соблазн, какую отраву она впитала в себя вместе с этой идеей бескачественного обилия и объема.

Где-то в глубине души у русского человека живет смутная, но твердая уверенность, что качество ему «не нужно»; что это – «заморские выдумки»; что при «нашем» обилии и при «нашей» даровитости мы без учения и без старания, без умения и без навыка «по-своему справимся» и даже «еще лучше выйдет».

Да, в нашей прошлой истории нам не хватало ни времени, ни сил на качество, на спокойную и сосредоточенную культуру; на возвращение и творческое оформление нашей природной даровитости, на воспитание и укрепление национального характера; на создание интенсивного, технически совершенного земледелия и промысла; на усовершенствование политической и бытовой организации жизни. И потому почти все, что мы создавали, мы создавали не культурой, а нашей первобытной, естественной даровитостью. И там,

где западный европеец нередко извлекал многое из малого дара, в России и большая одаренность шла прахом.

Культивировать наше качество, наши душевные и естественные дары мы начали, строго говоря, лишь в девятнадцатом веке. Сто лет. Мы только успели начать; мы едва приступили к осмыслению и собиранию наших, как бы второпях создавшихся сокровищ; мы только успели опомниться и заговорить. И еще не научившись ценить качество, еще не осмыслив ни своего призвания, ни своих духовных сил, мы создали великое – и в слове, и в музыке, и в живописи, и в знании, мы начали создавать превосходное и в технике, и в промышленности, и в быту; и тут же, не умея ценить эти достижения, поспешили нигилистически отречься от них в толстовстве и в революции.

Всмотритесь же в пути и судьбы России, вдумайтесь в ее крушение и унижение! И вы увидите, что для русского народа есть только один исход и одно спасение – возвращение к качеству и его культуре. Ибо количественные пути исхожены, выстраданы и разоблачены, и количественные иллюзии на наших глазах изживаются до конца.

Надо творчески развязать качественные силы России. Нынче наша Родина нуждается, прежде всего, в честной верности. Что могут построить бесчестные и продажные руки? Россия будет голодать по знающим и работоспособным людям на всех поприщах: от бухгалтерии до медицины, от агрономии до профессуры. России необходимы воля и талант. Их нельзя ничем заменить, ибо талант творит новое, а воля строит и держит народную жизнь.

Качество необходимо России: верные, волевые, знающие и даровитые люди; крепкая и гибкая организация; напряженный и добросовестный труд; выработанный первосортный продукт, высокий уровень жизни. Новая, качественная эпоха нужна нашей Родине, эпоха, которая довершила бы все упущенное за время перегруженности и беспечности, которая исцелила бы, вырастила бы все язвы революционного времени. Эта эпоха близится и наступит, в том порукой – природная даровитость и духовная гениальность русского народа. И ныне верить в русское национальное возрождение – значит верить в грядущую победу качества, в победу верности над предательством, знания над невежеством, труда над хищением, воли над страстью, верить в победу божественных сил человека над сатанинскими.

И готовить восстановление России – значит, прежде всего, готовить себя самого к качественному служению Родине; готовить свой характер, свой разум, свое чувство, свою волевою идею. Имя этой волевой идеи – русское качество. Верим и знаем: придет час – и Россия восстанет из распада и унижения и начнет эпоху нового величия. И эпоха эта будет стоять под знаком нашей волевой идеи!

И.А. Ильин

«Русский колокол» 1928 г., № 4, стр. 3–7.

РАЗДЕЛ 1

ПО КОМУ ЗВОНИТ КОЛОКОЛ?

Глава 1

Инерция традиционного менеджмента

*Это выглядит как менеджмент.
Но это не так: это разрушение.
Эдвардс Деминг*

Современным уровнем потребления, разнообразием продуктов и услуг мы обязаны отцам-основателям традиционного «научного менеджмента» в лице Ф. Тейлора, А. Файоля, Г. Эмерсона, Г. Форда и других замечательных людей, благодаря которым слово «менеджмент» приобрело свой смысл, а массовое производство изменило мировое общественное устройство. Но есть и другая сторона медали: традиционный (классический, функциональный) менеджмент – это механистическая бюрократия, административно-командный стиль руководства, игнорирование ума и созидательной способности работников. Попытки демонтажа «тейлоризма» начали предприниматься на Западе еще в 70-х гг. прошлого века. Могут ли современные компании питаться энергией традиционного менеджмента и успешно конкурировать, опираясь на парадигму Тейлора – Файоля?

Угасающий КПД «тейлоризма»

Основатель научного подхода к управлению Фредерик Тейлор более 100 лет назад обосновывал эффективность функционального менеджмента, сравнивая эффективность школы, где в каждом классе преподают специализированные учителя по предметам, с менее эффективным школьным обучением, где все предметы преподает один учитель. При такой системе функционального управления предприятием старомодный единственный мастер заменяется семью различными лицами, каждый из которых имеет свои специальные обязанности. Все эти уважаемые люди (инспектор, артельный староста, надзиратель за временем, дисциплинарный надзиратель и другие инструктора-специалисты) избирались на основании своих знаний и личного искусства с целью обеспечить понимание и надлежащее выполнение письменных инструкций.

Если Тейлор рассматривал в основном цеховой уровень организации производства, то Анри Файоль – высший административный. Он концептуализировал функциональный подход к управлению предприятием, выделив шесть групп операций (существенных функций), присущих любому предприятию: техническую, коммерческую, финансовую, страховую, учетную и административную. Особое внимание Файоль уделял административной функции, которую он также называл функцией управления, выделяя пять ее элементов: предвидение, организация, распоряительство, координирование и контроль.

Перечисленные пять элементов, по сути, являлись функциями управления, хотя сам Файоль термин «функция» к элементам управления не применял. Однако многие адепты учения французского гуру менеджмента оперируют именно словосочетанием «функции управления». В более поздних трудах других исследователей функции управления уточнялись, детализировались, предлагались новые, такие как коммуникация, лидерство, принятие решений, информационное взаимодействие. Упрощенная и наиболее распространенная интерпретация файольевских функций управления предложена в популярном учебнике «Основы менеджмента» М. Мескона, М. Альберта и Ф. Хедоури: «планирование, организация, мотивация и контроль». Именно эти четыре функции оседают в сознании нынешних выпускников вузов. Слушатели бизнес-школ, программ МВА больше ориентируются на Питера Друкера, который, говоря о функциях управления, выделяет: управление бизнесом; управление менеджерами; управление работниками и работой.

Другая группа исследователей рассматривает функции управления не с позиций деятельности менеджера, а с точки зрения управления организацией или функций бизнеса (как это делал и Файоль, выделяя существенные функции): производственная, маркетинговая, инженерно-конструкторская, финансовая и т.д.

Таким образом, существует два подхода к систематизации функций менеджмента: функции руководителя (как человека) и функции организации (как хозяйствующего субъекта). В первой половине 1980-х гг. в СССР проводилось опытное внедрение комплекса государственных стандартов «Управление производственным объединением и промышленным предприятием», в структуре которого ГОСТом 24525.0–80 закреплены как раз две группы функций управления: общие (прогнозирование и планирование; организация работы; мотивация; координация и регулирование; контроль, учет, анализ) и конкретные (организация работ по стандартизации; учет и отчетность; организация производства; сбыт продукции; организация работы с кадрами; финансовая деятельность и ряд других типовых функций).

Более ста лет спустя большинство организаций все еще строятся по функциям и уровням иерархии, т.е. являются в терминах Макса Вебера бюрократическими организациями. Проблемы функционального управления бюрократических структур удачно сформулировали авторы «Практического руководства по реинжинирингу бизнес-процессов» Майк Робсон, Филипп Уллах.

- Люди ведут себя так, как будто между ними на самом деле нет ничего общего. Бухгалтерия заинтересована лишь в получении производственной и финансовой информации и ее совершенно не волнуют факторы, которые делают ситуацию такой, какая она есть.

- Разрушительная конкуренция между функциональными структурами зачастую поощряется с большей энергией, чем борьба с внешними конкурентами. Классический пример – извечный конфликт между сотрудниками отдела маркетинга и сбыта, с одной стороны, и производственниками, с другой.

- Чрезмерная приверженность бюрократическим привычкам передавать сообщения наверх по цепочке начальнику функционального отдела для того,

чтобы передать их начальнику другого функционального отдела и затем уже спустить вниз по цепочке. И это вместо того, чтобы передать информацию напрямую нужному получателю. Но работа не движется вверх и вниз вдоль функциональной иерархии, она течет сквозь организацию в виде набора бизнес-процессов, которые в большинстве организаций никем не управляются и никто за них не отвечает.

- Проблема с обменом информацией в функционально построенной окружающей среде состоит в том, что иногда этой окружающей среды просто не существует, иногда люди, кажется, пекутся о работе своей функции или отдела, забывая про всю остальную деятельность вокруг них.

«Иерархическая структура, – отмечает Генри Нив в «Пространстве доктора Деминга», – предполагает, что наиболее важный потребитель всего производимого – это непосредственный начальник отдельного сотрудника или группы сотрудников. На самом деле, конечно же, наиболее важным потребителем должен быть один из тех, кто воспринимает результаты труда сотрудника или группы... В иерархических структурах те, кто должен быть реальными внутренними потребителями, на самом деле изолированы друг от друга, независимо от того, далеки ли они в чисто физическом смысле».

Отцы реинжиниринга бизнес-процессов Майкл Хаммер и Джеймс Чампли отмечают, что бюрократизированные функциональные организации имеют фрагментированные процессы, а принципы их деятельности называют «школой организационного управления имени Шалтая-Болтая». Эти компании разбивают естественный процесс, например, выполнение заказа, на множество мелких составляющих, которые выполняют сотрудники разных отделов. Затем компания вынуждена нанимать «всю королевскую конницу и всю королевскую рать», чтобы собрать фрагментированный процесс воедино. Тем не менее, выполняя строго специализированные задачи, люди в организациях убеждены, что это не только самый естественный и эффективный способ организации, но и вообще единственный способ организации.

Один из тех, кто предлагает альтернативу – Том Питерс. В одном из своих недавних интервью на вопрос, как поступать российскому менеджеру, если он имеет дело с сотрудниками, считающими, что построение вертикалей и бюрократических структур и есть управление, Питерс ответил следующее: «Я думаю, что традиционная структура организации сейчас находится под большим давлением из-за возросшей скорости бизнеса. Иерархичные структуры работали хорошо, когда у них было время для реакции. Но если мы говорим о военных действиях против терроризма или о коммерческих войнах, то сейчас совершенно нет времени на семь-восемь или даже десять уровней бюрократической ответственности, как это было раньше. Количество руководителей на одного подчиненного резко уменьшилось, и от людей требуется проявлять инициативу в таких масштабах, о которых даже не могли подумать десять или двадцать лет назад».

Из слов одного из самых авторитетных гуру менеджмента последних двух десятилетий становится очевидно, что традиционно организованному бизнесу, успешному в условиях общества потребления образца второй поло-

вины XX века, может не хватить скорости мысли (по Билу Гейтсу), чтобы врываться в общество мечты века наступившего (по Рольфу Йенсену), не хватить индивидуальности и души, чтобы исповедовать корпоративную религию (Йесперу Кунде), не хватить творчества (по Эдвардсу де Боно), чтобы создавать новые брэнды в формате 4-D (по Томасу Гэду), не хватить таланта, чтобы стать «бизнесом в стиле фанк» (по Нордстрему и Риддерстрале) и заставить «капитал плясать под свою дудку».

Разделение труда как ограничение в современном бизнесе

Адам Смит в конце XVIII века определил основной фактор экономического роста – разделение труда. На примере производства булавок Смит показывает, что этот сложный процесс разделен на восемнадцать самостоятельных операций, которые могут выполняться 10 различными рабочими при выработке 48 000 булавок в день. Но если бы рабочие трудились в одиночку и независимо друг от друга и если бы они не были приучены к этой специальной работе, то они не выработали бы $\frac{1}{240}$, а может быть, и $\frac{1}{4800}$ доли того, что они в выработывают в результате разделения труда и сочетания различных операций.

Преимущества специализации через разделение труда, сформулированные Адамом Смитом, активно эксплуатировались промышленниками и исследователями XIX века. Вместе с тем переход к индустриальному производству повлек за собой отвержение принципов мастерства, разрушение целостности процессов; изоляцию работников от знаний, когда простые операции мог выполнять любой, даже неграмотный человек.

Специализация по принципу «всяк сверчок знай свой шесток» стала неотъемлемым элементом функциональной дифференциации Тейлора. В начале XX века Генри Форд применил принцип разделения труда Адама Смита к производству, подарив миру конвейер, а Альфред Слоун – к управлению, окончательно сформировав на примере General Motors концепцию массового производства в его современном понимании.

Более 50 последующих лет мировая индустрия пользовалась плодами научного менеджмента. Бурный подъем производительности начала XX века привел к неминуемому кризису перепроизводства, глубокому экономическому спаду 1929–1933 гг. и долгой депрессии. Все ограничения системы были сняты с началом Второй мировой войны, когда промышленность стала работать на армию. По этому поводу Питер Друкер пишет следующее: «Руководство Германии, проиграв Первую мировую войну, применило "рационализацию производства" – другими словами, научный менеджмент Тейлора, – к организации работы для бывших солдат и к подготовке военных кадров. Это позволило Гитлеру создать невиданную военную машину за те шесть лет, которые прошли от его прихода к власти до начала Второй мировой войны в 1939 г. В США при подготовке промышленных рабочих применялись те же принципы Тейлора, в Первую мировую войну – в порядке эксперимента, во Вторую мировую войну – уже в полную силу».

По окончании войны Соединенные Штаты еще полтора десятка лет успешно выжимала соки из парадигмы Тейлора – Файоля. Управление по целям (Management by Objectives, MBO) и управление по результатам (Management by Results, MBR) сделало из руководителей американских корпораций счетоводов, а из Питера Друкера – гуру менеджмента.

Будучи единственным послевоенным государством, способным производить товары в полную силу своих возможностей, Северная Америка почивала на лаврах, а менеджеры боготворили дойную корову массового производства.

Альтернативой командно-контрольной системе Тейлора неожиданно, но закономерно выступил японский стиль менеджмента, основанный на уважении к людям и обществу, атмосфере сотрудничества, интереса к новым знаниям и непрерывном стремлении к совершенствованию (эти принципы впоследствии легли в основу философии всеобщего менеджмента качества Total Quality Management, TQM). Именно японский менеджмент с 1970-х гг. начал существенно подтачивать экономику США и других промышленных держав. Вызов мировым рынкам со стороны Японии красноречиво сформулировал Коносукэ Мацусита: «Мы хотим победить, а индустриальный Запад хочет проиграть, и вы ничего не можете с этим поделать, потому что причины внутри вас самих. Ваши компании построены на модели Тейлора. И что еще хуже – это модель засела в ваших головах. Ваши боссы шевелят мозгами, а рабочие крутят отвертки, и вы глубоко убеждены, что это правильный способ управлять бизнесом. Суть менеджмента – доставить идеи из голов боссов в головы рабочих. Мы – вне вашего понимания. Мы убеждены, что современный бизнес сложен и труден, выживание компаний в непредсказуемой окружающей среде все более сопровождается разнообразными рисками, жесткой конкуренцией и опасностями, поэтому устойчивое длительное существование компании зависит от ежедневной мобилизации каждой унции интеллекта». Диагноз западному бизнесу того времени красноречиво ставит Том Питерс (хороший враг Питера Друкера, как он сам себя называет): «Начните с "тейлоризма", добавьте к нему немного "друкеризма" и приправьте все это "макнамаризмом"¹, и вот у вас готова великая американская корпорация конца 1970-х гг., где руководят счетоводы или, по крайней мере, преобладает мышление счетоводов. Все было сведено к цифрам и деньгам. CEO "General Motors" заявил, что компания присутствует на рынке не для того, чтобы производить автомобили, а для того, чтобы зарабатывать деньги. (Повергнув тем самым в шок большинство своих клиентов. Они-то хотят покупать машины, возможно даже стиль жизни, а уж никак не тратить деньги.)... Прибыль – это прекрасно. Наличие прибыли означает, что клиент ценит то, что мы делаем. Но у компании должно быть сердце. В ней должна быть красота. В ней должно присутствовать искусство. В ней должны быть люди, отдающие себя без остатка. В ней должна быть страсть и самоотверженное стремление к идеалу». Но сердце американских компаний билось

¹ Роберт МакНамара – доцент кафедры бухгалтерского учета Гарвардской бизнес-школы, ставший впоследствии министром обороны США в период войны во Вьетнаме.

где-то глубоко в функциональных шахтах и колодцах, а этого было явно недостаточно в изменяющемся мире.

Результаты не заставили себя долго ждать: “Ford” за три года потерял 3 млрд долл., “Chrysler” вынужден был занять деньги у правительства, чтобы избежать банкротства, “Хегох” потерял половину своих рынков, электронная промышленность боролась за выживание, изготовители цветных телевизионных трубок продавали бизнес или уходили из него. Удручающее положение промышленности США середины 1980-х гг. как результат почивания на лаврах «тейлоризма» красноречиво характеризует Эдвардс Деминг: «Какую страну на сегодняшний день можно считать наименее развитой? – говорит Деминг. – Несмотря на сокровища в виде умений и знаний миллионов безработных, на недостаточно используемые, неиспользуемые или подвергающиеся злоупотреблению навыки и знания работающих людей на всех уровнях производства и во всех отраслях промышленности, Соединенные Штаты сегодня можно рассматривать как самую недоразвитую страну в мире». В 80-х гг. прошлого века Эд Деминг, творец «японского чуда» и революционер капитализма, неустанно говорил о преобразовании западного стиля менеджмента, который требовал «полностью обновленной структуры сверху донизу».

Переход на альтернативные источники энергии

Двадцать лет потребовалось США, чтобы принять новые японские правила игры на мировых рынках и предложить собственные инициативы в области управления, некоторые из которых оказали существенное влияние на развитие современного менеджмента.

- В 1980 г. профессор Гарвардской школы бизнеса Майкл Портер обратил внимание топ-менеджеров компаний на стратегию как ключевой фактор в конкурентной борьбе на мировых рынках, выпустив книгу «Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов». Интерес к стратегии как важнейшей составляющей устойчивого развития бизнеса с тех пор значительно вырос и остается неизменно высоким. По данным исследований мировых тенденций и инструментов менеджмента, проведенных Bain & Company в 70 странах в период с 1993 по 2004 г., «стратегическое планирование» удерживает лидерство с 1996 г., опережая в 2004 г. CRM, бенчмаркинг, аутсорсинг и еще более 20 популярных инструментов менеджмента. А сам Майк Портер возглавляет Топ – 50 наиболее известных ныне здравствующих бизнес-гуру, составленный Институтом стратегических изменений (бывшей Anderson Consulting) на основе анализа данных поиска в Интернете, числа ссылок в базах данных Lexis/Nexis, по газетным, журнальным и прочим публикациям за 1997–2002 гг. и индексов цитирования за те же годы. За Портером идут Том Петерс, Роберт Рейх, Питер Друкер и Питер Сенге, нобелевский лауреат Гари Беккер и другие иконы современной науки управления (к сожалению, в списке все американцы и почти нет женщин).

- Партнеры “McKinsey” Том Питерс и Роберт Уотерман изучили бизнес-практику 43 крупнейших американских корпораций из списка “Fortune

500”, демонстрирующих устойчивое развитие в течение 20 лет и имеющих годовой оборот более 1 млрд долл. Результатом этого исследования стала книга «В поисках совершенства», вышедшая в 1982 г., которая оказалась сначала незамеченной, но вскоре завоевала умы миллионов людей по всему миру, так как сформулировала идеологию постмодернистской корпорации и дала сигнальный выстрел на старте новой экономики. В мае 1980 г. Питерс набросал на желтом клочке бумаги восемь основных принципов: ближе к покупателю, продуктивность через людей, простая форма и небольшой управленческий персонал и ряд других постулатов успешной компании. Эти принципы впоследствии стали ключевыми моментами книги и вызовами «старому» американскому менеджменту.

- С целью «...стимулирования американских компаний к улучшению качества и производительности, повышению конкурентоспособности, увеличению прибыли и общественному признанию» в 1987 г. в США была учреждена Национальная премия качества Малколма Болдриджа. Семь критериев премии Болдриджа стали применяться не только в качестве оценочной схемы конкурса, но еще в большей степени как модель организационной самооценки и бенчмаркинга, как стратегическая модель управления. В США ежегодно распространяется более 150 тыс. копий «Руководства» по применению критериев Болдриджа. Американская модель легла в основу 40 национальных конкурсов качества (Бразилия, Гонконг, Израиль, Сингапур, Египет и Шри-ланка др.), в том числе оказала влияние на разработку европейской модели совершенствования EFQM и модели Японской премии качества.

- Появление к концу 1990-х гг. концепции «бережливого производства» (lean production) как ответа производственной системе Toyota (TPS) с ее неотъемлемыми атрибутами: точно-вовремя, пока-экэ, SMED, 5S, канбан. Во второй половине 1980-х гг. Дж. Вумек, Д. Джонс и Д. Рус провели инвентаризацию практики менеджмента в мировом автомобилестроении, в первую очередь, опыта корпорации Toyota (Т. Оно, С. Синго, М. Имаи), и пришли к выводу, что «машина, изменившая мир», была создана благодаря незамысленному пытливо-му взгляду японцев на основы классического научного менеджмента через призму статистических методов У. Шухарта, Э. Деминга, Дж. Джурана, К. Исикавы, Г. Тагути вкупе с эксплуатацией на практике идей Э. Мэйо, А. Маслоу, Р. Лайкерта, Ф. Герцберга, Д. МакГрегора, Э. Шейна и других исследователей человеческих отношений в организации.

- Концептуальное оформление Робертом Кемпом в 1989 г. методологии бенчмаркинга как метода непрерывного совершенствования на основе измерения и сравнения своих результатов с результатами конкурентов, партнеров, лидеров, поиска лучшей практики с последующей адаптацией и применением ее в своей деятельности. Современный бенчмаркинг – это не конкурентная разведка и тем более не промышленный шпионаж. Бенчмаркинг – синоним прозрачности, новых знаний, непрерывного обучения и стремления к совершенству. Бенчмаркинг позволяет реализовать принцип новой экономики Эдвардса Деминга «Сотрудничество: выигрывают все» (win-win) вместо «Конкуренция: кто-то выиграл, кто-то проиграл» (win-lose).

▪ Два профессора Гарварда, Роберт Каплан и Дэвид Нортон в 1992 г. предложили сбалансированную систему показателей (BSC) для измерения степени достижения стратегических целей в четырех областях деятельности организации: финансы; клиенты; бизнес-процессы; обучение и рост. «Мы разработали BSC потому, что одних финансовых показателей сегодня уже недостаточно для описания процесса создания стоимости предприятия, – говорит Р. Каплан в одном из своих интервью. – Ее основная часть складывается не из материальных (тех, что принято называть основными) активов предприятия, а из таких «неосязаемых» вещей, как его персонал, используемые системы, бизнес-процессы, инновации, отношения компании с потребителями. Финансовые показатели не могут отразить состояние этих активов или их вклад в создание стоимости, поэтому необходима всеобъемлющая система, включающая как финансовые, так и нефинансовые показатели, которая бы ясно показывала, как создается стоимость». Разрыв между балансовой и рыночной стоимостью, которого практически не существовало в конце 1970-х гг., через 20 лет составлял 72 % (по данным исследования 3500 американских компаний в 1988 г.). Стандарты финансовой отчетности (GAAP, IAS) не могли учесть резкого увеличения стоимости нематериальных активов: интеллектуальный капитал, инновации, репутация; следовательно, бухгалтерская информация вкупе с финансовыми показателями (ROI, ROE и т.д.) не могли полностью удовлетворить ни инвесторов, ни руководителей. «Оцифрованное управление» по Нортону и Каплану предоставляет такую возможность, причем акцент делается не на традиционном контроле, а на коммуникации как возможности донести ключевую информацию до сотрудников.

▪ Появление в 1993 г. концепции реинжиниринга бизнес-процессов (Business process reengineering, BPR) как манифеста революции в бизнесе Майкла Хаммера и Джеймса Чампли, которые заставили мировое бизнес-сообщество рассматривать процессный подход к управлению организацией как реальную альтернативу функциональному подходу, как поиск принципиально новых моделей организации работы: «Проблема американского бизнеса состоит в том, что США вступают в XXI век с компаниями, которые были созданы в XIX в. и успешно функционировали лишь на протяжении первой половины XX столетия. Сегодня нам требуется нечто совершенно иное». Несмотря на то, что, по оценкам самих разработчиков BPR, от 50 до 70 % попыток оканчиваются неудачей (а по мнению некоторых экспертов, эта цифра приближается к 85 %), реинжиниринг чрезвычайно популярен в мире, например, в Европе к концепции BPR обратились 60–70 % крупных компаний.

▪ Создание компанией Motorola в середине 1990-х гг. концепции «Шесть сигм» (Six Sigma), уже ставшей классикой статистического управления процессами, позволяющего свести уровни несоответствия в процессах до нескольких единиц (3–4 дефекта) на миллион. С появлением «шести сигм» вновь проснулся интерес к статистическому управлению процессами (SPC). Известная ранее концепция «ноль дефектов», представленная под новым соусом «шести сигм», удачно вписалась в современный менеджмент, принося

значительный экономический эффект компаниям, где эта концепция взята на вооружение: Motorola, Allied Signal, General Electric и сотни др.

Все эти инициативы, так или иначе, были связаны с новой парадигмой менеджмента, где основной акцент сделан на признании ценности каждого работника, максимальном удовлетворении потребителей и постоянном совершенствовании деятельности. Том Питерс уловил эту тенденцию в 1980 г., когда еще только начинал «искать совершенство», и спустя двадцать лет после выхода книги он говорит буквально следующее: «"В поисках совершенства" можно было сократить до трех слов: сотрудники, клиенты, действия. Этого было бы достаточно, чтобы возразить общепринятой точке зрения, которую также можно было передать тремя словами: цифры, бюрократия, контроль. "В поисках совершенства" можно было выразить одной идеей: идеальное – материально. До той поры все полагали, что только материальное – материально. Точные цифры предоставляют вам всю необходимую информацию о том, как распоряжаться материальными активами, такими как заводы, машины и здания. Но мы утверждали, что идеальное – материально. Именно сотрудники, клиенты и отношения определяют то, какие задачи действительно выполняются и насколько хорошо. Наше послание оказалось революционным».

Однако при всех вызовах «научному менеджменту» и переосмыслении со стороны многих американских компаний ценности и потенциала человека, пересмотр «тейлоризма» до сих пор на повестке дня у теоретиков и практиков науки управления.

Так, появление в 1987 г. международных стандартов ISO серии 9000 на системы менеджмента качества только «усилило роль функционального менеджмента за счет распределения ответственности, полномочий и взаимодействия». И лишь в третьей версии стандартов 2000 г. за основу принята процессная модель.

Несмотря на это концептуальное изменение, стандарты ISO 9000:2000 постоянно подвергаются большой критике со стороны теоретиков и практиков современного менеджмента, в первую очередь, за излишнюю бюрократизацию организаций, которую приносит документирование системы управления по ISO. По мнению Питера Шолтеса, «стандарты системы ISO 9000 – это бюрократическая "мельница", результат попытки решения проблемы качества методами бюрократии». Джон Седдон, один из последовательных критиков и противников ISO 9000, в своей последней книге 2005 г. «Свобода от командования и контроля» снова поднимает вопрос о засилии «тейлоризма» в мировых организациях и требует немедленного выкорчевывания контрольно-командного стиля из практики менеджмента. Так что вопрос по-прежнему остается открытым...

Эпилог. История одного учебника

Имя Майкла Мескона знакомо почти каждому выпускнику российских вузов, который изучал курс менеджмента. Практически каждый преподаватель управленческих дисциплин использовал учебник М. Мескона, М. Альберта и

Ф. Хедоури «Основы менеджмента» при подготовке своих лекций. На учебнике Мескона построены по меньшей мере две трети отечественных учебных пособий по менеджменту. Профессор университета штата Джорджия М. Мескон, благодаря расширяющемуся советско-американскому сотрудничеству на рубеже 1980–1990-х гг., снискал в России гораздо большую популярность, нежели на Родине в США. Этот факт наглядно демонстрирует изучение ссылок на авторитетных специалистов в области управления в русско- и англоязычном Интернете (табл. 1).

Таблица 1

Анализ ссылок в поисковой системе Google

Запрос в Google	Кол-во ссылок* (Rus)	%	Запрос в Google	Кол-во ссылок* (Eng)	%	Rus / Eng
«Портер»	87938	23,7	“Porter”	5801786	40,6	65,98
«Питерс»	52813	14,2	“Peters”	782143	5,5	14,81
«Деминг»	34726	9,4	“Deming”	1181250	8,3	34,02
«Друкер» (+ «Дракер»)	93272	25,1	“Drucker”	2160714	15,1	23,17
«Тейлор» (+ «Тэйлор»)	35786	9,6	“Taylor”	4232143	29,6	118,26
«Файоль»	21850	5,9	“Fayol”	100179	0,7	4,58
«Мескон»	44900	12,1	“Mescon”	16650	0,1	0,37

* Ошибка попадания в генеральную совокупность других «Портеров», «Питерсов» и т.д. не более 10 % при $p = 0,954$.

Однако дело не в том, что мало известный в мире учебник по менеджменту, волею случая попавший в нашу страну, претерпел несколько переизданий в России, последнее из которых было в 2006 г. Важно, что российские специалисты обучаются современной науке управления на примере американского менеджмента конца 1970–80-х гг. (первое издание «Менеджмента» А. Мескона, М. Альберта и Ф. Хедоури вышло еще в 1981 г.), именно того менеджмента, коренной перестройки которого требовал Э. Деминг, того менеджмента, который не устоял перед японской экспансией, который был впоследствии демонтирован и ушел в историю.

В менеджменте от Мескона «процессный подход», например, имеет мало общего с современным пониманием процесса как «совокупности взаимосвязанных или взаимодействующих видов деятельности, преобразующих входы в выходы»¹ и, более того, противоречит «процессному подходу» как концепции управления на основе «бизнес-процессов»². Процессы у Мескона – это управленческие функции, а процессный подход – это непрерывная взаимосвязь планирования, организации, мотивации и контроля. С легкой руки Мескона со товарищи в родоначальники процессного подхода был записан

¹ ГОСТ Р ИСО 9000-2001. Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь.

² Первые публикации о концепции процессного подхода М Хаммера «Реинжиниринг: не автоматизировать, а устранять» и Т. Давенпорта «Новый реинжиниринг» вышли только в 1990 г., в то время как последнее оригинальное переиздание учебника А. Мескона увидело свет в 1988 г.

А. Файоль, который, по мнению авторов учебника, рассматривал управление как процесс (хотя в трудах Файоля мы не нашли ни слова «процесс», ни намека на строгую последовательность и цикличность функций управления). И если М. Мескон, М. Альберт и Ф. Хедоури в начале 1980-х гг. могли отождествлять функциональный менеджмент с процессным подходом, то сегодня такое рассмотрение функций управления должно быть аккуратно аргументировано. Удивительно, почему по сей день отечественные авторы учебных пособий по менеджменту без тени сомнения переписывают американский учебник и продолжают навязывать знания 25-летней давности будущим руководителям наших компаний. Исходя из приведенного примера, неизбежно возникает вопрос, какой именно «процессный подход» будет применяться этими руководителями при создании интегрированных систем управления, при проектировании организационных структур, при реинжиниринге бизнес-процессов?

Глава 2

Российские компании выбирают траекторию организационного развития

*Выживание – дело добровольное.
Эдвардс Деминг*

Проблема повышения эффективности отечественного менеджмента, не только в бизнесе, но и в некоммерческом секторе, включая образование, здравоохранение, государственное управление, является острой и актуальной. Мы продолжаем неоправданно расточительно расходовать природные, экономические и человеческие ресурсы. По уровню производительности мы по-прежнему отстаем от развитых стран. При этом зачастую разрыв не только не сокращается, но и неуклонно увеличивается.

Система корпоративных технологий как определяющий фактор эффективности и конкурентоспособности

Говоря о причинах отставания от Запада, мы склонны винить нашу технологическую отсталость, несовершенство используемых методов производства. В связи с этим многие рассматривают дефицит капитала, необходимого для обновления производственной базы, как ключевое ограничение развития экономики. Но понятие дефицита капитала относительно. Капитала всегда мало для тех, кто не может обеспечить его эффективное использование. Российские руководители, которые ищут решение проблемы низкой эффективности, низкой конкурентоспособности, зачастую неоправданно сужают поле поиска решения материальными технологиями. На самом деле эффективность экономики и общества в целом определяется совокупностью как материальных, так и информационных, организационно-управленческих технологий, понимаемых как совокупность методов, приемов, используемых для реализации определенных базовых видов деятельности (табл. 2).

Одним из «открытий», сделанных на Западе в ходе борьбы с японскими производителями, стало понимание ключевого влияния различий в организационно-управленческих технологиях на эффективность корпораций и национальных экономических систем в целом. По мнению японских исследователей, американские и японские корпорации на 95 % делают одни и те же вещи, но радикальные отличия в уровне их эффективности связаны с разным подходом к оставшимся 5 %! И это, прежде всего, относится к технологиям пятого уровня – методам организации и управления. Поэтому преодоление «технократического подхода», устранение ограничений, связанных с неадекватными способами организации и управления, стало основным вектором конкурентной борьбы Запада и Японии в последние десятилетия.

Таблица 2

Классификация корпоративных технологий

№	Тип технологии	Тип деятельности	Результат совершенствования данного типа технологии с точки зрения рынка
1.	Продуктовая	Конструирование	Новые продукты, новые типы функций, возможностей продуктов и услуг
2.	Производственная	Производство	Обеспечение требуемых свойств компонентов и продуктов
3.	Организационная	Организация и управление производством	Повышение качества производительности
4.	Инновационная	Разработка и выведение на рынок новых продуктов	Новые свойства и качества продуктов, скорость разработки
5.	Организационно-управленческая	Менеджмент, управление и развитие бизнеса	Повышение качества и производительности

В условиях быстрого движения России к формированию открытой рыночной экономики вопрос об эффективности российского бизнеса по отношению к лидерам мировой экономики переходит в плоскость актуального и практически важного. Россия перестает быть изолированным от мира заповедником отсталых форм экономической и социальной организации. Это означает, что уровень компетентности, который на первых этапах рыночных преобразований обеспечил успех «командам» – лидерам «национального чемпионата», – будет совершенно недостаточным для участия на равных в «мировом первенстве». Корпоративной России необходимо ликвидировать разрывы по всем компонентам технологической компетентности (типам технологий, выделенным в табл. 2). Однако решающее значение при этом имеет преодоление отставания по ключевой компоненте – методам организации и управления.

Данная проблема, без сомнения, осознается в России. Одним из свидетельств тому служит непрерывно растущий спрос на услуги системы бизнес-образования и управленческого консультирования. Однако рост числа выпускников школ бизнеса, объема продаж консультационных услуг есть только часть ответа на вызов времени. Факты таковы, что доминирующей тенденцией в России является обучение и адаптация базовых методов и технологий управления западной корпоративной практики. Существует реальная опасность, что при переносе на российскую почву «ядра» данной системы знаний могут потеряться упомянутые выше критические 5 % различий. Ведь в этом случае речь идет совсем не об арифметическом эффекте. Указанные различия на самом деле образуют определенную систему, составляя основу формирующегося нового поколения менеджмента – менеджмента новой экономической эпохи. Они еще далеки от стадии кодификации, весьма поверхностны, если вообще отражены в учебной литературе и академических публикациях. Естественно, еще меньше

доля этих элементов в учебных программах российских школ бизнеса, подходах, внедряемых консультационными компаниями. Однако именно они в решающей степени определяют успех в конкурентной борьбе на мировом рынке.

Проблему переноса и пропаганды в России знаний о новых методах и технологиях управления усугубляет эффект селективного восприятия / отторжения информации. Этот эффект с очевидностью обнаруживается в том случае, когда преподаватели школ бизнеса и консультанты пытаются предложить российским компаниям элементы новых подходов и технологий управления. Элементы новой парадигмы управления, поданные разрозненно, вне социально-экономического контекста, обуславливающего их необходимость, выглядят как экзотические иноземные «заморочки», не применимые в российских условиях. И напротив, живой интерес и спрос вызывают те элементы западного опыта, которые близки и понятны в контексте доминирующих в российской корпоративной практике принципов и методов управления. «Спрос рождает предложение», а «потребитель всегда прав»! Система бизнес-образования и управленческого консалтинга разворачивается в направлении «востребованного практикой». Тем самым она принимает на себя соответствующую долю ответственности за воспроизводство укоренившихся, но устаревших организационных форм и методов управления.

Финансово ориентированная механистическая бюрократия – основа традиционной организации

В российской корпоративной практике в настоящее время наиболее распространенной является организационная форма, которую авторитетный исследователь менеджмента Г. Минтцберг называет «механистической бюрократией». Механистическая бюрократия обеспечивает эффективность за счет глубокой специализации и стандартизации, стандартизирует процессы в производстве и управлении (инструкции), их темп и ритм (графики, планы), потребление ресурсов (нормы, лимиты), а также поведение работников (организационные регламенты, политики). Важно то, что исполнители, осуществляющие производство, отстранены от участия в разработке этих стандартов. Они создаются профессионалами, специалистами соответствующих служб.

Организационная форма механистической бюрократии возникла в начале XX века, и на протяжении большей его части ее использование обеспечивало значительный рост эффективности во всех сферах жизни. Благодаря механистической бюрократии адекватно функционировали огромные, вертикально интегрированные системы массового производства. Это, в свою очередь, позволило использовать мощный рычаг для роста эффективности – эффект положительной экономии масштаба.

Несомненные экономические и культурные достижения СССР были также связаны с использованием именно этой организационной формы. В отличие от стран Запада мы использовали форму механистической бюрократии и возникающий с ее помощью эффект экономии масштаба практически полностью. На базе данной организационной формы были построены не только производст-

венные системы, но и ключевые социальные системы, обеспечивающие воспроизводство человеческого потенциала (родовспоможение, дошкольное воспитание, школа, высшее образование, здравоохранение, рекреация, системы жизнеобеспечения в городской среде и т.д.). По этим же принципам строилось «производство» знаний, информации, общественного сознания.

В рассматриваемом аспекте крах советского общества можно интерпретировать как проявление кризиса специфической формы организации – механистической бюрократии. Универсальная эволюционная закономерность заключается в том, что на определенном этапе старая форма организации оказывается неспособной обеспечить требования порожденного ею же общества. Характерное для механистической бюрократии отчуждение работников от общих целей системы не позволяет в достаточной мере использовать их интеллектуальный потенциал для повышения эффективности производства, освоения новых производственных процессов, продукции и услуг. Отстраненность работников от конечных результатов труда, их отчуждение от общекорпоративных целей порождает необходимость создания сложных систем управленческого контроля. Многоуровневые иерархии характеризуются жестким, инерционным поведением. Они не могут обеспечить требуемую скорость адаптации к изменяющимся условиям среды. В сложной динамичной среде механистические бюрократии неизбежно проигрывают организационным формам, которые более эффективно используют человеческий потенциал своих работников.

Парадокс современной российской экономической действительности заключается в том, что устаревшая, приведшая к кризису организационная форма не утратила своих позиций. Она их даже укрепила. В формирующихся корпоративных системах предприятия, входящие в финансово-промышленные группы, оказываются под жестким экономическим и административным давлением групп собственников. Акцент на достижении «немедленной» экономической эффективности, снижении риска, установлении контроля над денежными потоками способствует усилению бюрократизации корпоративных систем.

Стереотипы организации и обеспечения эффективности, характерные для механистических бюрократий, глубоко укоренились в общественном сознании. В результате их берут на вооружение и новые типы бизнеса, созданные предпринимателями с «нуля». Таким образом, данная форма организации продолжает массово воспроизводиться в российской экономике.

Важно отметить, что наблюдаемое расширение сферы действия организационной формы механистической бюрократии имеет под собой объективную основу. В силу социально-экономических условий предшествующего этапа развития возможности данной организационной формы были использованы далеко не в полной мере. И вполне естественно стремление практиков «отжать» резервы уже существующей и понятной организационной формы. На практике этот процесс зачастую интерпретируется как освоение «новых», «рыночных» методов организации и управления. На самом же деле базовая организационная форма при этом не изменяется. То, что при этом происхо-

дит, может быть описано как переход от «бюрократии централизованной командной экономики» к «финансово ориентированной бюрократии», «финансово ориентированному менеджменту».

На первом этапе рыночных преобразований главной причиной интереса к технологиям финансово ориентированного менеджмента была необходимость обеспечения финансово-экономической устойчивости. Для того чтобы выжить в рыночных условиях, организации должны были срочно сформировать недостающие функциональные системы, наращивать компетенцию управления денежными потоками, финансового бизнес-планирования.

В дальнейшем интерес к развитию методов финансово ориентированного менеджмента стимулировался возможностью его использования для решения центральных проблем механистической бюрократии: координация действий и контроль структурных единиц, подчинение локальных решений общекорпоративным целям. Указанные проблемы являются особенно острыми в крупных корпоративных структурах, финансово-промышленных группах, вертикально интегрированных компаниях, составляющих основу промышленной системы России. При этом основные трудности проявляются на высших уровнях корпоративного управления.

Менеджеры верхнего уровня в силу своего положения несут ответственность за согласование деятельности корпораций в двух качественно различающихся сферах: производственно-сбытовой и финансово-экономической.

В системах малого уровня сложности высшие менеджеры имеют возможность принять на себя и эффективно реализовать функцию преобразования экономических императивов выживания в требования к производственным и деловым процессам. Однако в корпоративных системах большого масштаба задача согласования процессов, протекающих в производственной и финансово-экономической сферах, по уровню сложности существенно превышает возможности человека.

Формирование в начале XX века в американской промышленности финансово ориентированного менеджмента для тех исторических условий было адекватным решением проблемы сложности управления. Основа системы – использование в контуре оперативного управления агрегированной экономической модели предприятия «Затраты – объем выпуска – прибыль» (рис. 1).

Применяя данную модель, штабные подразделения могут формировать задания для линейных подразделений по объемам производства, необходимым для достижения требуемого уровня прибыльности и рентабельности, а также экономические нормативы. Деятельность линейных подразделений теперь оценивается через сопоставление планового и фактического объема продукции и затрат ресурсов. Использование данного подхода позволило ввести в повседневную практику оперативную экономическую оценку производственных, закупочных, маркетинговых, конструкторских и других типов решений. За счет универсального использования «языка денег» создавалась интеграция действий на различных уровнях управления для достижения общесистемных целей.

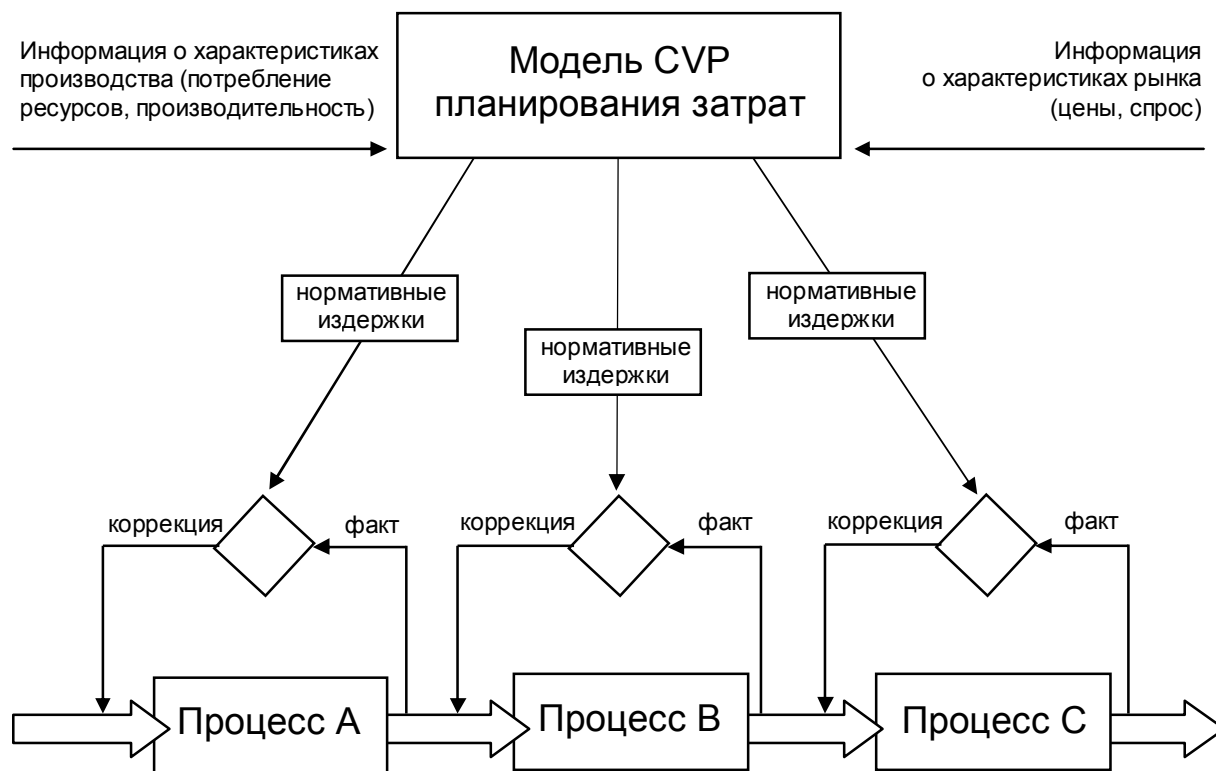


Рис. 1. Основа финансово ориентированного менеджмента – использование в контуре оперативного управления модели «Затраты – производство – прибыль»

Это была замечательная организационно-управленческая инновация. В результате использования «экономических механизмов управления» резко снижается сложность задач, решаемых высшими менеджерами. Возникает «дистанционный менеджмент» – возможность управления огромными компаниями, не выходя из кабинета. Рождается новый тип менеджера-универсала, которому «все равно», каким предприятием руководить, коль скоро на нем грамотно налажен финансово-экономический учет. С позиции кибернетического подхода, переход к методам финансово ориентированного менеджмента может быть интерпретирован как преодоление проблемы сложности за счет существенного «загрубления» модели управляемого объекта.

На первом этапе развития финансово ориентированного менеджмента (30–40-е гг. XX-го века) экономические нормативы играли роль индикаторов. Они задавали ориентиры, создавали информационную основу для анализа результативности и поиска вариантов действий.

Однако с конца 50-х гг. западные корпорации начинают использовать существенно более «жесткие» варианты финансово ориентированного менеджмента. Достижение плановых нормативов, выполнение бюджетов используется для оценки текущей деятельности подразделений. Подразделения, работники премируются за выполнение и наказываются за невыполнение. С формальной точки зрения, это можно интерпретировать как попытку

повышения эффективности управления бизнесом по критерию экономической эффективности.

Меняется эпоха. Уходят с арены предприниматели, создатели промышленных империй. Им на смену приходят наемные менеджеры. Меняется философия бизнеса. Предприятие рассматривается не как инструмент реализации предпринимательской идеи, создания потребительной ценности, а как «машина по производству денег». Яркий пример – изменение понимания цели бизнеса в автомобильной промышленности. Компания Ford (20-е гг.): «Автомобиль каждому американцу по доступной цене!». Компания General Motors (50-е гг.): «Мы не в бизнесе по производству автомобилей. Мы в бизнесе по производству денег!»

Другая причина «радикализации» финансово ориентированного менеджмента – укоренение в сознании высших менеджеров упрощенной экономической модели предприятия как эквивалента реальности. Источником такой опасной подмены является внутренняя логика механистической бюрократии, игнорирующая социально-психологические феномены. Организация в этом случае ассоциируется с гигантской машиной, функционирование которой может быть обеспечено путем стандартизации и синхронизации действий составляющих ее механических, взаимозаменяемых элементов.

Для финансово ориентированного менеджмента характерна «грубая», упрощенная трактовка природы компонентов корпоративной системы и их взаимосвязей. Это имеет своим следствием распространение на практике соответствующих («грубых») стратегий обеспечения эффективности.

Характерным становится рассмотрение организации как совокупности центров финансовой ответственности. При этом их взаимодействие в соответствии с логикой бухгалтерских проводок носит чисто аддитивный характер. В частности, предполагается, что затраты в отдельных элементах, частях системы формируются только в пределах той части системы, в которой они учитываются. Это очень сильное упрощение, поскольку действия в одних частях системы могут существенно повлиять на затраты и результаты в других частях системы.

Упрощенная, аддитивная модель формирования эффективности провоцирует и упрощенные стратегии управления. Поскольку с точки зрения аддитивной модели не имеет значения, где конкретно получена экономия затрат, популярной становится стратегия срезания затрат «вкруговую». Одновременно основные усилия концентрируются на уменьшении наиболее значимых составляющих затрат. При этом, однако, не учитывается неоднородность структуры производственно-логистической цепи, сильное влияние предшествующих операций на последующие. Так, закупка материала низкого качества экономит бюджет отдела закупок, но порождает большие дополнительные затраты в производстве, потери от возрастающего уровня брака и отказов в сфере эксплуатации.

Следствием укоренения в сознании менеджеров аддитивной модели формирования затрат становится доминирование локальных критериев в практике принятия решений. Например, распространение получают модели

оценки «экономически оптимального» размера производственной партии, уровня материальных запасов, оборотных средств и т.д. Однако «оптимальный» размер партии, запасов, оборотных средств с точки зрения минимизации затрат может быть совершенно неадекватным с точки зрения поддержания непрерывности материального и денежного потоков, способности удовлетворять требования потребителей, использования потенциала ограничивающих ресурсов.

Особенно негативные последствия некритичного использования упрощенной финансово-экономической модели наблюдаются там, где принимаемые на ее основе решения затрагивают «человеческие отношения».

Прямым следствием механистической трактовки организации является характерная для финансово ориентированного менеджмента система оплаты труда за узко определенную работу, соответствие локальным нормативам затрат, эффективности использования оборудования и т.п. При этом не учитывается мощный эффект положительной социально-психологической обратной связи («эффект Пигмалиона»). Если система организационных политик настроена на поощрение индивидуальных результатов, достижений отдельных служб и подразделений, то тем самым провоцируется проявление личного и группового эгоизма. В ситуации конфликта локальных и корпоративных критериев приоритет отдается показателям «успеха» в зоне личной ответственности. Создаются и укрываются локальные резервы. Провоцируется «филтрация» информации: информация о проблемах скрывается. Возникают барьеры для сотрудничества работников, подразделений, снижается способность своевременно диагностировать проблемы, выявлять возможности роста эффективности, качества. На основе «очевидных фактов» руководители убеждаются в эгоистичности своих подчиненных, в необходимости ужесточения контроля, и, таким образом, порочный цикл замыкается.

«Наш главный ресурс – наши работники!» Этот затасканный лозунг давно и неоднократно разоблачен как насквозь фальшивый и лицемерный, коль скоро речь идет о реалиях финансово ориентированного менеджмента. В моделях «Затраты – производство – прибыль» рабочая сила фигурирует как источник затрат. Если бы работники действительно считались самым ценным ресурсом организации, то кто бы тогда рассматривал сокращение численности как один из главных резервов повышения экономической эффективности?

Не менее популярны и такие лозунги: «Ориентация на потребителя!», «Индивидуальный подход к каждому клиенту!» Но финансово ориентированный менеджмент провоцирует стратегическую «близорукость», когда долгосрочные отношения с потребителями приносятся в жертву интересам достижения «конкретных» финансовых результатов в «отчетном периоде». В рамках рассматриваемой модели рынок есть просто среда, которая должна «поглотить» массу продукции и «обеспечить» необходимую величину вклада на покрытие и т.д.

Доминирование финансово-экономической перспективы в сознании менеджеров не способствует построению долговременных, доверительных отношений с поставщиками, что необходимо для повышения качества и сниже-

ния суммарных затрат в цепи «ресурсы – потребитель», полной стоимости жизненного цикла изделий. Логика локального снижения затрат порождает практику приобретения продукции по минимальной цене, развитие конкуренции между поставщиками с целью принудить их к снижению цен и т.д.

«Гони природу в дверь, она влетит к тебе в окно». Попытка обойти проблему сложности управления за счет использования упрощенных финансово-экономических моделей в контуре управления лишь изменяет форму, в которой время менеджеров затрачивается на координацию действий элементов бизнес-системы. В рассматриваемом случае оно затрачивается на предотвращение и устранение последствий проявлений функциональной разобщенности, группового и личного эгоизма.

Ограничения рассматриваемого «западного» подхода к организации управления исключительно негативно проявились в конце 70-х – начале 80-х гг., когда практикующие его корпорации столкнулись на мировом рынке с японскими производителями. В ходе этого столкновения выяснилось, что существует альтернатива финансово ориентированному менеджменту, которая обеспечивает существенно более эффективное решение проблемы сложности управления.

Управление на основе качества – новая парадигма управления

На возникновение феномена «японского менеджмента» значительное влияние оказали специфические условия внутреннего рынка, послевоенной экономической ситуации, национально-культурные условия. Однако ключевую роль в укоренении принципиально новых подходов к управлению сыграло то обстоятельство, что сознание японских руководителей было свободно от мифов и ограничений, порождаемых финансово ориентированным менеджментом. Высшие менеджеры японских корпораций никогда не практиковали «дистанционное управление». Напротив, их физическое присутствие и детальное знание ситуации на «линии Гемба», в операционном ядре, т.е. там, где осуществляется производство, идут контакты с потребителями и поставщиками, всегда рассматривалось как важнейший момент в системе корпоративных ценностей.

Существенное влияние на формирование философии и технологий корпоративного управления в послевоенной Японии оказало то, что ключевую роль в программах переобучения японских менеджеров сыграли представители «диссидентской волны» американской науки управления. Э. Деминг, Дж. Джуран, А. Фейгенбаум и другие исследователи искали ответ на фундаментальный вопрос: как обеспечить производство качественной продукции экономически эффективным образом? В решении этой проблемы они в основном опирались на достижения естественных и точных наук, что концептуально отделяло их от представителей «академического» направления управленческой мысли.

Подход этой группы ученых адекватно соответствовал стратегической ориентации послевоенной Японии. Лишенная естественных ресурсов, страна

могла выжить, если она достигала и удерживала лидерство в методах создания высококачественной продукции, минимизации ресурсопотребления. Решение данной задачи можно обеспечить только в том случае, если инновации и непрерывное совершенствование всех типов производственных и организационно-управленческих процессов становятся неотъемлемым свойством бизнес-системы. Соответственно, базовым в моделировании организационной деятельности становится процессный подход, позволяющий с единых методологических позиций проектировать, анализировать и осуществлять поиск резервов повышения качества и эффективности процессов различной природы. Качество в этом случае понимается как степень гармонизации производственных и организационных процессов, соответствия их выходов требованиям «внутренних» и «внешних» потребителей, общесистемным целям. Процессное видение организации способствует пониманию важности взаимодействия, сотрудничества тех, кто участвует в реализации всех типов процессов, необходимости стимулирования согласованных коллективных действий. Полное использование резервов повышения качества и эффективности возможно только в том случае, если система организационных механизмов стимулирует коллективные действия, обеспечивает мобилизацию интеллектуального потенциала работников, реализующих процессы. Таким образом, требования обеспечения эффективности «базиса» – процессов создания потребительной ценности – являются исходными при формировании организационно-управленческой «надстройки». В результате создается система организационных политик, стимулирующих приверженность работников корпоративным целям, сотрудничество и командные действия для их достижения.

С позиций теории управления переход к процессному подходу означает резкое повышение степени сложности модели, используемой в контуре управления. Однако применение иерархически вложенных процессных моделей позволяет обеспечивать соответствующую ситуации детальность, глубину модельного описания, сохраняя при этом обобщенное видение системы в целом. За счет этого разрешается фундаментальный конфликт между требованием необходимой сложности описания и ограниченной способностью человека воспринимать и анализировать чрезмерно сложные модели.

Заметим, что возникающий в результате использования указанных принципов и методов управления новый тип организации не отказывается от такого мощного средства обеспечения эффективности, как стандартизация. Но в отличие от ортодоксальной механистической бюрократии в системах, построенных на принципах качества, стандарты, как правило, не спускаются сверху, а разрабатываются теми, кто будет их затем использовать. Стандарты, таким образом, становятся средством «инкорпорирования», превращения в специфический тип корпоративного актива знаний, генерируемых в ходе реализации производства и управления.

Указанная система менеджмента в самой Японии чаще всего обозначается как «Управление качеством в масштабах фирмы» (CWQC). В западной практике различные варианты этого подхода именуются как система управления на основе качества (Management by Quality), всеобщего менеджмента

качества (TQM – Total Quality Management), системы бережливого производства (Lean Production) и т.д.

Управление на основе качества, процессные технологии дают менеджменту возможность излечиться от стратегической близорукости и операционной дальновзоркости, свойственных финансово ориентированному менеджменту.

При управлении на основе качества исходным моментом в формировании бизнес-стратегии становится определение требований к цепочке процессов создания потребительной ценности, невозможное без понимания нужд потребителей. Тем самым достигается существенное расширение перспективы бизнеса. Планирование может осуществляться исходя из требований, находящихся за пределами весьма ограниченного горизонта прогнозирования финансово-экономических характеристик бизнес-среды.

Перенос внимания менеджеров на качество процессов позволяет видеть первопричины низкой производительности, дефектов, избыточных затрат. Таким образом, значительно облегчаются управленческие действия, направленные на предотвращение проблем, изменение структуры объекта управления, используемых процессов, методов, механизмов.

Стратегия фокусирования на качестве процессов дает двойной эффект. Она не только позволяет повышать удовлетворенность потребителей, увеличивать объем продаж, но также приводит к уменьшению затрат времени, ресурсов, т.е. росту производительности и эффективности. Таким образом, возникает внешне парадоксальная ситуация – отказ менеджмента от фокусирования на немедленных результатах в итоге создает возможность для существенно более высоких экономических достижений.

Проблема стратегического выбора для российского бизнеса – роль системы бизнес-образования.

Как уже отмечалось, ведущие западные корпорации с 80-х гг. XX века прилагают значительные усилия по изменению корпоративной философии, освоению технологий управления на основе качества. Их опыт является очень актуальным для России. По сути, российский бизнес стоит перед проблемой выбора адекватных форм, методов организации управления. Этот выбор может в решающей степени повлиять на перспективы национального развития.

У «капитанов» российской промышленности есть два основных пути, два выбора (рис. 2).

Первый путь – использование резервов хорошо им известной, но устаревшей организационной формы механистической бюрократии, форсирование возможностей механистической бюрократии за счет освоения технологии финансово-ориентированного менеджмента. С точки зрения технологической эволюции мирового сообщества, этот путь означает откат на полвека назад.

Второй путь – освоение принципов и технологий нового поколения менеджмента – менеджмента на основе качества. Этот вариант предполагает отказ от привычного, готовность к инновациям, необходимым для адаптации новых организационных форм к специфическим национальным условиям.

По всей видимости, корпоративная Россия в настоящее время голосует за «консервативный» вариант. Все большее количество предприятий начинает

реализовывать жесткие системы бюджетного управления. На их основе осуществляется «управление по отклонениям», когда исполнители вынуждены не просто объяснять, но и нести материальную и дисциплинарную ответственность за неизбежные отклонения от планов, нормативов, бюджетов.

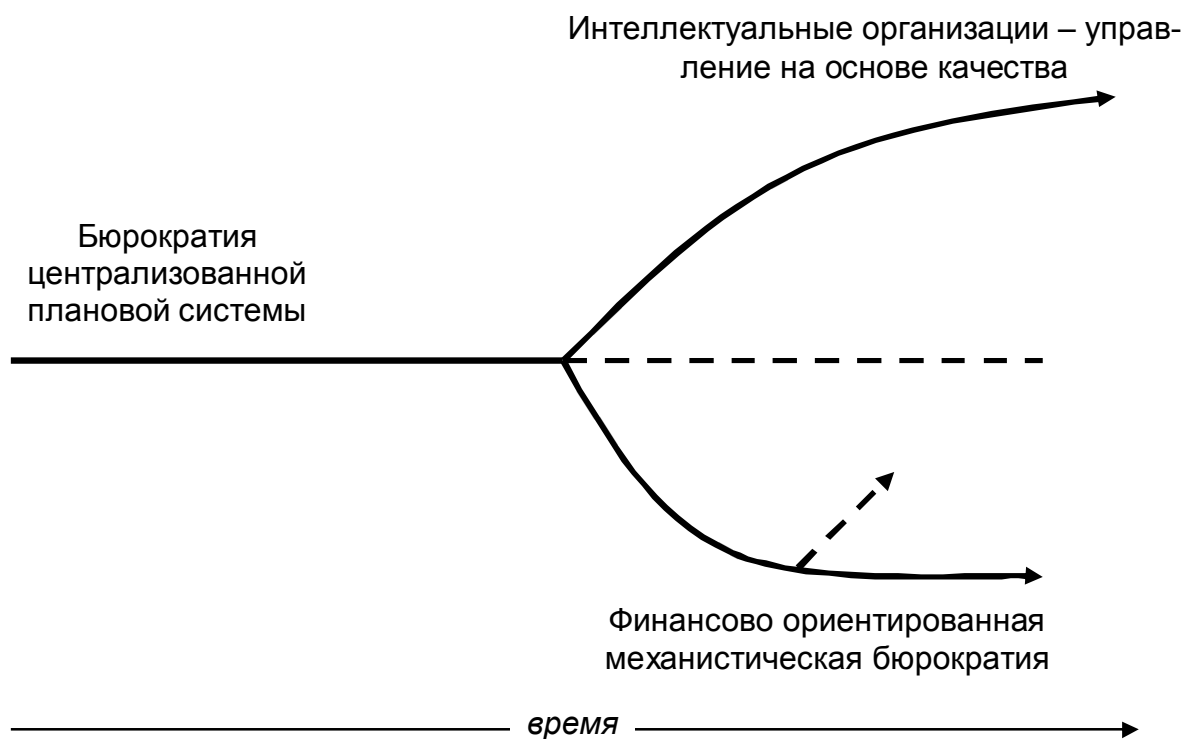


Рис. 2. Траектории развития корпоративных систем управления – необходимость выхода из тупика финансово ориентированного менеджмента

Нет ничего удивительного в том, что финансово ориентированный менеджмент занимает в настоящее время доминирующие позиции в управлении российскими корпорациями. Он помог им сформировать жизненно важные для рыночной экономики системы контроля над денежными потоками. Теперь он помогает им преодолевать застарелую расхлябанность, налаживать дисциплину и порядок. Он обещает обманчивую простоту и ясность в организации корпоративного управления.

Однако в стратегической перспективе тенденция к доминированию в российской корпоративной практике методов финансово ориентированного менеджмента представляется весьма опасной. Обеспечивая очевидное и легкое продвижение на первых шагах построения корпоративных систем, финансово ориентированный менеджмент в перспективе проявит себя как существенное ограничение. Ситуацию можно уподобить вытаскиванию нитки из спутанного клубка. Если все, что вам нужно, это небольшой кусочек (близкая перспектива), тогда сложные решения не нужны. Нужно лишь тянуть за видимый на поверхности кончик! Однако если требуется достаточно длинная нить (отдаленная перспектива), тогда упрощенный подход не годится. После относительно легкого начала дальнейшие попытки продвинуться вперед будут становиться все более затруднительными до тех пор, пока ход вперед не будет полностью заблокирован.

Стратегически важной задачей для российской экономики является преодоление сырьевой ориентации, развитие конкурентоспособной на мировом рынке производственной сферы. Многие российские предприятия, подвергающиеся воздействию международной конкуренции, вынуждены решать проблему экономически эффективного производства качественных продуктов и услуг. Однако те из них, кто пытается решить эту задачу, используя организационную форму финансово ориентированной механистической бюрократии, наталкиваются на мощные внутренние барьеры. Эти барьеры – сущностные для данной организационной формы. Они обусловлены ее структурой и логикой функционирования. Попытки модифицировать ее путем введения элементов новых подходов вызывают мощную реакцию отторжения. Механистическая бюрократия является своего рода совершенным организмом. Принципы ее строения, используемые технологии организации и управления хорошо подогнаны друг к другу. Они образуют целостную систему.

Успешный опыт ее функционирования в прошлом в условиях стабильного, растущего и предсказуемого спроса придает уверенность действующему поколению российских руководителей в способности этой организационной машины решить любую проблему. Коль скоро профессионалы разработают систему стандартов, позволяющую «обеспечивать качество», то за системой контроля исполнения дело не встанет! Именно этим объясняется распространность иллюзий, что внедрение стандартов ISO 9000 может решить проблему качества. К сожалению, в большинстве случаев внедрение указанных стандартов положительно влияет лишь на имидж организации. Повышение качества, если оно вообще имеет место, может оплачиваться ценой как явных, так и скрытых дополнительных затрат, связанных с неоправданной бюрократизацией. Как мифический царь Мидас превращал в золото все, к чему прикасался, так и механистическая бюрократия бюрократизирует все, с чем имеет дело.

Безусловно, негативные эффекты, связанные с использованием методов финансово ориентированного менеджмента, прежде всего, проявляются в тех отраслях промышленности, где важнейшим компонентом конкурентоспособности являются инновации, непрерывное повышение качества продукции и услуг. Однако даже в тех отраслях промышленности, которые связаны с производством стандартной, массовой продукции, в том числе в сырьевом секторе, некритичное использование методов финансово ориентированного менеджмента может вызвать сильные негативные эффекты. С этими эффектами каждодневно сталкиваются руководители и персонал крупных российских компаний. Жесткие варианты управления по отклонениям провоцируют близоруко-эгоистичное поведение и негативно влияют на характер организационной среды. Воцаряющаяся атмосфера напряжения, страха блокирует процессы коммуникации, организационного обучения, приводит к консервации проблем и в перспективе очень негативно влияет на эффективность и конкурентоспособность бизнеса.

Западные корпорации со временем выработали ряд механизмов, компенсирующих наиболее явные негативные проявления, риски, возникающие в результате слишком прямолинейного следования логике финансово ориентиро-

ванного менеджмента. В частности, в этих целях широко используется система целенаправленной подготовки и продвижения ключевых руководителей и специалистов с тем, чтобы владение инструментами экономического анализа сочеталось с глубоким знанием факторов и связей, существующих в операционном ядре. Но именно на эти грабли сейчас постоянно наступают управляющие компании конгломератов, финансово-промышленных групп, практикующие «дистанционный», «бухгалтерский» подход к менеджменту с использованием схем селективной децентрализации управления. В этом случае управляющая компания делегирует существенный объем полномочий в области оперативного управления предприятием их первым руководителям. В то же время правом жесткого финансово-экономического контроля наделяются представители корпоративной штаб-квартиры, непосредственно подчиненные управляющей компании. В значительном числе случаев эти задачи возлагаются на относительно молодых выпускников бизнес-школ, «запрограммированных» на использование концепций и методов финансово ориентированного менеджмента. Не имея достаточного производственного опыта, знаний, необходимых для понимания сложного характера взаимозависимостей между экономическими, техническими и социальными факторами, они оказываются обреченными на реализацию примитивно прямолинейной, конфликтной тактики управления по отклонениям и срезанию затрат.

Очевидно, что, по крайней мере, часть ответственности за «бескомпромиссно большевистский» подход к проведению в жизнь идей финансово ориентированного менеджмента несут учебные заведения, которые не сформировали у своих выпускников более реалистичного видения действительности, понимания ограничений и побочных эффектов данного инструментария.

Исследователи отмечают негативную лепту, которую внесли американские школы бизнеса в распространение и укоренение в сознании практических менеджеров мифов и технологий финансово ориентированного менеджмента. Как отмечает американский исследователь, на повышение спроса на выпускников программ MBA в конце 50-х – начале 60-х гг. американская высшая школа ответила быстрым ростом количества школ бизнеса. В отсутствие достаточного числа кафедр управленческого профиля базой для создания MBA-программ стали отделения экономики и бухгалтерского учета. Это не могло не отразиться на усилении финансовой ориентации вновь создаваемых школ, что провоцировало распространение и укоренение в среде высшего менеджмента соответствующего абстрагированного подхода к управлению бизнесом. Это, в свою очередь, порождало спрос на такие модели и подходы и замыкало порочный цикл.

Ситуация, в которой происходит формирование российской системы бизнес-образования, во многом напоминает ту, которая имела место в истории американских школ бизнеса. Существует поэтому опасность повторить ее ошибки. Однако есть определенные плюсы в положении тех, кто догоняет и может не только воспользоваться опытом успешных решений, но и обойти тупиковые варианты. В настоящее время российская система бизнес-образования, по сути, выполняет ключевую роль в формировании мировоззрения и технологической

вооруженности профессиональной корпоративной элиты, поэтому она может сыграть решающую роль в выборе адекватных форм организации бизнеса и, таким образом, повлиять на траекторию развития страны в целом.

Трудно обвинять руководителей бизнеса в том, что они отдают явное предпочтение традиционным организационным формам, форсируют использование устаревших управленческих технологий. Проблема заключается в том, что информация о методах и технологиях управления нового поколения менеджмента редко предлагается слушателям в целостной, системной форме. Элементы новых управленческих подходов звучат в разных курсах впере­мешку с технологиями традиционными. В результате у слушателей формируется ложное представление о возможности эклектического подхода к формированию организационных систем. На самом деле системы управления не могут строиться путем выбора из «меню» ингредиентов в соответствии с личными вкусами руководителей и денежными возможностями компании. Развитию такого ложного понимания в значительной степени способствуют и многие консультационные фирмы, которые ничтоже сумняшеся предлагают своим клиентам «внедрить» самые современные и модные управленческие инструменты в существующую организационную конфигурацию.

На самом деле любая жизнеспособная организационная форма представляет собой систему, в которой структурно-организационные решения, методы и стиль управления, политики и стратегии взаимно обусловлены. Это означает, что ни одна из составляющих этой системы не может быть изменена без того, чтобы не возникла необходимость в адекватных изменениях в других ее компонентах.

«Командная работа», «ориентация на потребителя», «непрерывное совершенствование», «управление знаниями», «корпоративное предпринимательство», «процессный подход», «сбалансированная система показателей» и многие другие модные темы, озвучиваемые в различных курсах, на самом деле плохо стыкуются с повседневными реалиями финансово ориентированной механистической бюрократии. Это есть компоненты, «границы», способы другой системы менеджмента, других организационных конфигураций. Интуиция и опыт руководителей, как правило, помогают им распознать чужеродный, лозунговый характер многих новаций. Они отбрасывают их и «выплескивают ребенка с водой». Для того чтобы потребители системы бизнес-образования, управленческого консалтинга могли на самом деле оценить потенциал новых методов и технологий управления, они должны быть представлены как тесно связанные компоненты другой целостной системы менеджмента. Другими словами, руководители бизнеса должны осознавать, что они находятся в ситуации принципиального, судьбоносного выбора!

Невозможно навязать конкретному руководителю, управленческой команде выбор той или иной модели менеджмента. Нельзя заставить «коня пить». Но кто-то должен подвести его к воде!

Глава 3

Советский бизнес и качество: единство и борьба противоположностей

Управление на основе контроля широко используется в Советском Союзе. Один из типичных случаев: несколько лет назад возник избыток больших гвоздей и дефицит маленьких. Почему? Руководители были ответственны за производство гвоздей в тоннах. Затем требования поменялись на число произведенных гвоздей в штуках. Это привело к дефициту больших гвоздей, поскольку маленьких получается больше.

Эдвардс Деминг

За последние полтора десятилетия хозяйственная деятельность предприятий бывшего СССР превратилась в бизнес: бизнес российский, украинский, казахский... Однако бизнес этот (за исключением, может быть, прибалтийского) все-таки остается во многом *советским* со всеми болезнями и стереотипами, присущими столь громкому эпитету. Болезни, конечно, необходимо лечить – определить симптомы, поставить правильный диагноз и выписать рецепт; а от стереотипов непременно избавляться – главное понять, что на сегодняшний день реальность, а что уже миф.

Один из феноменов постсоветского бизнеса, вызывающий как неподдельный и растущий интерес, так и неоднозначность, а иногда полярность мнений, – это *качество*. Развитие философии качества в мире прошло, как известно, путь от стандартизации и контроля до управления им в масштабах всей компании, включая не только конечное качество продуктов и услуг, но и качество производственных процессов, качество самой системы управления. Аббревиатура *TQM* вызывает реакцию непонимания со стороны наших предпринимателей все реже и реже, многие даже могут расшифровать эти три магических буквы, кое-кто из них пытается внедрить то, что весь мир называет “Total Quality Management”, а самые продвинутые рапортуют о завершении создания у себя системы всеобщего менеджмента качества. Другими словами, наступил период, когда определенный багаж знаний и опыта накоплен и можно подвести промежуточные итоги.

Если смотреть на свое отражение в зеркале цикла Шухарта – Деминга PDCA: «Планируй – Делай – Проверяй – Воздействуй», сегодня мы, по всей видимости, находимся на его третьей стадии и должны оценить, что и как было сделано для привития современной философии управления постсоветскому бизнесу, насколько эффективно использовались имеющиеся возможности, и куда идти дальше.

Отечественные пионеры и адепты философии качества, а также те, кто впервые встает на тернистый путь, который в Европе модно называть *Excellence Journey* (что в вольном переводе означает «путь к совершенству»), должны быть готовы дать отпор всем неблагожелателям, наносящим ощутимые удары

по движению качества в России своим уже привычным непониманием, не всегда здоровым скептицизмом и всегда обидным равнодушием.

Удар 1. Мы безнадежно отстали от Запада

В конце 80-х – начале 90-х гг. прошлого века, когда железный занавес приоткрылся, а слово «бизнес» перестало быть ругательным, в страны бывшего СССР хлынул информационный поток о правилах рыночного хозяйствования. «Экономикс» Макконнелла и Брю – новый бестселлер того времени. Именно в переходный период, под прессом всего нового и неизвестного сложилось мнение, что мы безнадежно отстали в развитии от стран с рыночной экономикой. Полемизировать на тему «догоним и перегоним» не наша задача, но применительно к заявленной проблеме уместно обсудить перспективы философии качества на постсоветском пространстве.

Постепенно осваивая азы существования в рыночной среде, лет десять назад мы обнаружили среди множества экономических и околоэкономических дисциплин «менеджмент качества». Для большинства, однако, понимание того, что менеджмент качества – это современная парадигма **всего** менеджмента, еще не пришло, и лишь немногие разделяют эту позицию. При изучении западного менеджмента (американского, европейского, японского), создается впечатление, что управление качеством существовало у них если не всегда, то уже долгие-долгие годы. Насколько же мы отстали в развитии философии качества? Лет так на 50 или больше? Точкой отсчета можно, вероятно, считать 1950 г., когда варяг из Америки Эдвардс Деминг впервые выступил перед японскими промышленниками и менеджерами. «Основа качества продукции – качество труда и качественный менеджмент на всех уровнях, т.е. такая организация работы коллективов людей, когда каждый работник получает удовольствие от своей работы», – такова основная идея лекций одного из творцов «японского чуда». Действительно, подъем экономики страны, полностью разрушенной во время Второй мировой войны, со скудными природными ресурсами и населением в 126 млн человек на площади, соотносимой с 2,2 % от территории России, связан, в первую очередь, с развитием идеи качества. Уже забыты те времена, когда «сделано в Японии» означало низкосортный, плохой продукт, сегодня «made in Japan» является символом высочайшего качества и признаком разборчивости покупателей во всем мире. Помните диалог д-ра Брауна и Марти из фильма «Назад в будущее», когда Марти попадает из 1985 в 1955 г., и Док Браун пытается починить легендарный De Lorean:

Д-р Браун: Неудивительно, что этот механизм подвел. Смотри, микросхема сделана в Японии.

Марти: О чем Вы говорите, док, все лучшее сделано в Японии!

В 1955 г. уверенно поднималась и господствовала на мировых рынках со своими товарами Северная Америка. Но затем, как отмечает Э. Деминг, анализируя историю промышленности США, мир начал меняться. Приблизительно в 1968 г. на американский рынок стали проникать японские товары

хорошего качества по приемлемой цене, а в 1976 г. торговый баланс США испытал на себе бремя дефицита, который к 1986 г. достиг цифры в более чем 150 млрд долл.

Книга Э. Деминга «Выход из кризиса», опубликованная в середине 1980-х гг., катализировала процессы структурного преобразования американского менеджмента. С этого времени начинается пик популярности и активного развития идей менеджмента качества в Северной Америке и остальном мире. Примечательно, что Демингу тогда было далеко за 80. Хотя японцы уже боготворили его более 30 лет, учредили премию его имени, на Родине Деминг снискал почет и уважение только на склоне лет. Воистину, нет пророка в своем отечестве.

Идеи Деминга о ревизии и полном пересмотре подходов к управлению были приняты в США и Европе на три десятилетия позднее, чем в Японии. Этот факт несколько нас обнадеживает и ломает стереотип о безоблачном и планомерном развитии западного менеджмента в целом. Если 1980-е гг. – это точка отсчета новой философии качества для многих стран, которые принято называть развитыми (а в то время у нас хватало других проблем, и о развитии менеджмента, тем более менеджмента качества, никто и не помышлял), то мы можем считать, что лишь немного опоздали к старту. Остается только подсчитать, насколько нас обошли, и начать сокращать расстояние: развитие философии качества – работа для стайеров. Вот только все участники забега имеют разную физическую подготовку и разных тренеров. Чтобы стать чемпионом мира (или хотя бы подобраться близко к пьедесталу), одного желания недостаточно. Если в области балета мы давно впереди планеты всей, то можем ли преуспеть в менеджменте качества, опираясь на советскую школу?

Попробуем парировать второй удар.

Удар 2. Советское наследие не позволяет идти в нужном направлении

Систематическая работа в области качества велась в Советском Союзе с середины 1950-х гг. Советским инженерам хорошо знакомы аббревиатуры БИП, КАНАРСПИ, СБТ, НОРМ, КСУКП. Полистайте литературу по теме качества конца 70-х – начала 80-х гг. прошлого века – найдете много интересного: и диаграмму Исикавы, и диаграмму Парето. В этот период отечественная школа качества еще шагала в ногу со временем. Вношу небольшое уточнение: системы контроля и даже управления качеством создавались и использовались, как и все лучшее в СССР, преимущественно на предприятиях военно-промышленного комплекса. При производстве потребительских товаров военные технологии, разумеется, не использовались, хотя основной принцип соответствия стандарту был все-таки взят на вооружение. Такое понимание качества крепко осело и до сих пор превалирует в головах наших управленцев и заставляет их думать, что параметры качества устанавливаются либо регулируемыми органами, либо производителем. В рыночной системе такой подход приводит к тому, что компания производит качественные с ее точки зрения продукты, которые могут не находить спроса у потребителя.

В советский период была воспитана целая армия специалистов по качеству, готовых измерять, оценивать, проверять на соответствие. Многие из них сегодня участвуют в создании новой философии качества в странах СНГ. Эти специалисты имеют техническое образование, и это проблема – проблема, которая не вполне очевидна, на нее не хотят обращать внимание, но она есть. Подход к качеству как к установленному стандарту исчерпал себя, современный менеджмент давно вышел за рамки математики и статистики, а требования к специалисту в области качества – это знание экономики и менеджмента. Хотя необходимость подготовки специалистов по качеству новой волны отмечалась еще лет 5 назад, по сей день сфера интересов и компетенции наших менеджеров качества зачастую ограничивается снижением количества дефектов, повышением надежности изделий, т.е. технической составляющей производства. Специальность «управление качеством» не стала прерогативой экономических вузов и факультетов. Во многих вузах, даже при наличии отделений экономики и управления, специалистов по качеству готовят кафедры технические: материаловедения, товароведения, стандартизации. Акцент в процессе обучения не всегда делается в пользу менеджмента, и этот факт непременно отразится на дальнейшей профессиональной деятельности выпускников. Работодатели – будьте бдительны!

Ситуация, когда специалист или менеджер по качеству подобен советскому инженеру ОТК начала 80-х гг., характерна не только для отдельных фирм, но для государства в целом, где политику в области качества определяют органы стандартизации. Такая прямая и косвенная ассоциация между менеджментом качества и стандартизацией обуславливает довольно широкую популярность у нас стандартов ISO серии 9000. Но здесь также не все гладко, так как стандартизация системы управления на предприятии воспринимается ее создателями не как подход к совершенствованию, а как соответствие формальным требованиям. Для многих руководителей главным является не эффективное функционирование, развитие менеджмента качества, а в лучшем случае, документирование всего и вся (и неминуемая бюрократизация), обычно же это банальное стремление получить сертификат. Однако если посмотреть правде в глаза, такая же проблема актуальна и для Запада.

Можно ли рассматривать советский опыт как одну из эволюционных стадий философии TQM на постсоветском пространстве? Можно, но при условии ясного понимания того, что движущей силой развития идей качества в СССР были интересы государства, в отличие от Запада, где детерминантой являлся потребитель и его интересы, что отсутствие ориентации на потребителя и экономическая незаинтересованность предприятий того времени являются серьезными препятствиями для адекватного восприятия современной философии качества. Кроме того, «совковое» мышление (потребителя, работника, руководителя) вкупе со славянофильскими настроениями многих руководителей и бизнесменов («мы пойдем своим путем») безжалостно наносят удар под номером три.

Удар 3. Все западное нам чуждо

Знакомы ли вам ощущения недоумения и разочарования по поводу отсутствия видимого интереса российского бизнес-сообщества к тем или иным сделанным ему предложениям? Например, один из популярных инструментов внедрения TQM – модели премий в области качества. Российская премия качества на базе модели совершенствования Европейского фонда управления качеством (модели EFQM) вручается с 1997 г. За годы своего существования конкурс, к сожалению, не смог создать национальную инфраструктуру совершенствования и вовлечь большое количество организаций в процесс самооценки и бенчмаркинга, как это произошло, например, в Японии, где национальная премия качества востребована бизнесом и предоставляет механизмы оценки организации на базе современных подходов к управлению и лучшего опыта других компаний.

В чем причина апатии по отношению к премиям качества, самооценке, бенчмаркингу и другим современным подходам к управлению? А причины слабого интереса к такого рода «импортированным» начинаниям лежат в общей технологической отсталости нашего общества и бизнеса. Проповедникам западных методов имеет смысл доверять деловому чутью предпринимателей и руководителей. Они хорошо чувствуют то, что важно (неважно), своевременно (несвоевременно) по их текущей ситуации. Западные инструменты и модели должны помогать в достижении совершенства бизнес-систем (Business Excellence). Они пришли к нам из стран, в которых бизнес уже опирается на опыт, стереотипы, подходы многих десятилетий и даже столетий. Они уже отработали резервы, которые лежат под ногами. Наш же бизнес пока по большей части решает задачу формирования бизнес-систем. Формирования, конечно, не в юридическом смысле, а в том смысле, который вкладывал в понятие бизнес-системы Э. Деминг. Создание любой системы, а бизнес-системы в особенности, предполагает некоторое ядро *предсказуемых* компонентов и связей. Бизнес (или организация) может выглядеть внешне вполне оформленными. Вот офис, вот евростиль, вот производственные помещения, цеха, вот даже сертификат ISO (купленный). Но если вы посмотрите на то, что и как делается внутри этой организации, то вы обнаружите низкий уровень организованности, хаотичность ключевых бизнес-процессов. Приемлемый результат на выходе не есть предсказуемое следствие скоординированных действий компонентов отлаженной организационной машины, но результат героических усилий руководителей, менеджеров и работников по тушению пожаров в данный деловой период. В этом месяце хорошо поработали! Преодолели все трудности: частью созданные такими же «героями» в организациях-партнерах, смежниках, частью собственным беспорядком. Завтра начнется следующий месяц, квартал, снова начнем проявлять героизм, будем гореть на работе. В этих организациях пока еще **нет системы**. Поэтому и совершенствовать еще нечего! Систему еще нужно сформировать. В этом могут помочь более простые инструменты, хотя бы те же стандарты ISO 9000, если исполь-

зовать их не формально, «для имиджа» (!), а как средство наведения элементарного порядка.

Западные подходы, конечно, мы должны и будем использовать, уже только потому, что они приняты всеми развитыми странами, а нам необходимо учиться говорить на одном языке с мировым сообществом, с нашими зарубежными партнерами, конкурентами, потребителями. Вопрос – как скоро это произойдет? Это зависит от того, насколько мы восприимчивы к новым знаниям, технологиям на данном этапе развития. Основным фактором, определяющим восприимчивость к новому, является конкуренция. Этот фактор в странах бывшего СССР пока еще не действует в полной мере. Соответственно, и восприимчивость к новым технологиям находится на весьма низком, по мировым меркам, уровне. В этой ситуации новые технологии, в том числе технологии организационные, не являются самым востребованным товаром на рынке. Что можно сделать? Прежде всего, запастись смирением и терпением и вести пропаганду новых методов. Кроме того, необходимо концентрировать усилия на поддержке «точек роста», т.е. компаний и руководителей, которые видят в новых технологиях управления инструменты решения проблем. Они созрели и хотят осваивать новые подходы (внутренне мотивированы на обучение, приобретение знаний, повышение управленческого профессионализма). Соответственно, основные усилия должны быть направлены на то, чтобы как можно больше людей узнали о тех возможностях, которые дают новые знания и рост управленческой компетентности. Это довольно длинный путь.

Конечно, возможна и другая стратегия. Стратегии эволюционной, как известно, противостоит стратегия революционная! Стратегия «нового курса», смены парадигмы. Революционеры могут иметь успех только в ситуации, когда в обществе есть критическая масса людей, которые созрели или готовы принять мысль, «что жить так, как мы живем, больше нельзя». Это предполагает, что доминирующие в обществе технологии и идеи исчерпали свой потенциал. Исчерпан ли в наших условиях потенциал методов традиционного менеджмента? Возможно, «советский» бизнес еще многое может улучшать, опираясь на парадигму Тейлора – Файоля. Для конкуренции со своими братьями этого может быть вполне достаточно. Вопрос состоит в том, достаточно ли этих улучшений для тех, кто подвергается действию международной конкуренции?

Удар 4. Ура! Мы внедриli TQM (качество продается и покупается)

Теперь по поводу «эффективной стратегии внедрения TQM». А нужно ли вообще его «внедрять»? Большие негативные побочные последствия предвижу от попыток «стимулировать», «прикладывать рычаги», а главное, от формального подхода, присущего многим методам и инструментам совершенствования: «в зачет лидерство запишем... так, этот пункт вычеркиваем... переходим к пункту цели... вычеркиваем...» Любые системы ранжирования, имеющие обратную связь с интересами людей, неизбежно становятся объектом манипулирования со стороны этих людей. Это происходит в процессе аттестации, аудита на соответ-

стве ISO 9001, это происходит в процессе оценки в национальных конкурсах качества. Это происходит каждодневно в организациях, использующих такие показатели для аттестации персонала, премирования работников. В результате с показателями, с баллами, рангами все нормально. Коллекции сертификатов, медалей и других достижений капиталистического труда исправно пополняются. Вот только с реальной эффективностью бизнеса могут быть большие проблемы.

Д-р Деминг все разнообразие такого рода управленческих приемов определяет как попытку использовать внешнюю мотивацию там, где должна работать мотивация внутренняя. Использование внешней мотивации всегда заканчивается тем, что расцветают взаимные манипуляции и подавляется мотивация внутренняя. Ты дай мне это (производительность, качественную работу, творческое отношение к делу, участие в соревновании), а я тебе взамен дам вот это (премию, сертификат). Любая такая попытка заканчивается встречным манипулированием. Это и практика воспитания в семье: «Ты хорошо води себя, заботься о бабушке, а я дам тебе на мороженое, куплю велосипед...». Это и сдача экзаменов в школе, в вузе: «Ты хорошо учись, люби знания, а я тебе поставлю хорошую оценку и буду тебя хвалить!» Это и игры внутри организаций, вокруг систем премирования. Это, к глубокому сожалению, участие организаций в сертификации систем менеджмента качества по ISO 9000: «Ты мне дай качество, эффективную СМК, а я тебе дам международный, всеми признанный сертификат!» Результат – масса организаций нацеливается на получение сертификата (успешную сдачу экзамена), но отнюдь не на то, чтобы улучшать качество.

Безусловно, модели, используемые в национальных премиях качества, ближе к идеалу действия на основе знания, понимания. Но ведь и в них очень легко встать на путь, когда участники начинают манипулировать организаторами (имитировать энтузиазм, делая все то, что необходимо, чтобы получить нужный результат – премию), отнюдь не заботясь при этом о том, что имели в виду организаторы (изменение отношения к качеству). Погоня за баллами, идея выражения уровня совершенства компании одной цифрой – ошибка, которая присуща многим участникам конкурса, стремящимся выгодно показать свой бизнес в отчете для экспертов. Такой самообман дискредитирует идею премии как диагностического инструмента для самооценки, позволяющего выявлять области для улучшений и отслеживать динамику совершенствования. Угрозу системы ранжирования в структурах мировых премий качества постоянно отмечает Тито Конти, один из разработчиков модели EFQM и идеологов итальянского и европейского менеджмента качества. Почитайте его книгу «Самооценка в организациях», может быть, это позволит вам не увлечься баллами при проведении самооценки, а понять суть проблемы и, двигаясь в нужном направлении, действительно улучшить бизнес.

Разнообразные «усердные» действия компаний по созданию систем управления качеством, однако, можно рассматривать как необходимый (но промежуточный) этап эволюции философии качества. Хотелось бы верить, что уже через несколько лет сертификат за деньги будет анахронизмом. Как сторонник эволюционного пути развития предлагаю вспомнить диалектический закон перехода количества в качество. Сейчас очевидно, что происходят

изменения количественные: в экономике, в бизнесе, в сознании... Переход на новый качественный уровень (уровень качества) ожидаем, но когда будет пройден этот рубеж – вопрос для аналитиков разных мастей, следовательно, ответ трудно прогнозируем. Стоя на позиции эволюционного пути развития скорее всего вообще не нужно акцентировать внимание на «новом подходе», говорить о необходимости менять что-то кардинально и как можно быстрее. Зачем убеждать бизнес-сообщество, что можно работать по-другому – более эффективно, более выгодно? Нужно просто помогать решать бизнесу его текущие проблемы, используя методологию TQM и любые другие подходы, которые окажутся полезными (например, подходы теории ограничений или новые информационные технологии). Главное, чтобы предлагаемые решения были эффективными. К этому случаю как нельзя лучше подходит высказывание Майрона Трайбуса: «Единственное обличье, в котором новая управленческая теория может появиться перед предпринимателем, руководителем практиком, это ответ на стоящие перед ним реальные проблемы».

Удар 5. Качество – это культура

Заключительный на сегодня камень в огород TQM и советского бизнеса – это культура качества, точнее, ее отсутствие. Как мы не раз говорили, потребитель заставляет компании производить продукты и услуги, предъявляя все новые и более высокие требования к их качеству. Будем смотреть правде в глаза, наш потребитель сегодня не может в полной степени играть эту роль.

Невысокий уровень доходов большинства населения постсоветского пространства определяет цену решающим фактором при выборе товара. Качество является важным, но все же не всегда решающим аргументом. Когда спрос на качество возобладает, производитель по законам рынка должен будет его предоставить, иначе не выжить в конкурентной борьбе. Стабильность экономики и рост личных доходов можно рассматривать как залог развития бизнеса, поступенчатого, эволюционного, в соответствии с требованиями рынка. Культура качества может сформироваться только под воздействием потребителей. Потребители же, в свою очередь, сами должны впитать эту культуру.

Кроме того, все еще силен стереотип, что качественными могут быть только западные товары; отечественные же продукты и услуги заведомо не обладают нужными потребительскими свойствами. Такое мнение российских покупателей укоренилось с советских времен и по сегодняшний день подтверждается многочисленными фактами. Нашему бизнесу предстоит доказать свою состоятельность в глазах потребителей, мнение которых становится важным, когда приходится за него бороться. Многие компании уже довольно хорошо овладели навыками исследования рынка и привлечения новых клиентов. Однако удовлетворение потребителей не означает лишь умение навязать свой товар, удовлетворение потребителей – это искусство дать клиенту то, что он ожидает, и даже больше. Простой пример: технологии розничной торговли у нас сегодня едва ли уступают западным – крупные сети, торговые центры, специализированные магазины и магазинчики «за углом» типа «кон-

виньенс» растут, как на дрожжах. Мерчендайзинг и логистика – любимые слова наших ритейлеров. Действительно, поход в современный супермаркет – это для многих экскурсия в другой мир. Однако стоит дойти до кассы, в игру вступает человеческий фактор и... здравствуй, родной советский универсам, где покупатель всегда прав (в кавычках, разумеется).

Удовлетворение потребителей – едва ли не самая популярная сегодня тема в нашем менеджменте и маркетинге, книжные полки буквально усыпаны всевозможными пособиями и рекомендациями, как удовлетворить клиента, страницы журналов пестрят CS- и CRM-статьями, только ленивый не читал ничего о лояльности. Впрочем, наши руководители муштруют своих подчиненных по теме потребителя еще с советских времен. Помните, как замдиректора ресторана «Одуванчик» в фильме «Дайте жалобную книгу» проводил своего рода case study с официанткой, изображая клиента: «У вас курица молодая? – Молодая, с 37-го года». По каким же причинам нашим руководителям так и не удастся внушить работникам пиетет перед потребителем? Это тема другой главы, отметим только два важных момента: (1) не стоит валить все на менталитет, удастся же некоторым западным компаниям на нашем рынке привить местным работникам, так сказать, новое мышление; и (2) наши менеджеры может быть и слышали и читали много про удовлетворение потребителей, но прочувствовать логическую цепочку: покупка – удовлетворение – повторная покупка (читай, лояльность), пока так и не смогли.

Не могу не отметить и еще одну ошибку, связанную с понятием «потребитель» и не позволяющую укорениться культуре качества в нашем бизнесе – это восприятие потребителя только как конечного покупателя продукта или услуги. Концепция внутреннего потребителя, когда следующий процесс является потребителем предыдущего, не используется, а деятельность компании редко рассматривается как совокупность процессов. Качественный бизнес-процесс обеспечивает удовлетворение своих внутренних потребителей, что позволяет произвести в итоге качественный продукт или услугу. Именно процессный подход является одним из основных принципов TQM, и качество каждого отдельного процесса организации составляет качество в целом.

Заканчивая главу, приведем слова Э. Деминга, обращенные к американскому менеджменту: «...я уверен, что мы должны начать все заново и покаяться, но не в грехах, а в глупости. То, что мы делали час за часом, – неправильно... Возможности успешно улучшать наше положение в будущем при существующей системе менеджмента просто не существует. ... Преобразование американского стиля менеджмента – это не просто задача реконструкции или ревизии. Оно требует полностью новой структуры сверху донизу». Разве эти слова не про нас и не для нас?! Разве перед нами не стоят те же проблемы, которые стояли перед США в 1986 г.? Американцы могли и дальше высасывать все соки из менеджмента Тейлора – Файоля, и к чему бы это привело? Однако Америка нашла силы согласиться с Демингом. Вспомним, как начинается закон 100–107, учреждавший премию Малколма Болдриджа: «...лидерство США в обеспечении качества изделий и качества процессов сопоставлялось (и иногда успешно) зарубежными конкурентами, и темпы роста

нашего национального производства оказались меньше, чем у наших конкурентов за последние два десятилетия». Правительство США объявило войну низкому качеству с целью защитить американские компании от давления со стороны конкурентов и преодолеть экономический спад 1980-х гг., а бизнес поддержал это начинание. И уже через 10 лет японский менеджер С. Саба, председатель комитета Японской премии качества, говорил: «Успех премии Болдриджа в деле совершенствования систем управления показал, что японским компаниям следует не только заботиться о качестве своих продуктов и услуг, но и еще более уделять пристальное внимание качеству менеджмента».

Философия качества Деминга говорит об объективной необходимости глубоких изменений в методах менеджмента для бизнеса стран, которые захотят преуспеть в новой экономике. Но это не означает, что все нации смогут или должны принять участие в этой новой игре. Некоторые захотят, но не смогут. Другие – просто не захотят их принимать. В результате те нации, которые наилучшим образом смогут реализовать новые правила, вероятно, будут доминировать экономически, политически, культурно в новой системе. Другие, менее успешные – окажутся на периферии этой системы, составят ее «варварское» окружение. Третьи приспособятся жить в некоторых лакунах, анклавах, где новые правила игры не будут давать решающего преимущества. Четвертые исчезнут, растворятся. То обстоятельство, что страна в целом может находиться на периферии новой экономики, не значит, что отдельно взятый бизнес или человек в этой стране не смогут преуспеть в этой экономике. Таким образом, есть много различных вариантов судьбы для наций в целом, отдельных организаций и людей. Какую судьбу выберет Россия? Кто знает? Все варианты, все пути открыты для нас ...

Глава 4

Проекция 14 пунктов Деминга на практику промышленного предприятия

*Упорных усилий недостаточно;
они не гарантируют вам качества.
Эдвардс Деминг*

В книге «Выход из кризиса» Эдвардс Деминг сообщил свое видение современного менеджмента, сформулировав 14 пунктов (принципов) теории менеджмента качества. В этой главе мы предлагаем рассмотреть принципы Э. Деминга¹ в проекции на практический менеджмент типичного промышленного предприятия, вполне возможно, имеющего даже сертифицированную систему менеджмента качества по ISO 9001:2000.

1. Постоянство цели

Поставьте перед собой цель и будьте неизменно тверды и постоянны в достижении поставленной цели непрерывного улучшения продукции и услуг, распределяя ресурсы таким образом, чтобы обеспечивались долговременные цели и потребности (а не только сиюминутная прибыльность) для достижения конкурентоспособности, сохранения предприятия и обеспечения людей работой.

Проекция. Цель, декларируемая политикой предприятия в области качества, остается на бумаге. Все менеджеры заняты текущими проблемами: любыми средствами обеспечить работу сборочного конвейера, «найти» деньги для закупки материалов и комплектующих, выплаты заработной платы и т.п.: постоянство есть, оно проявляется в сопротивлении необходимым переменам, в стремлении действовать в соответствии со сложившимися стереотипами для решения задач, сулящих сиюминутную выгоду.

Пример. Бизнес-план предприятия рассматривается вышестоящей организацией, и неутвержденный возвращается на доработку с указанием: темп роста объема выпуска товарной продукции должен быть не менее 7 %. Нет проблем! Бизнес-план перерабатывается, темп роста объема выпуска вырастает до 7,2 %, при этом в плане появляются изделия несуществующих наименований. Бизнес-план утвержден.

Другой пример. Отдельные приказы и планы мероприятий юридически выполняются на 100 % благодаря многочисленным переносам сроков, а фактически не выполняются на 40–50 % от первоначального вида. Причина – отсутствие должного планирования ресурсов для их выполнения.

¹ 14 пунктов процитированы по: Нив Г. Р. Пространство доктора Деминга: принципы построения устойчивого бизнеса : пер. с англ. М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. С. 61–70.

2. Новая философия

Примите новую философию. Мы находимся в новой экономической эре, начатой в Японии. Мы не можем более мириться с принятым уровнем задержек, ошибок, дефектов в материалах и брака в работе. Чтобы остановить продолжающийся упадок экономики, нужно преобразование западного стиля менеджмента.

Проекция. Новая философия отсутствует как на уровне высшего руководства, так и на уровне большинства подразделений. Редкие идеи трансформации разбиваются о стену постсоветского менталитета руководителей, отсутствия оборотных средств и повседневной текучки, в лучшем случае остаются проблемой самого инициатора идеи.

Пример. Государственный чиновник профильного министерства на совещании с высшим руководством машиностроительного предприятия спрашивает: «А кто у вас отвечает за качество?» – встает заместитель генерального директора по персоналу (?!).

Другой пример. На совещании у генерального директора начальник службы докладывает о срыве сроков выполнения производственного задания из-за отсутствия финансовых средств. Заявка на оплату услуги сторонней организации лежит в финансовом управлении несколько месяцев. Реакция представителя высшей администрации: «Сколько раз Вы были у меня в кабинете с требованием оплатить Вашу заявку?» Вывод: приоритетными являются платежи в целях удовлетворения потребностей тех служб, чьи руководители более настойчиво осаждают кабинеты высших руководителей.

3. Покончите с зависимостью от массового контроля

Уничтожайте потребность в массовых проверках и инспекции как способе достижения качества, прежде всего, путем так называемого «встраивания» качества в продукцию. Требуйте статистических свидетельств «встроенного» качества, как в процессе производства, так и при закупках.

Проекция. Инспекция качества со стороны отдела технического контроля (ОТК) сегодня остается практически единственным методом обеспечения соответствия продукции требованиям нормативной и технической документации. Статистические методы не усвоены, применяются крайне редко. На «борьбу с качеством» брошено одно ОТК.

Пример. Через неделю для приема продукции по крупному экспортному заказу (10 изделий) прибывает группа представителей заказчика. На совещании у генерального директора звучит доклад, что изделия к сдаче заказчику не готовы, на конвейере на сборке находятся только 3 изделия. Руководитель требует от ОТК принять изделия без проволоочек. Директор по качеству задает вопрос, как он в этих условиях может добиться должного качества изделий, к тому же вызывает опасения способность производ-

ства в срок собрать, а ОТК провести испытания и принять все 10 изделий заказа. «Соберем и примем, а кто в это не верит, может сюда не ходить!» – звучит ответ.

4. Покончите с практикой закупок по самой дешевой цене

Покончите с практикой оценки и выбора поставщиков лишь на основе цены на их продукцию. Вместо этого, наряду с ценой, требуйте серьезных подтверждений качества продукта. Уменьшите число поставщиков одного и того же продукта путем отказа от услуг тех из них, кто не смог статистически подтвердить его качество. Стремитесь к тому, чтобы каждый компонент поставлялся только от одного производителя, с которым у вас установились взаимные лояльность и доверие в результате долгосрочных отношений. Цель в этом случае – минимизация общих, а не только первоначальных затрат. У отделов комплектации и снабжения в результате появляются новые обязанности, которые они должны хорошенько изучить.

Проекция. Характер закупок: поставщики – через многочисленных посредников, цена закупаемой продукции – основной критерий при выборе поставщика. Практически полное отсутствие возможности воздействия на поставщиков-монополистов, например, поставщика поковок, отливок, отдельных комплектующих и энергоресурсов. Введение в контракты полноценных требований к качеству продукции – крайне редкое явление.

Систематическая работа с поставщиками через процедуру оценки и выбора поставщика и реестр приемлемых поставщиков только начинается. Требование к поставщикам о подтверждении качества своей продукции путем внедрения и сертификации систем менеджмента качества выдвигается робко и нерешительно.

Пример. С 2002 г. наметилась устойчивая тенденция роста доли претензий потребителей (гарантийные ремонты, рекламации, сообщения) по причине дефектов покупной продукции от общего числа претензий. Этот показатель в 2005 г. достиг 58,6 %.

Потери предприятия, связанные с затратами на исправление дефектов продукции по вине поставщиков, не возмещенных ими, выросли в 2005 г. по сравнению с 2004 г. на 78,3 %.

Объем закупленной в 2005 г. управлением материально-технического снабжения предприятия продукции у поставщиков, относящихся согласно «Реестру поставщиков предприятия» к категории А (отличный поставщик), уменьшился и составил 14,5 % их общего объема. Если в 2004 г. закупки у поставщиков категории D (неудовлетворительный поставщик) не проводились, то в 2005 г. их доля составила 1,5 %.

Доля закупок у поставщиков, имеющих сертифицированные СМК, составила 56,5 %.

5. Улучшайте каждый процесс

Сегодня и всегда непрерывно улучшайте все процессы планирования, производства и оказания услуг. Выискивайте проблемы, чтобы совершенствовать все виды деятельности и функции в компании, повышать качество и производительность и таким образом постоянно уменьшать издержки. Непрерывное улучшение системы, включающей в себя разработку и проектирование, поставку комплектующих и материалов, обслуживание и улучшение работы оборудования, методы управления и организации, подготовку и переподготовку кадров – есть первейшая обязанность менеджмента.

Проекция. Процессное мышление, процессные подходы фактически не развиты. Под процессами большинством менеджеров понимаются только технологические процессы. Статистические методы улучшения качества, такие как семь простых японских методов, практически не применяются. Можно говорить о статистической безграмотности персонала большинства подразделений и их руководителей. Типичная причина производственных дефектов – «вина исполнителя», типичная реакция на несоответствия – «наказать виновного» и «лишить премии».

Пример. С целью снижения себестоимости изделия принимается решение баки гидравлической и топливной систем изделий, ранее изготавливавшиеся из алюминиевого сплава, впредь изготавливать из более дешевого материала – стали. Окалина, образующаяся при сварке баков, попадая в топливную и гидравлическую системы, выводит из строя различные агрегаты (клапанные коробки, штуцера, фильтры и др.). На ремонт и замену вышедших из строя изделий, зачастую уже в период их эксплуатации заказчиком, предприятие тратит значительные средства. «Дешевые» баки становятся золотыми.

Другой пример. «Причина брака: вина исполнителя токаря Быкова А.М. Принятые меры: наказать не предоставляется возможным, так как Быков А.М. уволен в сентябре 2005 г.» (из протокола совещания в производственном подразделении от 3 марта 2006 г.).

6. Введите в практику подготовку и переподготовку кадров

Введите в практику современные подходы к подготовке и переподготовке всех сотрудников, включая руководителей и управляющих, с тем чтобы лучше использовать возможности каждого из них. Чтобы поспевать за изменениями в материалах, методах, конструкции изделий, оборудовании, технологии, функциях и методах обслуживания, постоянно требуются новые навыки и умения.

Проекция. Провозглашенная кадровая политика остается бумагой на стене заместителя генерального директора по персоналу. «Хороший человек», как и рекомендации «сверху», наряду с «я с ним работал и хорошо

его знаю», на практике являются определяющим критериям при назначении на должности. Если нет должности, то происходит соответствующее структурное изменение и появляется должность, а то и целое подразделение. Отношение к обучению и переподготовке на всех уровнях – как к потере времени и второстепенному делу.

Пример. «Доля производственных дефектов, допущенных по вине персонала в 2005 г., составила 70,4 % от всех производственных дефектов. При этом в 68,2 % случаях причиной дефектов по вине персонала стало нарушение технологической дисциплины, а в 30,5 % случаях – низкая квалификация работников. Существуют существенные резервы повышения квалификации и компетенции персонала, как среди руководителей, специалистов и служащих (53,3 % не имеют высшего образования), так и среди рабочих (21 % не имеют даже общего среднего образования)».

Другой пример. На должность генерального директора предприятия назначен бывший управляющий филиалом другого предприятия. В течение года на предприятии происходят многочисленные структурные изменения и организационные перестановки, в администрацию приходят люди, в прошлом работавшие вместе с новым директором, и занимают должности, в том числе специально созданные для них. Некоторые из них, поработав несколько месяцев, увольняются, их должности сокращаются за ненужностью.

7. Учредите лидерство

Задавшись целью помочь сотрудникам выполнять работу как можно лучше, введите в практику лидерство. Руководители всех уровней должны отвечать не за голые цифры, а за качество, улучшение которого автоматически приводит к повышению производительности. Руководители и управляющие должны обеспечить принятие немедленных мер при получении сигналов о появившихся дефектах, неисправном или разлаженном оборудовании, плохих инструментах, нечетких рабочих инструкциях (операциональных определениях) и других факторах, наносящих ущерб качеству.

Проекция. Лидерство ассоциируется с авторитетом руководителя, считается, что на предприятии, в управлении, цехе, отделе, бюро, лаборатории и т.д. должен быть только один лидер, и понятно кто. Лидерство как институт неощущается. Культура работы с цифрами (данными) предприятию пока не угрожает. Работать с цифрами (данными) руководители не умеют, да и данные не собираются и не обрабатываются нужным образом. Управление осуществляется на уровне интуиции, ощущений, мнений, предчувствий, в лучшем случае опыта, но не фактов.

Пример. При согласовании документа руководителю не нравится фраза о росте кадровой «текучки». Вместо нее появляется другая: «деятельность по управлению трудовыми ресурсами обеспечила выполнение про-

изводственных заданий». Цифра 46,7 %, показывающая долю руководителей, специалистов и служащих, имеющих высшее образование, тоже не нравится. «Напиши 51 %, не порть мне статистику!» – принимает решение руководитель.

Еще пример. «Как Вы рассчитываете себестоимость и цену изделия при заключении контракта?» – «Какую цену скажет генеральный директор, такая и будет в контракте, а себестоимость я всегда "рассчитаю" ту, которая всех устроит» (из разговора с начальником отдела себестоимости и цен).

8. Изгоняйте страхи

Поощряйте эффективные двусторонние связи и используйте другие средства для искоренения страхов, опасений и враждебности внутри организации, с тем чтобы каждый мог работать более эффективно и продуктивно на благо компании.

Проекция. Господство принципа: я прав, потому что я начальник, а интересы персонала лежат за забором предприятия. Страх перед руководством должен быть заменен на разъяснение целей и задач, корпоративных ценностей, воспитание морали, этических правил поведения, основанных на сотрудничестве, уважении, доверии, творчестве, инициативе, сопереживании делам предприятия как своим собственным.

Пример. Опытному инженеру-конструктору соседнее предприятие предложило работу. Для решения вопроса руководитель подразделения направляет его на беседу к заместителю генерального директора по персоналу. Выходя из кабинета последнего после продолжительной беседы, инженер-конструктор подытоживает: «Теперь точно уволюсь!».

Другой пример. На совещании заместитель генерального директора распекает руководителя подразделения: «Я должен почувствовать, что на тебя жалуются, а этого нет. Плохо работаешь!».

9. Разрушайте барьеры

Разрушайте барьеры между подразделениями, службами и отделениями. Люди из различных функциональных подразделений – исследователи, разработчики, производственники, представители коммерческих и административных служб – должны работать в командах (бригадах) с тем, чтобы устранять проблемы, которые могут возникнуть с продукцией или услугами.

Проекция. На предприятии не барьеры, а баррикады, идут войны местного значения. Конструкторы воюют с технологами и производственниками, ОТК одно против всех, снабженцы работают в тылу. Несовершенство структуры управления влечет дублирование ответственности и функций на одних участках и безответственность на других.

Пример. При получении рекламационной претензии потребителя подразделения сосредотачивают усилия на том, чтобы доказать, что дефект – вина эксплуатирующей организации (отдел сервисного обслуживания), дефект не является конструктивным (конструкторский отдел), дефект не связан с покупной продукцией (отдел закупок), дефект – результат плохого контроля (производственные подразделения).

Другой пример. Претензию к качеству комплектующего узла отдел сервисного обслуживания предлагает потребителю направить производителю этого узла.

10. Откажитесь от пустых лозунгов и призывов

Откажитесь от использования плакатов, лозунгов и призывов, требующих от сотрудников бездефектной работы, нового уровня производительности и т.п., но ничего не сообщающих о методах достижения этих целей. Такие призывы вызывают лишь враждебное отношение; основная масса проблем низкого качества и производительности связана с системой, и, таким образом, решение этого находится за пределами возможностей рядовых сотрудников.

Проекция. Глупо обращаться к исполнителям, когда их доля в проблемах качества составляет 5–15 %, а за остальное отвечает менеджмент и построенная им система. Работа с фактическими данными о качестве продукции и процессов должна изменить расплывчатые и ни к чему не обязывающие лозунги и призывы на конкретные и понятные. Лозунги должны быть иллюстрациями целей и задач компании, результатов работы и достижений предприятия, цеха, участка и т.д., вызывать соперничество общему делу и общим интересам.

Пример. Территория предприятия пестрит лозунгами, оставшимися еще с советских времен: «Низкое качество – самый опасный вид расточительства!» или «Ускорение научно-технического прогресса – веление времени!»

Другой пример. Заводская газета выходит с призывом на первой полосе: «Заказы есть – нужно работать!» А кто против?

Еще пример. На предприятие назначен новый заместитель генерального директора по персоналу (должность в структуре предприятия появилась специально для него, работавшего в недалеком прошлом вместе с генеральным директором на другом предприятии). Один из самых очевидных результатов его деятельности за год – появление монументальной железобетонной конструкции, названной «Лучшие люди предприятия». Дизайн конструкции, особенно цветное оформление, настолько отталкивающие, что люди отказываются от «честь» быть «увековеченными» на этой постсоветской доске почета (этот пример относится также к принципу 6).

11. Устраните произвольные количественные нормы и задания

Устраните порядок работы, который предполагает установление произвольных норм и квот для сотрудников и количественных заданий – для руководителей. Замените их поддержкой и лидерством вышестоящих руководителей, чтобы постоянно достигать улучшений в качестве и производительности.

Проекция. Количество карт-разрешений и решений, связанных с тем или иным смягчением требований к качеству, установленных нормативной и технической документацией, превышает все разумные пределы. Должное нормирование труда отсутствует. Рабочие загружаются работой с целью создания оснований для начисления заработной платы и удержания их на рабочих местах, но не в интересах качества или выполнения производственных заданий.

Пример. Количество карт-разрешений на отступления от требований спецификаций в 2004 г. составило 717, из них 417 – на замену материалов. В 2005 г. – 720 и 361 соответственно. Вопрос: если в конструкции можно использовать более дешевый материал с иными характеристиками, то почему это не предусмотрено спецификациями? Если нельзя, то почему дается разрешение в ущерб качеству?

Другой пример. На 2005 г. приказом генерального директора перед производственными цехами была поставлена задача иметь оценку по культуре производства не ниже 3,65 баллов. Задача не выполнена. На 2006 г. ставится задача – 3,5 балла.

Еще пример. Обычная практика: техника, формально поступившая в цех готовой продукции (как правило, в конце месяца), не готова к отгрузке и с началом нового месяца отправляется на доработку обратно в сборочный цех. Но! Производственное задание по объему товарного выпуска продукции выполнено, есть основание для начисления премии, не подпорчена статистическая отчетность. Все довольны.

12. Дайте сотрудникам возможность гордиться своей работой

Устраните барьеры, которые обкрадывают рабочих и руководителей, лишая их возможности гордиться качеством своего труда. Это предполагает, помимо прочего, отказ от ежегодных аттестаций (оценивания результативности) и методов управления по целям. И снова обязанности менеджеров, контролеров, мастеров должны быть перенесены с достижения чисто количественных показателей на качество.

Проекция. Замечательно, но прежде дайте им возможность трудиться. Не меняйте им задание, пока они не выполнят предыдущее, не переставляйте с места на место. Обеспечьте материалами, инструментами, приспособлениями. «Не ставьте на пути местного транспорта пустую тару».

Пример. Ежегодная аттестация руководителей, специалистов и служащих с целью «улучшения подбора, расстановки и подготовки кадров, повышения их деловой активности и качества работы» (из приказа генерального директора) – обычная практика.

Другой пример. Деятельность по закреплению квалифицированных кадров, мотивации и стимулированию персонала к качественному труду не обеспечила снижения текучести кадров, которая в 2003 г. приобрела устойчивую тенденцию к росту: коэффициент текучести кадров в 2005 г. составил 0,020 (в 2003 г. – 0,016).

Еще пример. Генеральный директор на совещании констатировал: «Наши люди, приходя на другие предприятия, работают хорошо!» и сделал вывод: «Значит, мы здесь с них мало требовали!».

Еще пример. Намотчица катушек электротехнического участка ремонтно-механического цеха рассказывает: «Я работаю на заводе, на этом рабочем месте более 10 лет. За это время никогда не имела претензий к качеству выпускаемых изделий, ни одного случая! До этого длительное время работала по аналогичной специальности на "Интеграле", где имела право личного клейма и полностью отвечала за качество изготовленных мною изделий. Почему же здесь мне не доверяют, а поставили надо мной контролера, который не всегда компетентен, но которому тоже нужно платить зарплату?»

13. Поощряйте стремление к образованию

Учредите активную программу образования и поддержки самосовершенствования для всех сотрудников. Организации нужны не просто люди, ей нужны сотрудники, совершенствующиеся благодаря образованию. Знания – это источник успешного продвижения в достижении конкурентоспособности.

Проекция. Понятие о том, что обучение персонала – это прекрасные инвестиции, у высшего руководства предприятия напрочь отсутствует. Сами руководители, за редким исключением, не знают рыночных механизмов, не понимают происходящих в экономике процессов, довольствуются знаниями, полученными многие годы тому назад в еще советских вузах.

Пример. Среди руководителей, специалистов и служащих предприятия только 46,7 % имеют высшее образование, а 2 % довольствуются базовым.

Другой пример. На обучение по программам менеджмента качества в 2005 г. предприятие не затратило ни рубля.

14. Вовлеченность высшего руководства и его действий

Четко определите непоколебимую приверженность высшего руководства к постоянному улучшению качества и производительности и его обязательство претворять в жизнь все рассмотренные выше принципы. Одна-

ко искреннего декларирования высшим руководством своей приверженности качеству и производительности мало. Эти люди должны точно знать, чему они привержены, т.е. что они должны делать. Создайте в высшем руководстве структуру, которая будет каждодневно давать импульс для продвижения к рассмотренным выше тринадцати принципам, и действуйте, чтобы осуществить преобразования. Поддержки здесь недостаточно, нужны конкретные действия.

Проекция. Высшее руководство предприятия, провозгласив политикой предприятия в области качества цель «производство и реализация потребителям конкурентоспособной продукции», считает достаточным публично заявить о своей приверженности качеству и утвердить соответствующие планы. Система менеджмента качества остается комплектом документов, регламентирующих процедуры и методики деятельности должностных лиц и подразделений предприятия и существующих в своем особом измерении, с существенными допущениями, совместимыми с реальной деятельностью организации.

Пример. На заседании совета предприятия по качеству, в состав которого входят высшие руководители и отдельные главные специалисты предприятия (все они – руководители бизнес-процессов в структуре СМК), обсуждаются итоговые данные о функционировании СМК за 2005 г. Отмечается, что по некоторым вопросам СМК нерезультативна, а по отдельным бизнес-процессам налицо ухудшение ситуации. Резюме обсуждения: плохо работает отдел СМК. (Этот пример подходит также для иллюстрации проекции принципа 2.)

Мы не ставим целью дать характеристику конкретного предприятия, именно поэтому в многочисленных примерах нет указаний на наименование организации, в которой наблюдались приведенные факты, хоть и все они имели место и могут, при необходимости, быть подтвержденными, в том числе и документально. Преобладало желание предоставить читателю возможность спроецировать классические 14 принципов менеджмента Деминга на деятельность своей организации, произвести своего рода самооценку и проиллюстрировать ее своими примерами.

Глава 5

Качество малого бизнеса

*Люди могут принудить систему,
но вопрос в том, зачем им это надо?*

Эдвардс Деминг

Практически все современные методы управления в той или иной степени связаны с философией менеджмента качества. И, как правило, эти методы, инструменты, подходы изначально появлялись в больших компаниях. Действительно, крупные предприятия в поисках конкурентных преимуществ направляют усилия на разработку новых стратегий развития бизнеса. Эти исследования носят глобальный характер, и наиболее успешные решения становятся отдельными направлениями в менеджменте, под них подводится теоретическая методологическая база, они становятся независимыми инструментами в арсенале руководителей. Примеров этому достаточно: Шесть сигм (Motorola), методы Тагути и точно-вовремя (Toyota), пока-экэ (Matsushita), бенчмаркинг (Xerox). Малые фирмы не менее, чем крупные компании, заинтересованы в построении и развитии конкурентоспособной системы управления на основе качества, с той лишь разницей, что стандартные и широко распространенные подходы не всегда работают в малом бизнесе без должной адаптации и основательного «тюнинга».

О важности малого бизнеса для экономики страны сказано куда как больше, чем сделано. Все вроде бы понимают, что развитие малого предпринимательства – это и рост ВВП, и усиление среднего класса, и новые рабочие места, т.е. прочный и устойчивый фундамент. А вот когда мы в очередной раз возвращаемся к долгострою под названием «конкурентоспособная экономика», то обнаруживаем, что одними молитвами фундамент не построишь. А когда, наконец, приступаем к делу, то все (или почти все), так или иначе, сводим к деньгам: снизить налоги, раздать кредиты и т.п. Конечно, завезти кирпичи и бетон на стройку необходимо, рабочие руки тоже найдутся (слава богу, отсутствием предпринимательских способностей наш народ не страдает), но ведь нужна еще технология, иначе вместо дворца получится несуразный сарай. Современная технология в нашем случае – это современные методы управления, а реализация технологии и есть менеджмент, качественно реализованная технология – это менеджмент качества.

Так вот, о современных методах управления в малом бизнесе, или, следуя нашей аллегории, технологии построения качественного фундамента, говорят мало и крайне неохотно, а если кто-то и начинает разговор про те или иные аспекты менеджмента в малом бизнесе, то тема не получает развития. Народ безмолвствует! Как представляется, это молчание – информативный симптом. Он позволяет выдвинуть некоторые гипотезы.

Гипотеза 1. Философия качества в сознании многих, в том числе людей, профессионально занимающихся всеобщим менеджментом качества, в значительной мере связана с использованием специфичных организационных технологий (прежде всего, это «инженерия» процессного подхода: проектирование, совершенствование и стандартизация процессов). Таким образом, принципы и методы TQM прекрасно вписываются в логику больших организаций, структурированных по типу механистической бюрократии. Ведь основной подход, при помощи которого организации этого типа достигают эффективности – и есть разработка стандартов на способы реализации процессов. Но в малых фирмах нет острой проблемы организации взаимодействия групп специалистов – здесь координация достигается за счет прямых указаний лидера и/или группового взаимного согласования. Так что если ассоциировать менеджмент качества с определенными организационными технологиями, то значимого поля деятельности у этого направления в малом бизнесе нет. Получается, что и обсуждать нечего!

Гипотеза 2. Большинство предпринимателей просто ничего не знает о менеджменте качества, в лучшем случае слышали аббревиатуру TQM, а 14 принципов Деминга или кайдзен – уже китайская грамота.

Начального успеха добиваются люди не за счет грамотного управления, а за счет сочетания: 1) специфических, востребованных рынком качеств личности: интуиция, воля, энергия, авантюризм, неразборчивость в средствах; 2) удачных внешних обстоятельств (связи, близость к власти и каналам распределения ресурсов).

И редко у кого в малом бизнесе возникнет потребность в качественном управлении. А, как известно, главный закон бизнеса: найди потребность и удовлетвори ее. Тут, похоже, удовлетворять нечего и некого. Поэтому и вывод прежний – обсуждать нечего.

Для того чтобы опровергнуть или подтвердить эти гипотезы и определить «собственные» потребности малого бизнеса в методах качества, необходимо выделить характерные признаки «малости» бизнеса. Предположим, что признаки малой организации есть инверсия (отсутствие) характерных признаков «большой» организации («малое» – это то, что не похоже на «большое»).

1. Малый пространственный, количественный размер организации – вся она видна, охватывается одним взглядом.

2. Простота – нет проблемы структурной сложности предмета ее деятельности, основные знания легко помещаются в голове отдельного человека.

3. Близость к рынку: потребителю, партнерам, конкурентам. Отсюда менее формализованные отношения со всеми.

4. Отсутствие регулярности, повторяемости в деловых циклах, каждый раз новая ситуация (проектный характер деятельности).

5. Отсутствие стабильного, фиксированного горизонтального и вертикального разделения труда в операционном ядре (планирование не отделе-

но от исполнения), действуют высококвалифицированные работники-универсалы.

6. Отсутствует функциональная и горизонтальная специализация в менеджменте, нет разделения на штабную и линейную структуру – управленцев мало, а те, что есть – универсалы.

7. Низкая степень формализации действий – действия не прописаны.

8. Высокая значимость и влияние личностных характеристик и межличностных взаимоотношений на выбор способов действий.

Далее обозначим некоторые следствия.

Во-первых, малые организации обычно находятся еще в стадии управления бизнес-идеями (по теории фазовой трансформации бизнеса), можно сказать, в «стадии тусовки». Такая «тусовочность» позволяет координировать усилия менее формальными способами:

- с помощью прямых указаний руководителя (он держит в своей голове видение нужного результата деятельности, и на этой стадии развития организации еще способен охватить своим вниманием и направить на общий результат большинство видов деятельности, функций);

- с помощью взаимного согласования выполняемых действий самими сотрудниками организации (по иерархии все сотрудники такой организации находятся недалеко от руководителя и, соответственно, недалеко отстранены от видения общего результата, часто менее формально относятся к выполнению работы, да и зависимости друг от друга различных действий видны им невооруженным взглядом).

На этой стадии тотальная стандартизация выполняемых действий еще не нужна, так как она лишь закрепостит организацию, которая в этой стадии обладает преимуществом гибкости. Да и, скорее всего, не получится процессный подход, ведь на этой стадии в организации часто еще не накоплена функциональная полнота, соответственно, не назначишь ответственного за каждый процесс. Функциональные дыры успешно латаются «тусовочным» принципом работы: всё делают все, если необходимо; специализация условная.

Таким образом, в малой организации низкая сложность системы управления соответствует низкой сложности координации взаимозависимых действий на достижение общего результата. И нет необходимости внедрять процессный подход и стандартизировать всю деятельность. Процессный подход строится на функциональной полноте, а излишняя (на данной стадии) стандартизированность может, наоборот, плохо сказаться на качестве продукции (особенно услуг). Но вот когда организация дорастает, условно, до средней... И наблюдается кризис координации... Процессный подход и/или стандартизация помогают разрешать эту проблему.

Во-вторых, у малых организаций есть проблема достижения необходимой скорости групповой адаптации к новым ситуациям, изменчивости объекта и предмета действия. Для них поэтому относительно более важ-

ными являются не конкретные знания, но метазнания – знания о методах эффективной генерации знаний, методологические знания – об общих принципах достижения эффективности. Для них важны фундаментальные знания системного типа, которые позволяют создавать общую картину деятельности организации, в том числе интегрирующую ее экономическую, техническую и социальную составляющие. Для малых организаций поэтому представляется исключительно актуальным знакомство с элементами теории глубинных знаний Э. Деминга. Для малых организаций актуальными являются технологии группового анализа и диагностики проблем, формирования целей, генерации новых решений (семь простых и семь новых инструментов качества, методы эффективного мышления Голдратта и др.). Из числа более «оформленных» технологий для малого бизнеса адекватны простые варианты метода сфокусированного стратегического управления «хосин-канри», системного проектирования – «метод структурирования функции качества».

В-третьих, внимание малого предпринимателя может рассеиваться между стратегической и оперативной информацией. С одной стороны, в малом бизнесе легче «держать руку на пульсе» в отношении показателей ежедневной деятельности, от которых менеджеры в больших компаниях относительно удалены. С другой стороны, подобное положение менеджеров небольших компаний не всегда позволяет иметь объективное представление о деятельности организации в стратегическом плане.

В-четвертых, малые организации не могут себе позволить иметь «организационных технологов», специалистов по методам управления на основе качества и т.п. Упомянутые типы знаний для них должны быть частью социальной и управленческой грамотности (какой, например, является компьютерная, экономическая, эмоциональная грамотность). В идеале они должны присутствовать на уровне бессознательной компетенции, когда человек «просто живет» по принципам качества, эффективности, а для этого им нужно обучать, начиная со школьной скамьи и, может быть, даже с детского сада.

Теперь, определив характерные особенности малого бизнеса, приступим к анализу выдвинутых выше гипотез. Напомним смысл гипотезы номер один: «TQM для малого бизнеса – это слишком круто, мы не такая крупная компания, чтобы строить систему качества».

Неужели удел малого бизнеса – интуитивное управление? Мы все-таки полагаем, что система управления потому и называется системой, что имеет свой порядок, стабильность, прогнозируемость. Разве малые предприятия не нуждаются в системе, в том числе системе менеджмента качества? Как показывает опыт, эта потребность становится более острой, когда мелкое предприятие начинает расти и/или активно развиваться. Причем сразу хочется уточнить, что не следует отождествлять понятия «развития» и «роста». Компания может «развиваться» и становиться все более

эффективной, но при этом не обязательно «расти» в смысле числа занятых или даже оборота. Ведь развиваться можно в различных аспектах – например, совершенствоваться в качестве создаваемых продуктов и услуг, усиливать лояльность, приверженность избранных потребителей, устраняя непроизводительные затраты и связывание капитала, увеличивая тем самым устойчивость или рентабельность бизнеса. В конце концов, многие предприниматели просто не хотят увеличивать масштабы своего бизнеса. И есть очень много причин, по которым они выбирают для себя этот путь. Это, например, желание сохранить уникальность предоставляемых услуг, сочетать деловой успех с улучшением качества жизни. Есть и экономические резоны не увеличивать размеры фирмы в определенных отраслях и ситуациях. Эти резоны объясняют популярный на Западе лозунг: “Small is Beautiful!” («Малое – прекрасно!»)

Так вот, рост/развитие бизнеса ставит перед предпринимателем новые стратегические задачи, решению которых мешает множество мелких, рутинных и повседневных проблем. Именно в этот момент руководитель начинает понимать, что уже не может решать **все**: какой текст объявления поместить в газету, каким цветом покрасить урну у входа в офис и нужно ли ее вообще красить, сколько купить бумаги и карандашей и т.д. И именно в этот момент руководителю приходят мысли о том, что неплохо было бы автоматизировать бухгалтерию, нанять пару-тройку менеджеров, посетить семинар по менеджменту качества. Был у человека один магазинчик – все вроде бы ясно, открывает второй – уже сеть, уже логистика, уже за всем не уследить, т.е. система усложняется. А с усложнением системы изменяются и методы управления. Но как определить сложность системы, и какой метод на каком этапе использовать? Дорос ли я до сбалансированной системы показателей? Или мне нужно штудировать ISO 9000? А еще я что-то слышал о бенчмаркинге, может, его попробовать? Вот лишь некоторые вопросы, которые задают предприниматели, понимающие, что менять систему управления и использовать новые методы жизненно необходимо, иначе не выжить в конкурентной борьбе. Но какие это методы и как их применять – ясного представления зачастую нет ни у кого.

Действительно, для каждой ступеньки усложнения системы часто бывают эффективны какие-то свои методы управления. Но дело в том, что выбор применяемых подходов должен зависеть не только от той стадии взросления (зрелости), на которой находится организация, но и от массы других факторов. Нельзя идти от какой-то нормативной (целевой, универсальной, оптимальной) модели системы управления, пусть для каждой ступеньки роста – своей. Без понимания цели – зачем мы применяем тот или иной инструмент менеджмента – мы можем разочароваться во всех модных методах. Что, собственно, и происходит довольно часто, и в малом бизнесе особенно.

Единственный «универсальный метод», который можно посоветовать для выбора инструментов менеджмента – системный анализ, т.е. идти нужно от проблемы, от ограничений системы. Более простым для практического применения является вариант системного анализа – ситуационный анализ.

Кроме того, возможность смоделировать, увидеть бизнес как целое, т.е. придать системность управлению, дает процессный подход, лежащий в основе современной философии качества. Виденье целого возникает, когда удастся показать на уровне образа взаимодействие основных процессов. В таком укрупненном описании главным действующим лицом становятся не результаты, но взаимодействующие потоки: материальные, денежные, информационные. На основе такого образа возникает понимание сущности организации, бизнеса, удастся отделить главное от второстепенного. Когда видишь целое и выделяешь главное, становится понятно, на каких промежуточных и конечных результатах нужно сконцентрировать внимание.

Очевидно, что возможность сформировать и использовать основанное на процессном подходе целостное видение и понимание бизнеса не зависит от размера компании, степени развитости функциональной специализации. Решающее преимущество процессного подхода заключается в том, что он в моделировании опирается на использование процессов, существующих объективно, вне зависимости от нашего сознания! Процессы всегда протекают и протекают во всей полноте, раз уж бизнес жив! Они точно так же протекают в малой компании, как и в большой. Да, малая компания не может позволить себе формализовать реализацию всех основных бизнес-процессов, прописать и стандартизовать стыки – промежуточные результаты. Но ничто не мешает малой компании использовать преимущества, которые дает процессное видение для повышения эффективности операций и формирования стратегии.

Говоря о формировании системы менеджмента на основе качества, мы пришли к процессному подходу. Но стоит заметить, что анализ организации как совокупности процессов далеко не единственный принцип эффективного управления на основе качества. Стандарты ISO 9000:2000 (ГОСТ Р 9000-2001) определяют восемь таких принципов:

- а) ориентация на потребителя;
- б) лидерство руководителя;
- в) вовлечение работников;
- г) процессный подход;
- д) системный подход к менеджменту;
- е) постоянное улучшение;
- ж) принятие решений, основанное на фактах;
- и) взаимовыгодные отношения с поставщиками.

Эти принципы дополняются и конкретизируются в различных подходах по созданию систем всеобщего менеджмента качества, как это проис-

ходит, например, в концепциях мировых премий по качеству: в американской премии Болдриджа и японской премии качества по 11 ключевым ценностям; европейская премия EFQM и российская премия Правительства РФ в области качества имеют 8 фундаментальных концепций.

Понятно, что отдельные принципы, такие как «процессный подход», более приемлемы и понятны крупным компаниям, но «ориентация на потребителя» или «вовлечение работников» – это же стихия малого бизнеса. Одна из основных задач менеджмента – обеспечение максимального участия каждого работника в достижении целей компании и, в первую очередь, в удовлетворении запросов потребителя. В крупных, традиционно организованных компаниях – механистических бюрократиях (к ним можно отнести и торговые сети) – сама природа этих организаций, принципы их построения ведут к отчуждению работников от целей компаний. В этом коренная причина безразличия или, в лучшем случае, имитации внимания к потребителю, проявляемых персоналом крупных организаций. Чего стоят заученные «здравствуйте» и «спасибо» кассиров в универсамах! При этом на вас даже не смотрят. И явление это интернационально. И в корпоративной Америке, и в Европе мы часто встречаемся с пошло-лицемерной демонстрацией фирменной ориентации на потребителя – вас посылают куда подальше с совершенно дружелюбной улыбкой на устах. Да и в сильной культурными традициями Японии, думаем, найдется достаточно примеров проявления бюрократической культуры в отношениях с потребителями. Национальная специфика может только смягчить проявление этого эффекта. Малый бизнес, напротив, имеет ту благодатную почву, где искреннее, «от души» следование принципу ориентации на потребителя может быть его действительно сильной стороной.

А вот принцип «вовлеченности высшего руководства» вызывает вопросы. В малом бизнесе хозяин и менеджер – часто одно лицо. Но когда бизнес начинает расти/развиваться, то формируется средний уровень управления. Зачинатель бизнеса (источник идеи) в силу объективных и субъективных причин понимает, что должен делегировать определенные полномочия менеджерам, но в то же время не в силах отпустить ни единой нити управления, боясь, что бизнес в одночасье рухнет, и поэтому все замыкает на себе (включая тексты объявлений в газету, покраску урны и прочие, о чем уже говорили).

Какие нежелательные последствия несет нежелание собственника делегировать полномочия ниже? Есть ли они? В чем абсурдность ситуации, когда хозяин редактирует текст объявления? Перегружен ли он? Все дело в том, что преждевременная децентрализация управленческих функций тоже может нести негативные последствия для бизнеса.

В кибернетике существует «принцип иерархичности управления». Его суть в том, что для адекватного управления большой, сложной системой управляющая подсистема должна иметь многоступенчатую, иерархическую

структуру. Но настолько ли сложна бизнес-система малого предприятия? Ведь в соответствии с принципом единоначалия эффективное управление должно осуществляться из единого центра. Правда, загвоздка в том, что этот центр – живой человек с ограниченными возможностями по обработке потоков информации. Но и эти возможности у разных руководителей бывают разные! (Если хозяин успевает делать все управленческие мелочи, – замечательно, управляющий центр не разбрасывает полномочия и обеспечивает полный контроль за бизнесом – все действия направлены на единую цель в голове хозяина). Когда этих возможностей не хватает, тогда и нужно отдавать задачи более низкого уровня на более низкие уровни управления. Тогда хозяин обрабатывает не всю, а только агрегированную (укрупненную) информацию, которую более низкие уровни укрупняют для него.

Есть еще один принцип – «принцип соответствия»: управляющая подсистема должна соответствовать управляемой в функциональном, структурном и информационном отношении. Любое перераспределение функций управления в пользу более низких уровней управления приводит к усилению воздействия на бизнес-систему этих низших уровней и ослаблению влияния верхних. Если низшие уровни управления компетентны (а верхний перегружен), то децентрализация принесет положительные последствия, а если некомпетентны – отрицательные, так как хозяин может потерять контроль над всей системой вследствие дезорганизации даже одного из ее элементов.

Где проходит грань, когда все контролировать уже невозможно, а попытка делать это отражается на эффективности всего бизнеса? Когда мы видим нежелательные последствия от попытки все контролировать, подтверждающие, что конкретный управляющий центр (хозяин) уже контролировать все не может. Часто такими симптомами бывают: хроническая перегруженность хозяина (по времени), замедление выполнения организацией некоторых функций (быстрота выполнения которых критически влияет на конкурентоспособность организации, ее затраты и т.п.) вследствие медленной обработки информации (принятия решений) при прохождении через хозяина.

Или же это вопрос из области психологии? Как помочь хозяину избавиться от фобии потерять контроль над своим ребенком (бизнесом), когда он становится совершеннолетним? Решение это на самом деле сложное. Ведь хозяин на протяжении всего периода развития своего бизнеса находил неоднократные подтверждения принципу: «Если хочешь, чтобы что-то было сделано хорошо, сделай сам (проконтролируй сам)». Хотя для многих компаний, где хозяин слишком опекает своего совершеннолетнего ребенка, отправить его под любым предлогом на отдых либо еще куда-то на длительное время становится единственным действенным приемом. И когда хозяин вернется и увидит, что бизнес работает без него как ни в чем ни

бывало (а лучше, если показатели вырастут), это будет для него ярким примером, что его бизнес-система может самоорганизовываться.

Как видим, реализация принципов менеджмента качества в малом бизнесе дело непростое, но небезнадежное. И здесь важно отметить, что успех в огромной степени зависит от подготовленности и знаний тех, кто руководит, участвует в управлении малой компанией. А это уже гипотеза номер два, которая, напомним, заключается в следующем: «Зачем нам что-то менять, внедрять какого-то Деминга, да что он понимает в строчевышивальных машинах, или, может быть, он знаком с кем-то из городской администрации...»

Знакомые до боли слова, ведь именно так совсем недавно рассуждали руководители многих крупных компаний, которые сегодня создают отделы качества, обучают персонал современным методам управления, пытаются внедрить ISO и т.д. Для небольших предприятий система менеджмента качества – это пока скрытая потребность. И если крупный бизнес уже сейчас принимает цивилизованные формы, то эти тенденции рано или поздно дойдут и до малого собрата, как это произошло в Европе, США, Японии.

Приведем в доказательство алгоритм развития для малого предприятия, который предложил один из американских консультантов на известном форуме «Шесть сигм»¹:

...

1. Формирование базовой системы менеджмента качества, например, на основе ISO 9001. Не имея фундамента, невозможно (бесполезно) строить планы, связанные с применением методологии «шесть сигм», критериев Болдриджа и т.д.

2. Создание эффективного процесса решения проблемы. «Шесть сигм» – один из лучших вариантов (включая принципы Lean), но малые предприятия могут начать с освоения основных этапов метода командного решения проблемы «8D». Дальнейшая потребность в обучении организации будет зависеть от сложности ее процессов, положения относительно конкурентов и т.д.

3. Принятие хорошей долгосрочной стратегии с акцентом на непрерывное совершенствование. Полезно применить критерии Болдриджа (для европейцев хороша модель EFQM), но начинать надо с базовых принципов и развиваться постепенно, по мере их усвоения.

Необходимо пройти все три этапа. Вопрос – как долго нужно находиться на каждом из этапов, сохраняя вместе с тем организационное равновесие? Начало должно быть связано с определением стратегических понятий: возьмите принципы Болдриджа/EFQM, чтобы определить план на следующие 5–7 лет. Включите в план освоение принципов ISO 9001 и процессного подхода, возьмите твердый курс на непрерывное улучшение и сделайте совершенствование ядром вашей системы управления.

¹ URL: www.iSixSigma.com.

По мере развития организации используйте и осваивайте более сложные части Болдриджа/EFQM, переходите к освоению SS/Lean и т.д. – у пути совершенствования нет конца.

Глубина преобразований и совершенствования зависит от размера организации, сложности ее процессов, рыночной ситуации и, конечно, от желания менеджеров совершенствовать организацию.

...

Судите сами, чтобы реализовать подобный план, предприниматель должен быть основательно подкован в базовых вопросах управления качеством. Большинство наших предпринимателей управляют бизнесом интуитивно, зачастую вообще не умеют планировать, не могут элементарно выявить своих конкурентов, не могут даже перечень своих услуг нормально составить с первого раза и, говоря об эффективном управлении, мечтают о каком-нибудь удачном методе контроля за всем и всеми. А взять наше образование, высшую школу, которая выпускает огромное количество менеджеров, ориентированных на работу в крупном предприятии, но практически не готовит предпринимателей для создания своего дела. Курс малого бизнеса либо проходит незамеченным в рамках факультатива, либо ограничен рамками одной скромной темы в курсе экономической теории.

Несомненно, предпринимателем нужно родиться, но без профессиональной подготовки вряд ли можно говорить о развитом малом предпринимательстве как явлении в экономике. Людям, занятым в малом бизнесе, «просто» нужны знания о принципах и технологиях управления, их специфике. Я поставил «просто» в кавычки потому, что главный барьер на пути использования этих методов у нас, как в малом, так и крупном бизнесе, – это исключительная ограниченность источников знаний по проблеме. Крупные предприятия в этой ситуации находятся в лучшем положении – они могут рассчитывать на услуги консультантов, привлекать людей, получивших профессиональное управленческое образование. Сейчас ситуация начинает постепенно поправляться – появляются, переводятся хорошие книги по проблеме, все больше людей могут сами без посредников получать доступ к целому морю информации и искать в нем то, что соответствует их потребностям и вкусам.

По мере материализации информационного моря становится понятным, что оно вовсе не однородно и что, строго говоря, никакого TQM как научной дисциплины вообще не существует. А существуют различные трактовки, нарезки непрерывно пополняемого массива знаний по современной теории и методам управления. Сколько-нибудь канонизированное представление о TQM можно разве что связать с трактовками профессионалов, участвующих в разработке и продвижении стандартов ISO 9000. Оно справедливо подвергается критике с разных сторон. Деминг достаточно резко и негативно отзывался о таком TQM – рассматривал его как результат попытки западных специалистов интерпретировать передовую

практику японских и передовых западных компаний, основанную на менеджменте нового поколения, в концептуальных координатах старого менеджмента. В результате втискивания одного в другое получился бастард, в котором главный акцент делается на методиках, инструментах, а системное понимание организации выхолощено. В этой технологизированной трактовке нет и намека на то стереоскопическое видение организации, которое возникает в результате использования теории глубинных знаний Деминга. Многие крупные западные организации с энтузиазмом брались за внедрение технологизированного TQM, но потом с горечью убеждались, что делового эффекта они при этом не получают. Они выбрасывали свои программы освоения методов качества и при этом «выплескивали и ребенка». Я надеюсь, что малый бизнес не будет особенно восприимчив к указанным «детским болезням» в ходе освоения нового поколения менеджмента. В силу самой своей природы он тяготеет к целостному видению и отвергает любую неоправданную формализацию.

Какие выводы можно сделать из всего вышесказанного?

Первый и главный вывод, что тема менеджмента качества и применения современных методов управления в малом бизнесе актуальна и незаслуженно обходится стороной. Другими словами, обсуждать есть что, есть для чего и для кого.

Второй вывод о том, что принципы менеджмента качества универсальны и не зависят от размера компании, которая их применяет. Однако в силу рассмотренных признаков «малости» бизнеса отдельные принципы более гладко ложатся на бизнес-практику крупных компаний (например, процессный подход), другие можно эффективней реализовать в малом бизнесе (удовлетворение потребителей, вовлечение персонала).

Третий вывод: реализация потенциала менеджмента качества в малом бизнесе во многом зависит от грамотной адаптации принципов TQM, а именно от рационального выбора организационных технологий, которые позволяют реализовать тот или иной принцип.

Глава 6

Путь качества как национальная идея для России

Разве должна чья-то страна быть бедной?
Эдвардс Деминг

В ситуации глубоких социально-экономических преобразований России нужна основополагающая идея, на базе которой достигается единство действий различных социальных групп.

Национальную идею сейчас в основном ищут где-то в сфере духа. Ясно, что это действительно должна быть воодушевляющая система. Ясно, что она должна бросать вызов, напрягать наши силы. Но национальная идея не может лежать целиком в сфере идеального! Бытие все еще определяет сознание. Национальная идея, помимо высокой цели, также должна содержать общий ответ на вопрос о материальной основе будущего, о принципе, рецепт ее успеха. С этой точки зрения очевидно, что ключевым элементом национальной идеи должна быть концепция качества. Эта концепция удовлетворяет всем требованиям к национальной идее: она эмоционально привлекательна; она бросает вызов грустным реалиям нашей сегодняшней жизни. В то же время концепция качества сама дает ответ о способе достижения высоких целей. Вопрос, однако, заключается в том, какой смысл при этом вкладывается в понимание «качества»? Качество ведь не существует вообще! Качество существует лишь в контексте тех требований, которые задают нам наши потребители и конкуренты в рамках сценариев будущего.

Таким образом, можно выделить существенные характеристики национальной идеи:

- эмоционально привлекательна, созвучна национальному духу;
- бросает вызов – трудно достижима;
- содержит формулу, рецепт успеха.

В настоящее время обсуждается большое число сценариев будущего России. Но при ближайшем рассмотрении оказывается, что качественно различных альтернатив не так много. Более того, оказывается, можно классифицировать эти альтернативы, исходя из того, какой ответ дают сценаристы на вопрос о рецепте выживания и развития страны. Матрица четырех основных сценариев приведена на рис. 3.



Рис. 3. Матрица сценариев для России

Сценарий *«Серая Шейка»*, или угасание нации:

- основа экономики – сырьевые и перерабатывающие отрасли;
- резкое сокращение населения (17–25 млн чел.);
- отмирание производств, обслуживающих внутренний рынок.

Этот сценарий можно рассматривать как частный случай известной концепции «золотого миллиарда». Внимание к этому сценарию в последние годы было привлечено публицистически заостренной книгой Паршина «Почему Россия не Америка». В рамках этого сценария постулируется неспособность промышленности России достичь конкурентоспособности в производстве по сравнению со странами, имеющими более благоприятные природно-климатические условия. Холодный климат заставляет российские предприятия вкладывать огромные дополнительные средства в инфраструктуру, теплоснабжение, здания и сооружения. Единственным сектором, сохраняющим свою привлекательность для инвестиций, оказывается добывающая промышленность. Но для работы добывающей промышленности не нужно много людей. В рамках данного сценария более 100 млн россиян – это слишком много. Достаточно 15–20 млн. Таким образом, прогнозируется прогрессирующее уменьшение населения. В свою очередь, это будет сжимать покупательную базу тех отраслей промышленности, которые ориентируются на внутренний рынок. Потеряв преимущества экономии масштаба, эти российские предприятия в итоге станут жертвой международных конкурентов. Более того, сжиматься будет не только экономический потенциал. Сжиматься будет территория России. Г. Явлинский как-то заявил: «Главная национальная задача России на XXI век – сохраниться в пределах той же самой территории». Как тут не вспомнить не-

счастную хромоножку, Серую Шейку, которая не может взлететь и в ожидании конца мечется в постепенно сужающейся полынье, на краю которой ее уже поджидает лиса.

Сценарий «*Путь Чучхе*», или автаркия, самоизоляция от мира:

- идеология самоограничения;
- ценовые пропорции, основанные на низких внутренних ценах на энергию;
- высокие таможенные барьеры на импорт – защищают национальную промышленность;
- барьеры на экспорт – сохраняют национальные энергетические ресурсы.

Пессимистичные сценаристы не видят перспективы выживания тех отраслей промышленности, которые конкурируют за счет цены. Поэтому в качестве альтернативы угасанию России как суверенной нации они видят путь самоизоляции, отгораживания от конкурентов таможенными барьерами, квотами. Пример тупика, в который может завести Россию такой подход к решению проблемы низкой конкурентоспособности, дает нам страна, идущая по пути Чучхе.

Сценарий «*Силиконовая тайга*», или «большой скачок»:

- переключение внимания с традиционных отраслей промышленности на сферу высоких технологий;
- приоритетное развитие сферы образования;
- система поддержки инновационного процесса;
- опора на интернет-пространство;
- экспорт новых идей и конструктивных решений.

После двух грустных сценариев этот выглядит как сценарий «оптимистов», которые справедливо отмечают возможность использования такого мощного национального ресурса, как образованность и творческий потенциал россиян. Эти факторы создают основу для участия россиян в мировом разделении труда как поставщиков инновационных идей, программных продуктов и информационных технологий. Обратите внимание, сценаристы и в этом случае неявно проводят различие между способностью творить новое и производить новое экономически эффективным образом. Ясно, что в этом случае сценаристы рассматривают россиян через призму притчи о талантливом, но запойном Левше. Однако привлекательный на первый взгляд сценарий интеграции в информационную экономику XXI века, для страны, не имеющей собственной конкурентоспособной индустриальной базы, чреват потерей национального суверенитета. Да, в Соединенных Штатах сейчас всего лишь около 12 % людей занято в сфере традиционного материального производства. Но их нужно так мало только потому, что достигнутый уровень эффективности в таких фирмах, как “General Motors”, “General Electric” и др., позволяет обеспечивать гражданские и оборонные потребности страны в высоко качественной продукции

ничтожным по нашим меркам количеством работников. Отрыв же российской промышленности по уровню производительности труда от лидеров мировой экономики по-прежнему очень велик. Мы задействуем в среднем в 4–5 раз больше людей для производства единицы продукции. Здесь причина унизительного разрыва в уровне и качестве жизни россиян. Россия не сможет оставаться самостоятельным, сохраняющим реальный суверенитет игроком на мировом поле, если она не достигнет эквивалентного уровня мастерства. Все рассуждения о прыжке России в новую экономику без решения проблемы качества и эффективности в производстве ничем не отличается от левацких концепций большого скачка, перехода из феодализма в социализм, минуя капиталистическую стадию.

Нетрудно видеть, что ключевым фактором, определяющим развертывание сценариев «Серая Шейка», «Путь Чучхе» и «Силиконовая тайга», является предположение о неспособности российских производителей конкурировать в условиях открытого рынка. Стало быть, единственный вариант для страны уйти с нежелательных траекторий развития – это встать на *«Путь качества»*. Для этого сценария характерны следующие черты:

- «умный бизнес»;
- идеология «качества жизни» и развития;
- методы качества – инструмент эффективности и инноваций;
- конкурентоспособность на мировом рынке;
- интеграция в мировое экономическое пространство с сохранением реального суверенитета.

В реальность образа России, идущей по пути качества, трудно было поверить сценаристам-аналитикам. Но более важно, что в реальность этого не верит верхушка бизнес-элиты. Именно в этом контексте мы должны интерпретировать продолжающийся отток капиталов из России, в том числе и такие демонстративные акции, как вложение денег в зарубежные футбольные клубы. Именно в контексте принципиального расхождения президентского окружения и олигархического капитала относительно возможных и желательных сценариев для будущего страны прочитываются события вокруг известной нефтяной компании.

Ключевую роль в реализации подхода качества может сыграть теория ограничений (Theory of Constraints, ТОС) разработанная Элией Голдратом. Эта теория в последние годы активно внедряется в практику западных корпораций. В основе данной концепции лежит осознание факта, что экономическую результативность бизнеса как машины по производству денег определяет лишь небольшое число ограничений. Основные принципы теории ограничений можно охарактеризовать следующим образом:

- каждая система имеет лишь небольшое число ограничений, которые определяют успех всей системы в достижение цели;
- усиление любого звена, кроме самого слабого, не дает эффекта для повышения прочности всей цепи;

▪ в системе, функционирующей на пределе производительности, не более чем один компонент функционирует на пределе своей производительности.

Существенным фактором, обуславливающим немедленный интерес высших менеджеров и акционеров корпораций к данному подходу, является то, что в качестве главной цели деловой организации рассматривается максимизация генерируемого ею денежного дохода сегодня и в будущем. Чистый денежный поток, прирост капитала за деловой цикл рассматривается не только как показатель степени удовлетворенности инвесторов. Он служит также индикатором удовлетворенности потребителей. Он характеризует потенциал деловой системы удовлетворять интересы всех социальных групп, вносящих вклад в успех организации.

Для тех, кому покажется, что здесь начинается торговля принципами, высокими идеалами качества, полезно напомнить высказывание Деминга: «Я учу вас только одному, как сделать больше прибыли». Другими словами, бизнес, построенный на принципах качества, обеспечивает и максимальную экономическую эффективность. Судите сами!

Сфокусированный на повышении денежного потока алгоритм управления это – последовательность сфокусированных действий, направленных на выявление и максимально полное использование потенциала ограничения бизнес-системы (рис. 4). В качестве такого ограничения могут выступать как физическая производительность отдельных ресурсов, процессов, так и «мягкие» системные факторы, включая способы организации, технологии управления, цели, стратегии. Указанный алгоритм полностью соответствует концепции системной оптимизации Деминга, направленной на устранение различных типов вариабельности, мешающих организации удовлетворять потребности рынка. Главная идея алгоритма – устранить одну из основных причин снижения эффективности бизнеса – разбросанность, низкую сфокусированность управленческих действий. При этом исходным моментом в определении фокуса организационного внимания являются требования рынка. Отталкиваясь от требований рынка, организация выделяет ключевые бизнес-процессы и ведущее ограничение для роста эффективности. Только владея информацией о характере системного ограничения системы, руководители могут оптимально настроить всю совокупность организационных механизмов, стратегий, процедур. Только после того, как организация реализовала свой истинный потенциал, руководители могут объективно оценить его соответствие требованиям рынка и принять решение о дальнейших инвестициях.

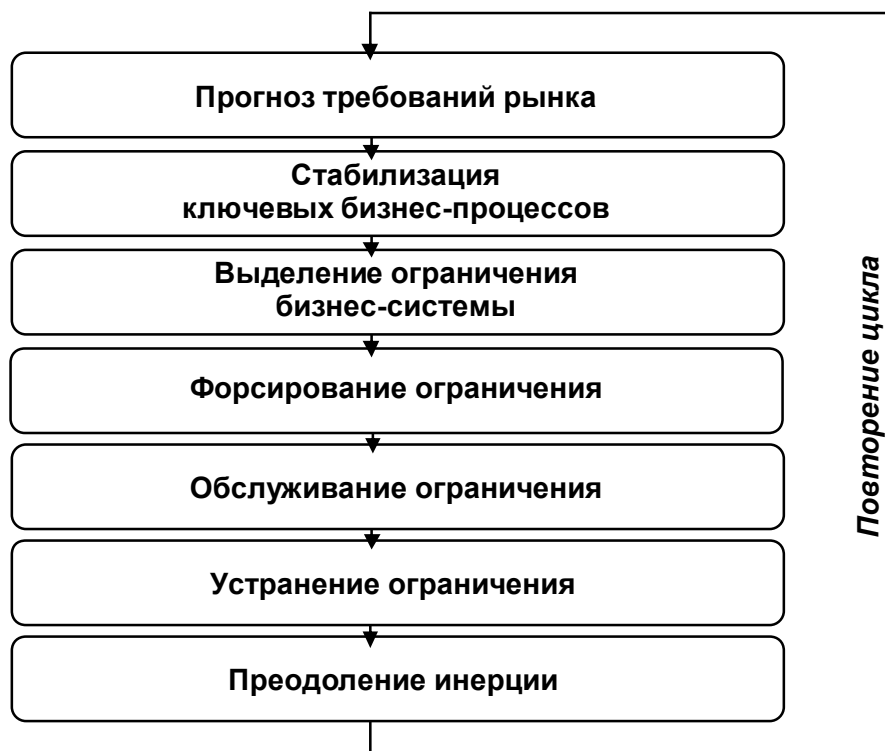


Рис. 4. Сфокусированный алгоритм управления бизнес-системой

Использование методологии сфокусированного управления позволяет по-новому взглянуть на экономический смысл систем качества и деловой потенциал, скрытый в использовании стандартов ISO 9000. В самом деле, управление бизнесом по ведущему ограничению для денежного потока опирается на предпосылку стабильности, предсказуемости действий элементов системы. Только при этом условии можно говорить о наличии определенного ограничивающего элемента. При правильном подходе стандартизация как раз позволяет решить задачу стабилизации бизнес-системы.

С экономической точки зрения, главный результат внедрения этих стандартов – возможность осуществления дальнейших сфокусированных действий, направленных на полное использование экономического потенциала бизнес-системы. Поэтому те, кто успокаивается после внедрения стандартов, дарит конкурентам более 90 % возможного экономического эффекта от произведенных инвестиций. Поистине те, кто останавливаются на данном шаге, подобны известному подгулявшему кавказцу, который бросает на чай гардеробщику и гордо заявляет: «Пальта нэ надо».

Таким образом, на начальном этапе новая организационная технология, прежде всего, используется лишь для того, чтобы помочь старой организационной форме лучше решать ее задачи. Однако на самом деле уже в этот момент начинают происходить изменения в организационной психологии. Прежде всего, фокусирование внимания на устранении ограничений для денежного потока позволяет резко сузить влияние психологии затратного подхода – первый шаг на пути качества (рис. 5). Затратное мышление –

один из главных врагов тех, кто пытается реализовать организационные изменения на принципах качества. Затратное мышление – близоруко, оно концентрируется на снижении затрат сегодня. Затратное мышление – провоцирует кусочное, фрагментарное видение бизнеса в противовес целостному, системному подходу к управлению. Экономическая результативность устранения ограничений для денежного потока заставляет стратегических лидеров, финансово-экономические службы переключать внимание на проблемы координации взаимодействия процессов и ресурсов. В результате эти главные фигуры финансово-ориентированной бюрократии оказываются кровно заинтересованными в повышении качества процессов. Страсть к деланию денег и философия качества вовсе не противоречат друг другу!

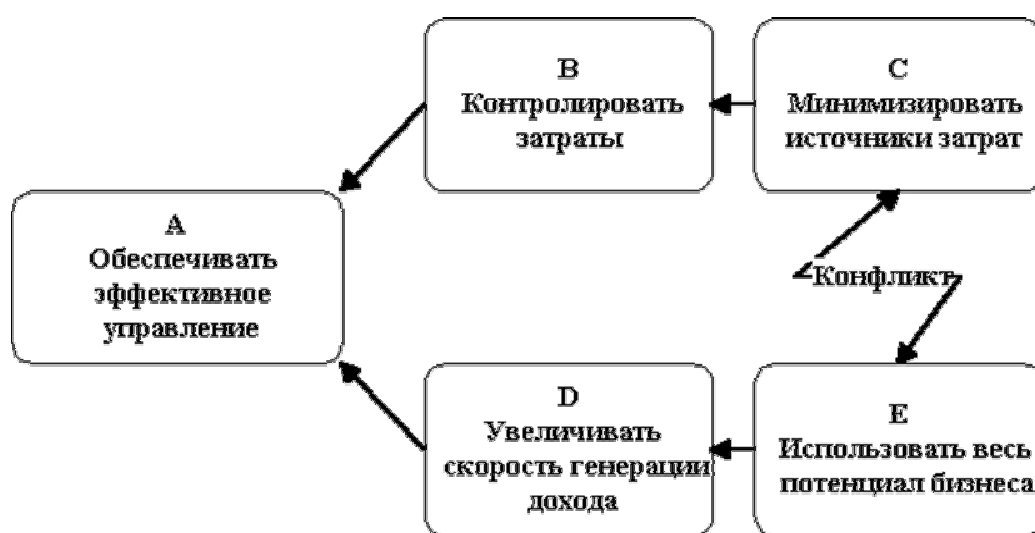


Рис. 5. Преодоление «затратного мышления»

Логическим следствием преодоления затратного подхода является изменение такого ключевого элемента организационного дизайна, как стратегическая система контроля. Корпоративная метрика, система контролируемых показателей играет исключительно важную роль в формировании поведения работников, в их ориентации на индивидуальные действия или на достижение общего результата. У Э. Голдратта есть такое высказывание: «Скажи мне, по каким показателям тебя оценивают, и я скажу, как ты будешь себя вести!». Необходимость управлять динамикой денежного потока требует введения в состав стратегической системы контроля динамических показателей эффективности. Приоритетным при этом является показатель скорости генерации дохода.

Новая информационная система бизнеса позволяет приступить к третьему, ключевому шагу преобразований механистической бюрократии – начать изменение способов организации и оплаты труда. Организации, осуществляющие сфокусированное управление, стимулируют максимальную интенсивность труда, экономию рабочего времени только для не-

большого числа ограничивающих ресурсов. Для всех других подразделений ориентация на максимальную интенсивность производства – экономически не оправдана, даже вредна. Эти подразделения должны стимулироваться на своевременность обслуживания других ресурсов и процессов, качество выполнения работ, оптимизацию затрат и запасов. Указанные шаги являются начальными. Но они позволяют решить важнейшую задачу – преодолеть защитный барьер традиционной организации, перевести ее на траекторию эволюции по пути качества.

Путь качества для России может стать реальностью. Представим себе некоторую последовательность действий, способствующих реализации сценария качества в духе современных политехнологий.

- Мы должны научить общество бояться. Но это будет «страх во спасение», страх перед низким качеством на работе и в среде обитания. Мы должны осознать реальность угрозы нашей идентичности, утраты реального суверенитета. Японский истеблишмент сознательно приучает своих сограждан к необходимости помнить о хрупкости островной экономики, не имеющей собственных ресурсов. Так же и наши сограждане должны постоянно помнить, что полноценное государство на холодном евразийском пространстве может существовать только тогда, когда оно лидирует в методах эффективного использования энергии, природных и интеллектуальных ресурсов. В этой плане исключительно важна роль средств массовой информации. В Северной Америке революция качества началась с открытия данной темы прессой. Мы так же должны поддерживать те политические силы, которые явно и конструктивно выступают за реализацию пути качества для России.

- Нам необходимо создать «образ врага» для отечественного бизнеса, раскрыв ему глаза на глубинные корни невосприимчивости наших организаций к современным методам обеспечения качества и эффективности. Бизнес должен увидеть, что враг не только и не столько государственная бюрократическая машина, но, прежде всего, его собственные бюрократические стереотипы.

- Крайне важно создать привлекательный имидж «умного бизнеса», показать, что качество – это успех. Мы должны избавиться от левацких, утопических загибов, надежд завлечь бизнес на путь качества, используя идеологические заклинания, фразеологию качества. Реальный путь состоит в том, чтобы показать массе предпринимателей, что качество это есть просто единственный способ умного и этически приемлемого делания больших денег.

- Абсолютно необходимая задача на пути качества – завоевать умы и сердца молодежи («Качество – это круто!»). Мы должны повлиять на характер программ обучения будущих менеджеров. Бюрократические модели решения проблем эффективного производства принципиально не могут создать эмоционального и интеллектуального притяжения, необходимого

для вовлечения молодежи в движение за качество. На самом деле путь качества есть единственный способ сочетать деловой успех с чистой совестью и удовольствием от жизни в течение 24 часов в сутки!

- Ключевое ограничение для всей нашей экономической системы на пути к качеству – недостаток знаний. Легко обвинять руководителей и бизнесменов в том, что они используют устаревшие технологии управления и методы организации. Но откуда они могли узнать о новых? Мы должны инициировать разработку государственных и региональных программ, формирующих инфраструктуру обучения и распространения источников знаний в области качества и практического опыта работы на принципах качества.

Будущее не предопределено. Будущее многоальтернативно, В настоящем мы видим предпосылки для реализации всех рассмотренных нами четырех сценариев. К сожалению, как зачастую и бывает в жизни, те сценарии, которые нам нравятся меньше всего, наиболее же вероятны. Напротив, нужно тщательно планировать желательный путь и прикладывать много усилий, воли и таланта для того, чтобы сделать реальностью сценарий качества для России. Но если социально ответственные национальные силы не запланируют и не сделают будущее страны, это сделают другие силы.

РАЗДЕЛ 2

СПАСЕНИЕ УТОПАЮЩИХ

Глава 7

Анатомия организаций с точки зрения физиологии

*На основе понимания системы можно проследить
последствия предлагаемых изменений.*
Эдвардс Деминг

Эпилог

Мысль стремиться стать делом, слово хочет стать плотью. И удивительно! Стоит лишь человеку выразить свою мысль – и мир образуется, возникает свет или тьма, воды отделяются от суши, или же появляются хищные звери.

Генрих Гейне.

Что такое организация?

Отвечать на этот вопрос, конечно, можно многими разными способами. Кто-то, может быть, скажет, что организация – это некоторое юридическое лицо, действующее в рамках определенного законодательства. Другие могут заметить, что организация – это какие-то здания или помещения, в которых размещается определенное оборудование, и с помощью этого оборудования производятся продукция или услуги, ради которых и создана данная организация. В таких ответах есть резоны. Но давайте посмотрим, к чему приведет определение, в центр которого будут поставлены люди. Например, такое: *организация – это добровольное объединение людей, собравшихся, чтобы вместе сделать больше, чем можно сделать по отдельности.*

Выходит, что, если некоторую деятельность можно осуществлять в одиночку, причем так, чтобы ее эффективность была максимально высокой, то объединяться в организацию нет никакого смысла. Так люди обычно пишут стихи или рисуют картины, каждый сам по себе, не испытывая при этом потребности в объединении, в создании организации. Другое дело – строить дома или собирать автомобили. Здесь трудно действовать вне организации. Часто говорят, что организация нужна тогда и только тогда, когда она обеспечивает «синергетический эффект» (это и означает, что вместе люди могут сделать гораздо больше, лучше, быстрее, дешевле и т.д.).

Известно, что все люди разные. Что же их объединяет и позволяет эффективно действовать сообща? Собственно, именно этот вопрос мы и пытаемся рассмотреть в данной работе.

Ответ на этот вопрос затруднен, по крайней мере, двумя обстоятельствами. Во-первых, мы – дети технократического общества, в котором атрофировалась чувствительность к гуманитарным ценностям, к идеологии. Во-вторых, у нас еще не прошла до конца интоксикация от идеологической передозировки предшествующего периода развития нашей страны. Эти обстоятельства существенно затрудняют не только внедрение, но даже понимание тех аспектов организации, которые иногда называют «мягкими» ее составляющими в противоположность «жестким».

Без мягких аспектов никакая организация просто не может существовать. Поэтому важно рассмотреть их достаточно детально, что и предполагается сделать в данной главе.

Миссия

Центральная фигура в создании всякой организации – ее владелец, автор, инициатор, «отец-основатель», лидер, это человек (или группа лиц), увидевший возможность бизнеса там, где раньше никто не действовал или действовал не так, где раньше не было никакого бизнеса и люди страдали из-за его отсутствия, хотя, быть может, и не осознавая этого. Это практически означает, что лидер видит новый, необычный, оригинальный способ удовлетворения некой человеческой потребности, в чем бы она ни выражалась. Загоревшись этой идеей, он начинает энергично действовать в направлении ее реализации, рассматривая свою деятельность как *миссию* (mission), отдавая ей все свои душевные силы, рискуя своими средствами и не жалея на это времени («он знал одной лишь думы власть, одну, но пламенную, страсть»). Именно с этого момента фактически начинается проект по созданию организации или по возрождению уже существующей, но переживающей не лучшие времена структуры. Нет никаких гарантий успеха, только труд и вера. Еще нет никаких меркантильных соображений, разве что мысли о бессмертии начатого дела.

Как это ни кажется странным, но мы говорим сейчас о фундаментальных основах бизнеса. Цель, смысл и суть бизнеса – получение дохода. Но, если не иметь в виду такой бизнес, как грабеж на большой дороге, то доход может возникнуть только в том случае, когда покупатель хочет и может платить за продукцию или услуги больше, чем это стоит продавцу. Данный тривиальный факт можно интерпретировать как некий закон асимметрии бизнеса. Значит, прежде всего, покупатель должен захотеть совершить сделку. Его желание связано с тем, что он, верно или не верно, считает своей потребностью. И продавцу не важно, верно это или не верно, да и вообще, в природе нет критерия верности в таких случаях, просто «клиент

всегда прав». Отсюда первая задача продавца – удовлетворить то, что покупатель считает потребностью. Не даром, например, в Библии многократно проводится простая мысль: «Делай то, что нужно людям, и во всякое время найдешь хлеб насущный, одежду, чтобы прикрыть тело, и крышу над головой». Миссия – это осознанная продавцом (производителем) потребность (если угодно, прихоть) покупателя (потребителя).

Личного озарения лидера оказывается недостаточно, поскольку один в поле не воин. А чтобы кого-то вести за собой, чтобы создать команду последователей, надо объяснить последователям, куда и во имя чего мы собираемся идти. Выходит, что первейшая задача лидера после того, как его посетило озарение (а мы не знаем, как оно приходит и не в силах сказать что-либо про это), словесная формулировка миссии. И это – далеко не легкое дело. Найденные слова должны звучать свежо, ярко, заманчиво. Они должны зажечь сердца последователей энтузиазмом. Важно, чтобы людям захотелось переложить их на музыку. Люди должны обрести крылья, стремление к преодолению любых преград («нам нет преград на море и на суше»). Миссия в ее словесном выражении должна вселять веру и одновременно укреплять разум.

Словесная или, как говорят, вербальная формулировка миссии – первый документ в системе документов, создающих организацию. Это – системообразующий документ. Он не вечен, но живуч. И из него, как по мановению волшебной палочки, вырастает стройное здание организации. Но пока до этого еще далеко. Сделаем следующий шаг.

Видение

Если возникновение миссии загадочно и теряется в тумане, то видение (vision) – это уже продукт некоторой регулярной деятельности, о которой мы знаем довольно много. Оно сродни видению, миражу перед глазами усталого путника. В нем удобно различать два аспекта: *образ* и *путь*.

Образ – идеальная картина желанного будущего, мечта о будущем. Если миссия нацелена на клиента, на удовлетворение его желаний и потребностей, то видение обращено на нас, на производителей. Оно отвечает на весьма практический вопрос: кем мы должны стать, чтобы быть в состоянии удовлетворять наших клиентов? Одной и той же миссии могут, вообще говоря, соответствовать несколько разных видений.

Различия обусловлены теми путями, которые мы выбираем, чтобы добраться из сегодняшнего стартового состояния в то самое светлое будущее, что предначертано образом нашего видения. А пути, в свою очередь, зависят от ноу-хау, которыми мы располагаем, от наших знаний и умений и от алгоритмов движения.

Скорее всего, для реализации нашего видения потребуются некоторые изобретения, ноу-хау, без которых будет трудно превзойти конкурентов,

которые раньше нас вышли на данный рынок. У них уже накоплен опыт, дающий им некоторые преимущества. Зато у них уже накопился и некоторый консерватизм, косность, обусловленная тем самым опытом, а это нам на руку. Именно изобретение чаще всего создает предпосылки для построения нового видения.

Что касается алгоритма, то здесь пока еще речь идет не столько о подробном, тщательно составленном алгоритме, это дело пока впереди, сколько о грубых набросках, исходных представлениях о будущем алгоритме, т.е. о технологии реализации бизнеса. В последнее время, после появления концепции реинжиниринга Майкла Хаммера и Джеймса Чампи, такого рода алгоритмы стали называть блок-схемами, или схемами потоков бизнес-процессов.

Можно было бы двигаться дальше, если бы не одно обстоятельство. На первый взгляд – это обстоятельство терминологическое. Но при ближайшем рассмотрении дело оказывается сложнее, и мы вынуждены задержаться здесь на некоторое время. Интерпретация терминов «миссия» и «видение» связана со значительными трудностями не только в русском, но и в английском языке. Есть случаи, когда их употребляют, меняя местами по отношению к нашему тексту. Иногда их не различают, считая синонимами. Часто им приписывают черты других понятий, например, политики руководства в области качества. Понятно, что данная работа представляет собой попытку упорядочить эту важную терминологию. Одновременно это приглашение к дискуссии.

Для начала дискуссии обратимся к работе Дж. Грингартен-Джексона с соавторами¹, где приведены интересные результаты обследования миссий 100 американских корпораций: 50 первых промышленных и 50 первых сервисных компаний из известного списка 500 журнала “Fortune”. Оказалось, что у этой сотни компаний встретились 52 варианта миссии из категории «кто в лес, кто по дрова». Идеальная же миссия, по мнению авторов указанной статьи, должна выглядеть так: «Мы станем компанией всеобщего качества благодаря уважению к сотрудникам и партнерству с нашими потребителями». А видение или мечта, по их мнению, в идеальном варианте могла бы звучать так: «Мы хотим преуспеть за счет долговременного роста и стремления стать одной из самых лучших компаний».

Ясно, что наш подход не соответствует взглядам, изложенным в указанной выше работе. Положение усугубляют словари. Так, в одном из популярных онлайн-словарей мечта (или видение) и миссия связаны причинно-следственной связью. Мечта – это то, какой видит себя организация через 10–15 лет. Заявление о мечте должно содержать *направление движения* (улучшить, снизить и т.д.) + *показатель* (качество, удовлетворенность потребителя и т.д.) + *значение цели* (сколько, % и т.д.) + *временные границы* (когда).

¹ Greengarten-Jackson J., Siew Choi Yau, Gitlow H., Scandura T. A. Mission statements in service and industrial corporations // International Journal of Quality Science. 1996. Vol. 1, № 1. P. 48–61.

Миссия описывает деятельность для достижения цели. Миссия – это причина, а мечта или видение – это результат. Заявление о миссии должно содержать *глагол* (разработать, обучить, поддерживать и т.д.) + *объект* (система, стратегия и т.д.) + *значение цели* (сколько, % и т.д., причем это необязательно) + *временные границы* (когда)»¹.

В словаре «Язык всеобщего качества»² приводятся еще более обширные определения, в которых отмечается, что эти термины не установились и в литературе царит разнобой. Между прочим, в качестве примера приводится формулировка миссии, данной Президентом США Дж. Кеннеди в 1962 г. для Национального агентства по исследованию комического пространства: «До конца десятилетия высадить человека на Луну и благополучно вернуть его на Землю».

Наиболее близкую нам трактовку дает Х.-Ю. Варнеке: «Видение – это второй из системообразующих документов организации. Он сам может иметь сложную структуру». Продолжим, однако, рассмотрение «мягких» составляющих организации.

Культура

Термин «культура», и без того непомерно широкий, получил в последние годы новое дополнительное значение. Специалисты по управлению стали говорить об «организационной культуре», «предпринимательской культуре» и т.д., вкладывая в эти выражения новый смысл. Достаточно для примера привести книгу А. Швейцера «Культура и этика» издания 1976 г. Что же означает слово «культура» в таких контекстах? В неисчислимом множестве определений термина «культура», если пытаться выделить в них что-то общее, можно обнаружить «систему взглядов, представлений, верований, подходов, идей, которыми руководствуется человек, общество или его часть, иногда не отдавая себе в этом отчета». Смешно пытаться давать новое определение объекту, над которым размышляли лучшие умы человечества. Мы лишь пытаемся наметить некоторый набор понятий, с помощью которых можно обсуждать такую проблему. Обычно культуру делят на духовную и материальную. В данной работе нас интересует по преимуществу именно ее духовный аспект. В культуре велика роль философии, хотя она и не сводится только к философии. Она пронизана идеями этики, хотя она и не сводится к этике. В ней важны исторические, этнические, социальные и национальные аспекты, хотя она и не сводится только к этим аспектам.

Оказывается, что эта трудно определяемая и плохо сформулированная вещь весьма сильно влияет на реальное поведение всякой организации в

¹ URL: www-personal.engin.umich.edu/~gmazur/tqm/tqmterms.htm

² Onnias A. The Language of Total Quality. Italy: TROKc Publications on Quality, 1993. 248 p.

условиях рынка. Именно из-за этого нам приходится обсуждать здесь такой эфемерный объект, как культура.

Прежде всего, важно выяснить, как соотносятся культура, миссия и видение. При попытке ответить на такой «простой» вопрос, как обычно, всплывает проблема «курицы и яйца». С одной стороны ясно, что культура не может не оказывать воздействия на выбор миссии, а следовательно, и видения. Вместе с тем, пока нет миссии, нет и организации. Значит, нет и культуры организации. Приходится предположить, что культура организации не может существовать вне культуры того общества, в недрах которого происходит становление этой организации. С другой стороны, после появления миссии и видения создается основа для строительства организации. И это строительство начинается с культуры.

В самом понятии «культура организации» нет ничего мистического. Речь идет о конкретных обыденных вещах. Например, все ли пути дозволены в нашем бизнесе? Есть ли у нас моральные запреты? А как насчет обмана клиентов? А каков должен быть стиль отношений между людьми? Можно ли в шутливом тоне обсуждать важные вопросы? Принято ли у нас пить кофе во время работы? А можно ли приходить на работу без галстука? И этот список можно продолжать бесконечно. Однажды я в качестве консультанта одной зарубежной фирмы присутствовал на банкете по случаю подписания контракта на поставку некоторых изделий в Германию. Мой коллега пошутил с руководителем немецкой делегации насчет больших возможностей для отдыха, которые теперь открываются перед ним в связи с подписанным соглашением. Я перевел. И вдруг совершенно неожиданно для нас немец изменился в лице и долго не мог подобрать слова. Когда же он пришел в себя, то с явной враждебностью заметил, что он не понимает шуток по такому важному поводу, как его работа. Вот вам и культурные различия!

К культурным феноменам относятся, например, и такие вещи, как готовность постоянно учиться, стремление к открытости и многое др. Именно культура порождает наши *ценности*.

Иногда культуру называют «системой запретов». В таком определении подчеркиваются те ограничения, которые налагает на нас следование догмам той или иной культуры. В этой связи возникает ассоциация с системным подходом Питера Сенге и теорией ограничений Элии Голдратта.

Слова коварны. И культура организации оказывается неразрывно связанной с культурой с большой буквы. Однако в том мире, где мы живем, возникли высокие барьеры между так называемой «художественной культурой» и «культурой технической». Ч. Сноу констатировал это в своем знаменитом очерке «Две культуры», выпущенном в 1973 г. Мы начинаем понимать, что образовавшаяся пропасть становится нестерпимой. Это разделение способно вообще разрушить культуру и вызвать последствия, ко-

торые просто нельзя себе представить. Так что культура – дело «простое», да создает глубину, которую не измерить.

Цели

Взаимодействие между миссией, конкретизированной в видении, и культурой порождает цели организации. Это уже гораздо более конкретные вещи. Они осязаемы. Более того, их стремятся сделать количественными. Проблеме целеполагания в бизнесе посвящена огромная литература. Не будем ее множить. Но в этой проблеме есть один аспект, пройти мимо которого мы не можем.

Дело в том, что для успеха дела, как мы теперь отчетливо понимаем, важно тщательно согласовать цели организации с индивидуальными и групповыми целями всех сотрудников. Абсолютного совпадения всех этих целей вряд ли стоит ожидать, но сделать их вектора как можно более совпадающими – отчасти в нашей власти. Главное, что здесь важно сделать, это уйти от наемных работников к сотрудникам-партнерам, соучастникам, совладельцам. Такая точка зрения называется принципом парсипативного управления. Понятно, что широкое вовлечение персонала предполагает, прежде всего, участие в обсуждении возникающих проблем и принятии решений. Это один из самых сильных мотиваторов, какие вообще известны в природе. Конечно, важно сочетать соучастие с правильным распределением дохода, т.е. с участием всех сотрудников в доходах организации. Пока каждый человек не начнет зарабатывать себе сам, а не получать зарплату от «добротного дяди», он не будет в достаточной степени мотивирован на эффективную работу.

Важно понимать, что построение таких отношений лежит в сфере культурных перемен. Еще Н. Макиавелли было известно, что это чревато долгими и тяжелыми процессами в ментальной области, способными породить сопротивление. Чего стоит одна только открытость денежных потоков. Да плюс эффективная система учета.

Сделаем еще одно замечание о целях. Конечно, проделав работу, связанную с формулировками миссии и видения и со становлением культуры организации, мы создали представление о том, кто мы и куда собираемся идти. Но при формулировках целей этого мало. Надо оглянуться вокруг и попытаться понять, прежде всего, кто наши потенциальные клиенты и чем они дышат. Чтобы оглядеться, надо запустить новый механизм – маркетинг, или анализ рынка. Исследование рынка должно быть тесно связано со всеми аспектами проблемы качества. Для обеспечения такой связи разработаны специальные методы маркетинговых исследований, которые называются методами *структурирования функции качества* (quality function deployment, QFD). Заметим, что до сих пор анализ рынка был бы неуме-

стен. Он бы только сковывал инициативу создателей миссии и видения и творцов организационной культуры.

Теперь можно считать, что у нас есть цели и что все сотрудники, как один, готовы доставать звезды с неба во имя общего дела. Чего же теперь нам не хватает для полного счастья? Ответ ясен – стратегии.

Стратегический план

Говорят, что любимая поговорка генерала Эйзенхауэра звучала так: «План – ничто, планирование – все». Это можно понять. В условиях сильной неопределенности конкретный план не имеет больших шансов на точную реализацию. Но сам процесс планирования можно сделать итеративным, скользящим, адаптивным (т.е. можно пытаться перестраивать план на ходу, сообразно с обстоятельствами). Это, в сущности, лучшее, что можно сделать в текущий момент для максимального удовлетворения всех заинтересованных в результатах планирования сторон.

Практически планирование – это способ эффективного управления всеми имеющимися в распоряжении ресурсами. Планированием много занимаются и на Западе (Р. Акофф, И. Ансофф, Б. Карлофф, Г. Минцберг и др.) и на Востоке (Т. Коно). Очевидно, что основой планирования служит прогноз (Р. Эйрес, Дж. Мартино, Э. Янч, Д. Сахал). Эффективный прогноз плюс адаптивный план, такого типа, как «сетевой график», – вот залог успеха. Отметим здесь блестящую работу Г. Минцберга с соавторами «Школы стратегий. Стратегическое сафари: экскурсия по дебрям стратегического менеджмента», в которой рассмотрены достоинства и недостатки десяти современных школ стратегического планирования, проанализированы сложные отношения между ними.

Стратегии, как и планы, различаются масштабами. Обычно различают глобальные или долгосрочные стратегии, тактические и оперативные планы. В период становления бизнеса речь идет, конечно, только о долгосрочных глобальных планах. Они могут реализоваться в организациях любого размера, в том числе и в малых. Одним из важных элементов разработки планов разного уровня и их согласования служит метод «*хосин канри*», или структурирование политики. Но как бы ни были важны планы, для их реализации нужны конкретные ресурсы. А для их изыскания и мобилизации нужен следующий, еще более конкретный шаг – разработка бизнес-плана.

Бизнес-план, или технико-экономическое обоснование (ТЭО)

Бизнес-план – это специальный документ, в котором оцениваются объемы и распределение по времени всех видов ресурсов, требуемых для реализации намеченного стратегического плана. В ходе такого анализа определяется потребность во внешних ресурсах, и если таковая выявляется,

то учреждается *инвестиционный проект*. Бизнес-план служит в таком случае основанием для поиска потенциальных инвесторов. Из этого документа становится ясно, сколькими и какими траншами (порциями) мы хотели бы получать инвестиции, когда и под какие проценты мы будем готовы их возвращать. И под какие гарантии.

Здесь же надо решить, хотим ли мы объявлять тендер, или мы предпочитаем более традиционные, хотя и менее эффективные способы добывания денег. Если внешние заимствования нам не нужны, мы будем осуществлять наши грандиозные замыслы за счет собственных возможностей. В случае реализации очень больших и дорогостоящих проектов просто бизнес-плана оказывается недостаточно. В таких случаях требуется тщательное технико-экономическое обоснование, часто с дополнительными специальными экспертизами.

Принятый и одобренный инвестором (если надо) бизнес-план служит основой для создания «жестких» сторон организации, таких как аренда помещений, приобретение и монтаж оборудования, закупка сырья и т.д. Но строительство «мягких» элементов организации все еще продолжается. Теперь на очереди структура организации.

Структура организации

Каких только организационных форм ни придумали люди за свою долгую историю! Самая известная и самая распространенная пока форма организации, конечно, иерархическая. Собственно многие десятилетия ничего другого не было, да, вроде бы, и не требовалось. Ведь строили на века. Лишь недавно ситуация изменилась так сильно, что выявилась связь между структурой и целью. Внешняя среда организации неожиданно приобрела такую динамичность, даже турбулентность, что вековые устои классических иерархий не просто закачались, а как-то сразу пришли в негодность.

Получается так: цель, помимо прочего, детерминируется окружающей средой. Внешняя среда ведет себя непредсказуемо. Значит, и цель тоже начинает меняться вслед за ней. А со сменой цели требуется смена структуры. Но тогда структура должна все время меняться. На что же опереться в этом слишком изменчивом мире?

А легко ли всякий раз пускаться во все тяжкие? Перемена структуры – это же почти перемена культуры. Значит, долго, дорого, трудно. Может не стоит всякий раз городить огород? Да и на что менять? Пробовали же, например, матричные структуры. Сначала даже понравилось. Но потом оказалось, что сотрудник становится «службой двух господ». Ему-то хорошо, а вот дело страдает.

Неодолимое стремление к гибкости и адаптивности вызвало к жизни массу вариантов структур. Один из вариантов предложен Х.-Ю. Варнеке – это так называемые «фрактальные» организации. Идея фрактала возникла со-

всем недавно в высшей геометрии и относится к объектам, сложность которых не зависит от масштаба. Если, например, вы летите в самолете в хорошую погоду и пролетаете над берегом моря, то вы видите определенную геометрию береговой линии. В классической геометрии при рассматривании этой линии под микроскопом мы не обнаружим ничего нового. А если, приземлившись, мы выйдем на берег моря, над которым недавно пролетали, и начнем исследовать береговую линию, то увидим массу новых подробностей, которые укрылись от нас при наблюдении с высоты. И сложность этой новой линии окажется не меньшей, чем у той, что мы видели сверху.

За этим образом стоит идея построения внутри организации фрактальных организаций, которые обладали бы практически такой же сложностью, как и материнская структура, были способны к самонастройке на общие цели, адаптации к изменяющейся среде и эффективному взаимодействию с аналогичными соседними структурами. Идея самопроизвольного выращивания структур с требуемыми свойствами весьма привлекательна. Но пока не накоплен положительный опыт построения систем такого рода, приходится ограничиваться более простыми и грубыми подходами. Среди них сейчас, пожалуй, наибольшее распространение имеют схемы, связанные с модификациями иерархических структур.

Собственно речь идет о некоторой дилемме. Или мы всякий раз при смене обстановки затеваем структурную перестройку бизнеса, называемую реинжинирингом, либо мы пытаемся его «перехитрить»; это не может стать непрерывным процессом. И не потому, что это технически невозможно, а по экономическим и психологическим причинам.

А «хитрость» чаще всего связана с так называемым проектным подходом (или даже с проектным стилем жизни). Представьте себе традиционную иерархическую организацию, которая успешно работает. В один прекрасный день к ней обращается новый клиент, и высшее руководство считает, что этот клиент представляет интерес. Если мы хотим не упустить перспективного клиента, то нам надо либо, как мы уже говорили, перестраивать организацию, либо – учредить проект. Проект в данном случае – это временная (пока жив клиент) организационная форма. Ее прелесть состоит главным образом в том, что она не разрушает существующую структуру. По идее, проект как раз и должен играть роль фрактальной организации, предложенной Х.-Ю. Варнеке, или, если угодно, он должен стать той структурой, что призвана балансировать на грани порядка и хаоса, где и находится область самой эффективной работы.

Именно проект – то место, где предстоит построить систему качества, тщательно настроенную на требования конкретного потребителя. В одной организации могут одновременно работать несколько проектов, причем каждый со своей системой качества, нацеленной на своего клиента. Один клиент может удовлетвориться, например, общими стандартами ISO 9000, а другому подавай, скажем, автомобильный стандарт QS-9000. В таких об-

стоятельствах особое значение приобретает взаимодействие проекта с инфраструктурой организации. Чтобы клиенты проектов были уверены в успехах своих поставщиков, инфраструктура тоже должна создать систему качества. Но эта система уже не может быть нацелена на требования каждого проекта, поскольку сами эти требования могут оказаться противоречивыми. Здесь ничего не остается, кроме обычной системы ISO 9000, сертифицированной третьей стороной. Это, собственно, и есть корпоративная система качества.

Создание проекта влечет за собой еще одно интересное структурное новшество – команду проекта. Такие команды – временные организации внутри организации, собранные по конкурсу и функционирующие до тех пор, пока существует данный клиент. Их создание, функционирование, отношения с материнской организацией – важные вопросы, ждущие дальнейшей проработки. Один из ключевых моментов, обеспечивающих успех команды, – это делегирование полномочий и, конечно, создание климата доверия.

Эпилог

Когда же, наконец, дело дойдет до дела? – спросит нетерпеливый читатель. Давайте ответим на этот законный вопрос продолжением мысли Г. Гейне, которая стоит в прологе к этой главе: «Заметьте это себе, вы, гордые люди дела. Вы не что иное, как бессознательные подручные людей мысли, которые часто в смиренной тишине предназначали вам тончайшим образом все ваши дела».

Глава 8

Услаждение потребителей

*Первый принцип обеспечения качества:
качество начинается с услаждения потребителя
Эдвардс Деминг*

Наконец и для отечественного бизнеса проходят те времена, когда производитель определял, какие товары, когда и в каком количестве должны появиться на рынке. Наш потребитель становится цивилизованным и хочет получать такие продукты или услуги, которые отвечают его собственным представлениям об их качестве и ценности. Удовлетворение потребителей, ориентация на заказчика, фокус на потребителя – все эти словосочетания обозначают один из ключевых принципов современного менеджмента, который лежит в основе практически всех успешных бизнес-стратегий, моделей управления, систем менеджмента качества и различных подходов к совершенствованию деятельности и повышению конкурентоспособности.

Стиль бизнеса многих японских компаний ярко иллюстрирует их пиетет перед потребителем, что и позволяет стране последние полвека успешно бороться за этого самого потребителя как на внутреннем, так и на мировом рынках. Начнем сразу с примера. «Потребитель может различать вкусовую разницу!» – к такому выводу пришли менеджеры пивоваренной корпорации “Asahi Breweries”, проведя опрос более 5000 потребителей. Японские ценители пенного напитка требовали пива легкого, освежающего, с ярко выраженными хмелевыми горечью и ароматом. Именно такой вкус имело “Asahi Super Dry”, выпущенное в марте 1987 г. Это пиво стало сенсацией на рынке и быстро завоевало симпатии японцев, и не только их. Сегодня этот брэнд занимает шестое место в мировом рейтинге с объемом продаж порядка 17,5 млн баррелей в год. Пивовары “Asahi” смогли уловить изменение в психологии потребления, доказали, что сегодняшний потребитель может различать вкус пива, и сварили именно то пиво, которое отвечает требованиям покупателя. Стратегия ориентации на потребителя позволила “Asahi” преодолеть затяжную 30-летнюю тенденцию снижения своей доли рынка и с рекордно малых 9,9 % в 1985 г., из второго эшелона выйти в лидеры японского пивоварения, заняв к 2004 г. почти половину пивного рынка Японии и войдя в десятку ведущих мировых производителей пива.

В чем мораль этой истории? Мораль сформулировал еще в 1936 г. Коносукэ Мацусита, основатель компании “Matsushita Electric”, известной своими торговыми марками “Panasonic” и “Technics”: «Слова клиента следует воспринимать как голос Бога, и все сказанное им воспринимать с радостью... Не навязывай товар! Продавай не то, что клиент хочет, а то, что будет для него выгодным». С тех пор прошло более 80 лет, но и сегодня, в

двадцать первом столетии, любая компания с претензиями на то, чтобы быть успешной и конкурентоспособной, должна, как минимум, удовлетворять ожидания потребителя, а в идеале заставить потребителя восторгаться продуктом или услугой, предоставляя клиенту даже больше того, что он мог ожидать. Приведем еще цитату: «Потребитель – самый важный элемент в производственной цепи. Качество должно быть нацелено на нужды потребителя, сегодняшние и завтрашние», – говорит Э. Деминг в «Выходе из кризиса». Питер Шолтеса и Хиро Хакквеборда весьма живописно развивают тему высокой оценки роли потребителя для современного менеджмента: «Потребитель должен получить то, что он хочет, когда он этого хочет и в той форме, в какой он этого хочет. Компания должна стремиться не только удовлетворить ожидания потребителя – это самое малое, что ей необходимо сделать. Компания должна стремиться к тому, чтобы заставить потребителя восторгаться, предоставляя ему больше того, что он мог ожидать. Вот тогда ваши боссы будут пребывать в экстазе, совет директоров – на вершине блаженства, а ваша компания – сможет стать легендой Уолл-стрит. Но если ваш потребитель не в восторге, значит, вы еще не приступили к достижению качества»¹. Этим своим высказыванием авторы комментируют первый, по их мнению, принцип обеспечения качества – «Качество начинается с услаждения потребителя».

Термин «услаждение» (“delight”) на русский язык можно перевести и как «ублажение». Звучит сильно, но так же, как и во многих других случаях эмоционально заряженных слов неконструктивно, или, используя терминологию самого Деминга, неоперационально. Только на первый взгляд ясно, что нужно делать для успеха в бизнесе – «услаждать» («ублажать») потребителя, а не просто его «удовлетворять». Но тут же возникает вопрос, а чем, с точки зрения потребителя, по своей сути отличается второе состояние? Другими словами, какие свойства продукции или услуги приводят потребителя в восторг? Как можно прогнозировать, что потребителем будет достигнуто именно второе состояние, а не первое? И слово «прогнозировать» здесь ключевое с точки зрения бизнес-практики. Можно потратить очень много денег и времени, не имея ориентира, не имея теории, чем восторг отличается от удовлетворения с точки зрения того, что производитель может изменять, т.е. свойств продукта и/или услуги.

Возможно, термин «услаждение» очень точно оценивает то состояние потребителя, к которому надо стремиться. Его (термин) необходимо приблизить к бизнес-практике. Этот вопрос может быть решен довольно просто. Надо расписать, что означает «услаждение» применительно к области деятельности компании. В общем случае покупатель будет «услажден», когда он будет:

- 1) удовлетворен;

¹ Цит. По: Нив Г.Р. Пространство доктора Деминга: Принципы построения устойчивого бизнеса : пер. с англ. М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. С. 55.

2) получит дополнительный стимул (бонус, дополнительную услугу) и т.д., которую не планировал получить, но получил либо бесплатно, либо за счет минимальных затрат.

Далее, что значит «удовлетворен»? Расписываем.

1.1. Получит нужную услугу в полном объеме.

1.2. Точно вовремя.

1.3. За приемлемую цену ... и т.д., согласно всеобщим правилам логистики, продаж и др.

К этому сейчас стремятся многие компании. Однако этого недостаточно, чтобы через 5 лет бизнес продолжал успешно развиваться. Для того, чтобы покупатель был не просто «удовлетворен», но и «услажден» (как бы пафосно это ни звучало), обязательно должен быть выполнен пункт два, который в общем случае можно определить термином «удержание», когда при получении услуги, продукта, потребитель неожиданно для себя станет обладателем дополнительного бонуса или дополнительной бесплатной сервисной услуги.

Таким образом, в деле ублажения потребителя главное – это соотношение потребительских ожиданий и фактического уровня качества. Для ублажения необходимо опережение уровня ожиданий хотя бы в одном, существенном с точки зрения потребителя, аспекте качества. Такое определение уже представляется достаточно конструктивным с практической точки зрения. Процесс «ублажения» включает исследование (оценку) текущего уровня ожиданий, формирование опережающего ожидания свойства продукта или услуги и доведение соответствующей информации до потребителя. Само собой, что по всем другим аспектам качества должно обеспечиваться соответствие уровню ожиданий.

Что касается малости или существенности величины опережения, то это вопрос из области «предусмотрительности». Вот пример из практики, когда одна строительная фирма для создания эффекта ублажения предусмотрела в проекте нового дома сразу большое количество бонусов, в том числе ряд таких, исполнение которых было на пределе ее технических и экономических возможностей. Ублажить она ублажила, но оказалась в ситуации, когда клиенты, заказывающие жилье в следующем доме, уже требовали наличия этих трудно реализуемых бонусов. Вчерашний бонус завтра воспринимается как само собой разумеющееся. Поэтому, если конкурентная ситуация позволяет, более опытные и меркантильные фирмы стараются планировать определенную этапность во введении бонусов. Отсюда прагматическая рекомендация – делать бонус-добавку, бонус-бантик.

Добиваясь услаждения потребителя, необходимо делать не столько большое, сколько неожиданное для потребителя. Ведь речь идет об универсальных свойствах человеческого восприятия, отраженных в известной модели Нориаки Кано (рис. 6), которую он предложил еще в далеких 1970-х гг. прошлого века.

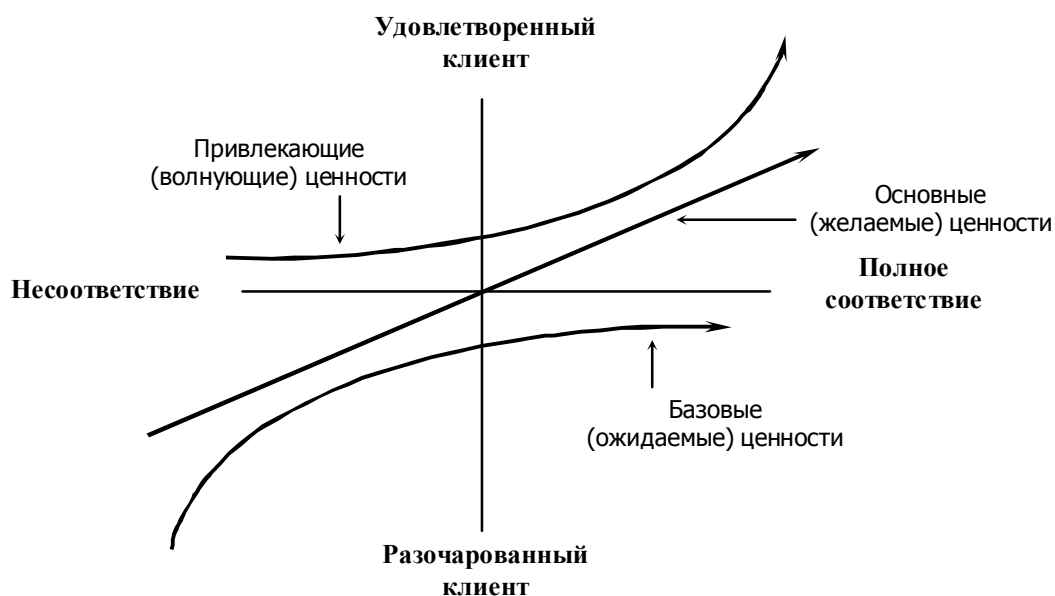


Рис. 6. Модель Н. Кано

Модель Кано характеризует степень удовлетворенности клиента соответствием качества продукта или услуги. Так вот, привлекающие или волнующие ценности, по Кано, улаживают клиентов, которые бывают приятно удивлены, восхищены и даже ошеломлены. Приведем пример авиакомпании “ANA” (All Nippon Airways), миссия которой сформулирована следующим образом: «Создание восхитительных воспоминаний вместе с нашими клиентами». Именно восхищение потребителя рассматривается как фактор, оказывающий непосредственное влияние на конкурентоспособность компании, поднимает стоимость брэнда “ANA”. Каждый работник “ANA” запрограммирован на создание атмосферы восхищения, потому что, испытывая именно это чувство, клиент будет постоянно пользоваться их услугами и порекомендует своим знакомым поступать так же. Бизнес-стратегия компании построена на постоянном изучении потребителя с целью предоставить услуги, опережая и превышая ожидания своих клиентов, тем самым обеспечивая лояльность и привязывая потребителя к своей компании.

Здесь мы вновь возвращаемся к термину «удержание» (retention) и вводим понятие «лояльность» (loyalty). В различных исследованиях эти термины могут обозначать как одно и то же, так и разные понятия. Безусловно, это не синонимы. Одно из них (удержание) есть название определенного процесса реализуемого поставщиком – процесса закрепления потребителя. Удержание – это покупка, совершаемая потребителем у определенного продавца; если он делает это часто, то продавец его «привязал».

Второе (лояльность) есть состояние потребителя, достигнутое в результате данного процесса. Лояльность – это только намерение, готовность прийти к продавцу, а удержание (retention) есть один из процессов, кото-

рый в совокупности с другими дает желаемый результат – лояльность. Хотим улучшить лояльность – нужно разбираться со структурой и параметрами процесса удержания и др., в связке с которыми он достигает желаемого результата.

Таким образом, построение долгосрочных отношений компании с потребителем, удержание своих клиентов, увеличение доли постоянных покупателей подразумевают создание и повышение их лояльности. Компания “Fuji-Xerox”, исследуя взаимосвязь между степенью удовлетворенности потребителя и его лояльностью, выделяет три зоны лояльности потребителей (рис. 7):

- плохая зона – неудовлетворенных клиентов, где присутствуют негативно настроенные потребители-террористы;
- безучастная зона – неопределившихся потребителей;
- благоприятная зона – постоянных клиентов, включающая так называемых потребителей-«проповедников».

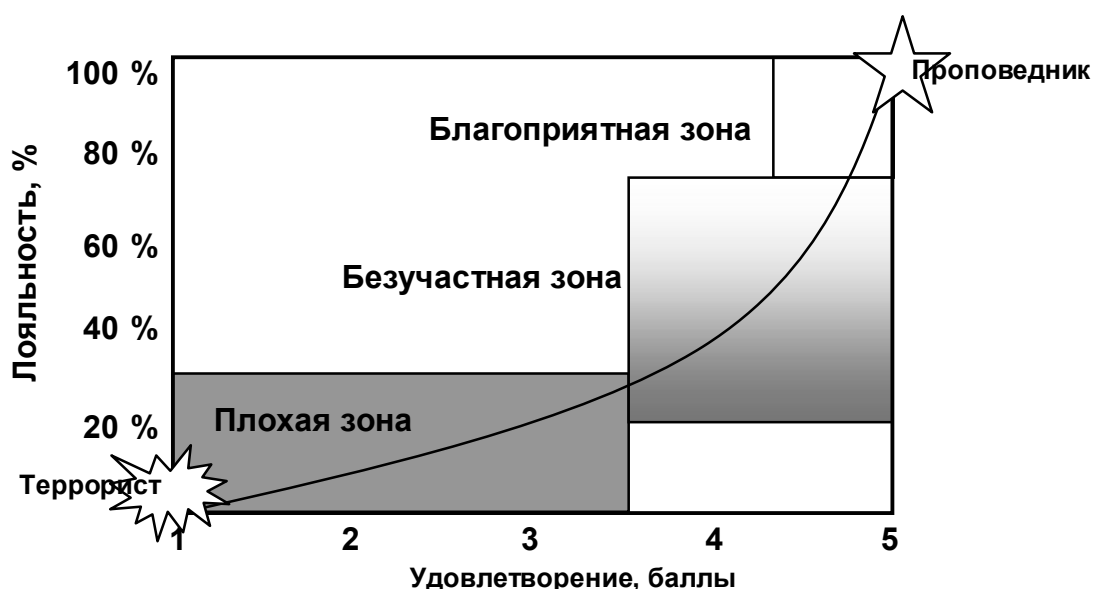


Рис. 7. Зоны лояльности потребителей

Рост числа постоянных клиентов является стратегической задачей для бизнеса. Интересно заметить, что японский иероглиф, обозначающий понятие «постоянный клиент», состоит из элементов «дом», «деньги», «приходить». Прибыль в бизнесе действительно приходит от постоянных покупателей. Принцип Парето и здесь находит свое применение – 20 % постоянных клиентов компании приносят ей 80 % прибыли. Кроме того, структура прибыли от постоянных клиентов меняется в зависимости от длительности их взаимоотношений с компанией (рис. 8).

Борьба за постоянного клиента предполагает увеличение степени лояльности, как правило, за счет группы неопределившихся потребителей. Не-

удовлетворенный клиент, уйдет и расскажет о своем негативном опыте в среднем 17-ти своим знакомым. Но и удовлетворенный потребитель также может уйти, полагая, что он немного потеряет, а приобрести сможет что-то лучшее. Поэтому компании пытаются сегодня не только привлекать новых клиентов (а затраты на их приобретение превышают в 5 раз затраты на обслуживание уже имеющих), но и стимулировать повторную покупку.

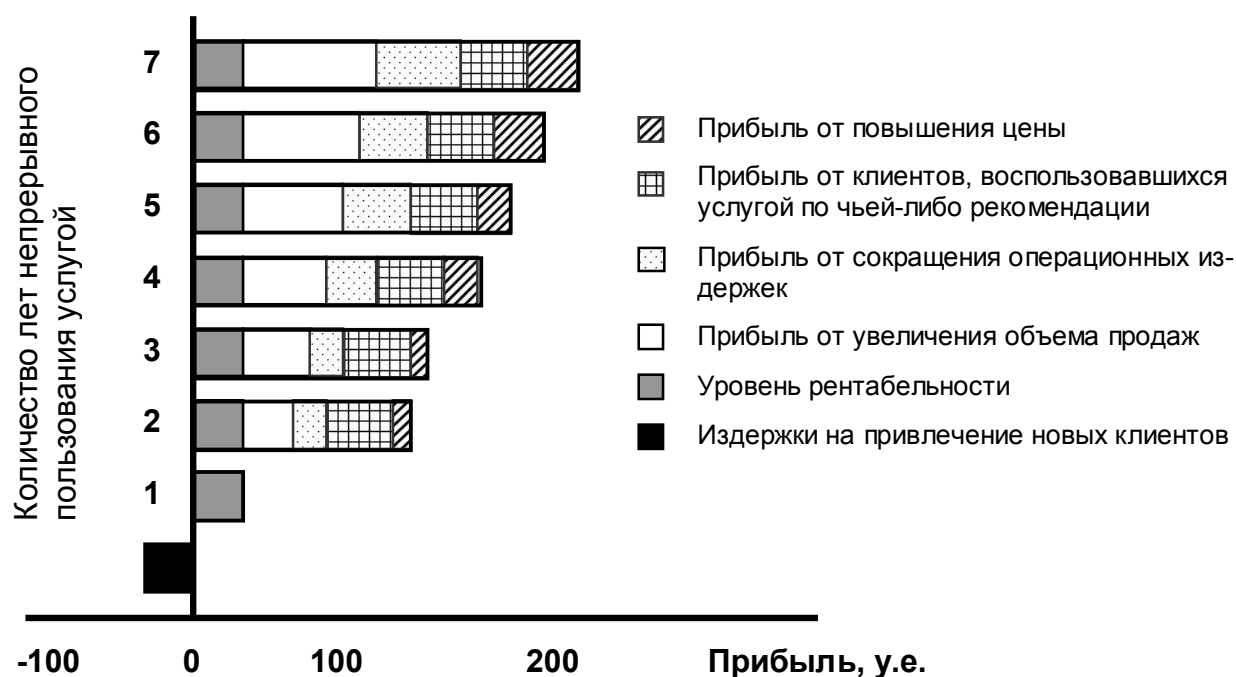


Рис. 8. Динамика изменения структуры прибыли от постоянных клиентов во времени

Токийский «Диснейленд» – самый большой парк развлечений в юго-восточной Азии. По результатам последних опросов посетителей парка, 94–98 % из них хотели бы посетить «Диснейленд» еще раз. Приведем десять загадок токийского «Диснейленда», над которыми полезно задуматься менеджерам по качеству.

1. Для чего предназначен подземный лабиринт «Диснейленда»?
2. Почему в туалетах нет зеркал?
3. Почему существует 300 инструкций для персонала?
4. Почему очереди на аттракционы имеют извилистую форму?
5. Почему даже в дождливую погоду вытираются стулья и столы, стоящие под открытым небом?
6. Почему после того, как попадаешь на территорию парка, все окружающие строения становятся невидимыми?
7. Почему каждый сектор территории окрашен в свой цвет?
8. Почему всего один вход в парк?
9. Почему персонал называют «актерами»?

10. Почему очень много взрослых посещают его несмотря на то, что это парк развлечений?

Многие ответы становятся очевидными, когда связываешь каждую загадку со стратегией максимального удовлетворения потребителей.

Еще один пример удержания неопределившихся клиентов от японских пивоваров “Asahi Breweries”. Один из способов, который используют менеджеры “Asahi Breweries” для повышения лояльности потребителей, – это полная открытость (если хотите, прозрачность) производственного процесса для любого клиента компании. Любой человек может приехать на один из 12 заводов “Asahi Breweries”, где проводятся бесплатные экскурсии по предприятию. Завод спланирован так, что все производственные объекты, начиная с цехов по обработке сырья и цехов, где происходит брожение, заканчивая линиями розлива и цехом утилизации отходов, расположены вокруг основного офисного здания, где находится круговая обзорная панорама для экскурсантов. Потенциальный потребитель может приехать на завод, где в течение 10–15 минут комплектуется группа из 8–10 человек. Затем во главе с девушкой-экскурсоводом группа отправляется в кинозал на просмотр 15-минутного фильма, рассказывающего об истории предприятия и основных принципах деятельности компании. По окончании сеанса начинается экскурсия по стадиям процесса производства пива с профессиональными комментариями экскурсовода. После получасовой экскурсии – бесплатная дегустация продукции предприятия.

Посетив такую экскурсию, потребитель если не станет «проповедником», то, по крайней мере, будет значительно более лоялен к компании, которая, в свою очередь, может рассчитывать на повторную покупку со стороны этого потребителя. Процесс завоевания клиента всегда непрост. Затраты на приобретение новых потребителей зачастую превышают в 5 раз затраты на обслуживание существующих потребителей. Формирование пожизненного клиента – это целая эволюция:

- подозреваемый →
- потенциальный →
- первый покупатель →
- частый клиент →
- постоянный клиент →
- проповедник (или адвокат).

В большинстве случаев среди групп «подозреваемых» клиентов менеджеры не могут разглядеть по какой-то причине (например, из-за сложившегося стереотипа о своих постоянных клиентах) большую группу потенциальных потребителей. Важность изучения *не своего* клиента неоднократно подчеркивает в своих книгах гурю современного менеджмента Питер Друкер. Аналогичную мысль можно встретить и у Деминга еще в 1950 г. в лекциях, прочитанных им в Японии: «Потребитель более важен, чем исходный материал. Обычно гораздо легче сменить поставщика исходных

материалов, чем найти нового потребителя. А тот, кто не является вашим потребителем, кто еще не пробовал вашей продукции, еще более важен для вас, поскольку он представляет собой возможного дополнительного пользователя вашей продукции»¹.

Таким образом, задача поиска клиента и последующего его удержания принимает все более индивидуальный характер, начинается борьба за каждого отдельного потребителя. При такой жесткой конкуренции важно знать и постоянно изучать своего клиента, дабы не только выявить его предпочтения и, если повезет, угадать скрытые желания, но понимать, по каким причинам клиент все-таки уходит к конкурентам, несмотря на все ваши старания. Исследование различных компаний Японии показывают, что сокращение доли ухода клиентов на 5 % ведет к повышению прибыли от 25 до 85 %, в зависимости от специфики бизнеса. По данным Японского центра производительности для социально-экономического развития, 40 % уходов клиентов происходят по причине плохого обслуживания. Что клиент может подразумевать под «плохим обслуживанием»? Приведем пять критериев, неудовлетворение по которым заставляет клиента чувствовать общую неудовлетворенность обслуживанием.

1. Время. Стремление получать продукты и услуги быстро, в короткие сроки, в любое время.

2. Комфортабельность. Простота и удобство в обращении.

3. Индивидуальный подход, качество. Стремление пользоваться качественными продуктами и услугами полноценно, с положительными эмоциями, по собственному усмотрению.

4. Собственный опыт. Привычка приобретать продукты и услуги в определенном месте и в определенное время.

5. Рациональность. Соответствие продуктов и услуг стандарту с точки зрения потребителя.

Неудовлетворение требований потребителя по каждому из перечисленных критериев может вызывать общее негативное отношение к компании, вплоть до ухода клиента. Однако возможность ухода – это только одна сторона медали, удержание клиента – в большей степени все-таки услаждение. Подняв тему услаждения в начале, снова возвращаемся к ней. На какие же точки следует давить компании, стараясь усладить потребителя? Японские консультанты предлагают проводить акупунктуру, используя концепцию «10 Р».

1. Price (цена) – скидки, дисконтные и клубные карты.

2. Purchases (покупки) – поощрение при покупках: чем больше пользуешься продуктом, услугой, тем больше вознаграждение.

3. Points (баллы) – балльная система: баллы можно на что-то обменять.

¹ Цит. по: Нив Г. Р. Пространство доктора Деминга: принципы построения устойчивого бизнеса : пер. с англ. М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. С. 136–137.

4. Partners (партнеры) – совместные балльные системы с неконкурирующими компаниями.

5. Prizes (подарки) – покупая продукт или услугу, получаешь возможность получить подарок или поучаствовать в розыгрыше.

6. Pro-Bono – общественно-полезная деятельность: покупая продукт или услугу, потребитель участвует в разного рода социальных программах.

7. Privileges (привилегии) – преимущества постоянных клиентов могут быть выражены, например, возможностью разместиться в гостинице без предварительного бронирования.

8. Personalization (персонификация) – индивидуализация обслуживания, к клиенту могут обращаться по имени или поздравлять с днем рождения и т.п.

9. Participation (участие) – клиент участвует в процессе улучшения продукта (услуги), высказывая свое мнение, например, в групповых интервью или фокус-группе.

10. Presto (скорость) – оперативность в решении проблем.

Играя на этих «Р», комбинируя их, компания может разрабатывать программы привлечения постоянных клиентов. При этом, однако, важно не упускать из поля зрения ряд принципиальных моментов, а именно:

- программа для постоянных клиентов – это программа не для всех;
- привилегии и преимущества должны быть обоснованы с точки зрения затрат;
- привилегии предоставляются в ответ на реакцию, поведение клиента, которые ожидает компания;
- наилучшее вознаграждение должно выглядеть дороже, чем оно есть в действительности;
- нельзя терять индивидуального подхода;
- нельзя внезапно менять правила участия в программе;
- необходимо иметь методику оценки влияния программы на увеличение продаж.

Как видим, для планомерного пополнения рядов постоянных клиентов нужен точный расчет, и одной дисконтной картой или бонуса в виде ручки-сувенира не всегда может быть достаточно для того, чтобы клиент снова пришел к вам. Все-таки услаждение клиента больше связано с выявлением его скрытых потребностей и реализации их в производимом продукте или услуге. Именно поэтому японские компании очень серьезно занимаются изучением своих потребителей, поддерживая постоянную обратную связь, собирая и анализируя всю информацию, поступающую от клиентов в виде отзывов, запросов, рассматривая претензии как подарок со стороны покупателя. Для компании “Toyota Vista Kochi”, официального дилера корпорации “Toyota” и лауреата Японской премии качества 2002 г., сбор и анализ данных о потребителе, формирование и использование клиентской базы данных являются ключевыми компетенциями менеджмента компании. Укрепление обратной связи в “Toyota Vista Kochi” происходит через

анкетирование, интернет-сайт, PR-акции – все это позволяет ближе узнать своего потребителя. Но основной объем информации о клиенте в силу специфики бизнеса компания получает непосредственно в салоне продаж автомобилей, где происходит первый контакт с клиентом. Работники компании, находящиеся на «первом рубеже»: менеджеры по продажам, менеджеры торгового зала – играют несколько важных ролей в пьесе под названием «Удовлетворение потребителя».

1. Аналитик (задача: четко раскрыть желание и намерение клиента);
2. Консультант (задача: предоставить информацию о продуктах и услугах компании);
3. Медиатор (задача: выступать посредником между компанией и клиентом);
4. Продюсер (задача: организовать процесс оказания услуги);
5. Актер (задача: предоставить услугу, максимально удовлетворив потребителя).

Система продаж «первый рубеж – первый этаж» позволяет менеджменту компании максимально эффективно использовать каждый контакт с клиентом, собирая и анализируя мнения и пожелания потребителей и используя эту информацию для разработки новых методов продаж.

Другой пример построения бизнеса «от потребителя» – стратегия «шести касаний» компании “Musashino”, лауреата Японской премии качества 2000 г. Компания оказывает услуги по уборке территории и помещений организациям и частным лицам и предоставляет на прокат сопутствующее оборудование и инвентарь. Руководство компании строит систему управления на принципе «Клиент – прежде всего!», поэтому изучение запросов и ожиданий своих клиентов – приоритетная задача для всех работников “Musashino”. Именно поэтому для установления обратной связи с потребителем используются все возможные разумные способы, которые объединены в схему «Шесть касаний» (табл. 3).

Пример компании “Musashino” показывает, насколько успешные компании дорожат каждым сигналом от клиента. Действительно, лидеры смещают акценты в стратегиях развития с завоевания доли рынка на удержание доли клиентов. Широко применяемые концепции массового, целевого и нишевого маркетинга сегодня в полной мере не оправдывают себя в борьбе за потребителя. На первый план выходит концепция индивидуального маркетинга – маркетинга «один-на-один».

Таблица 3

Обратная связь с потребителями в компании “Musashino”

Касание клиентов	Информация и методы оценки
1. Восемь видов посещений	По каждому из восьми видов посещений определены критерии и показатели оценки (число клиентов, коэффициент соблюдения частоты посещений). По ним работник ведет ежедневный самоконтроль, а руководители отделов осуществляют проверку и выставляют ежедневные и ежемесячные оценки. Особый акцент делается на такой показатель, как коэффициент личной доставки оборудования и инвентаря: для домашних хозяйств он установлен не ниже 60 %, а для организаций – 97 %. Кроме того, проводятся посещения в сопровождении руководителей отделов, членов совета директоров и президента, что помогает лучше выявить запросы клиента и принять нужные меры
▪ Периодическое посещение в установленный день для сдачи оборудования и инвентаря в прокат	
▪ Посещение для доклада о передаче обязанностей	
▪ Посещение для оказания консультации	
▪ Первое посещение	
▪ Посещение для разрешения жалоб	
▪ Посещение для вручения сезонных подарков	
▪ Посещение для предотвращения расторжения контракта	
▪ Посещение для выражения благодарности после окончания срока контракта	
2. Операторский центр	Из обращений и звонков клиентов выбирается информация о запросах и жалобах
3. Интервью (во время оказания услуги)	<p>В процессе обслуживания, когда проводится чистка сданного напрокат оборудования, инвентаря или несложная уборка, работник компании общается с клиентом, выясняет его требования и пожелания по трем следующим вопросам.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Есть ли какие-либо затруднения при проведении уборки? • Имеются ли какие-либо пожелания в отношении оборудования, инвентаря или самой услуги? • Не согласится ли клиент выступить в качестве «испытателя» нового товара и высказать свое мнение о нем?
4. Анкетирование клиентов	Для повышения объективности и точности анкетирования пересылка, подсчет и анализ данных поручается внешней специализированной организации
5. Письма, открытки, электронная почта и факсы от клиентов	Информация обобщается и докладывается на заседании комиссии по повышению степени удовлетворения потребителей
6. Звонки по теме «удовлетворение потребителей»	Ежемесячно в каждом подразделении компании содержание поступивших звонков обобщается, анализируется и затем рассматривается на заседании комиссии по повышению степени удовлетворения потребителей

Индивидуальный маркетинг основан на изучении потребителя, формировании клиентских баз данных. Собирая данные о клиентах, во-первых, можно знать каждого своего потребителя: его имя, пол, возраст, место жительства, социальную принадлежность и т.п., что позволяет корректировать стратегический курс бизнеса. Во-вторых, анализ жалоб и отзывов потребителей вскрывает слабые места бизнес-процесса, которые необходимо совершенствовать с учетом требований клиентов. В-третьих, информация, содержащаяся в клиентских базах данных, предоставляет обширное поле для анализа и разработки маркетинговых программ. Один из эффективных методов маркетинга по базам данных, который применяют до 60 % предприятий розничной торговли Японии, – это RFM-анализ. Аббревиатура RFM имеет следующее содержание:

- R (Recency – новизна) – дата совершения последней покупки клиентом. Чем ближе R к текущей дате, тем выше вероятность повторного посещения магазина и совершения покупки. Даже при высоком значении показателя M или F, если показатель R отдаленный, вероятность покупки низкая.

- F (Frequency – частота) – общее число совершенных покупок. Чем больше значение показателя F вслед за R, тем выше вероятность повторного посещения компании с целью покупки. Даже при высоком значении показателя M, если F невелико, вероятность покупки низкая.

- M (Monetary – денежное выражение) – общая сумма, на которую клиент совершил покупки. Значение показателя M не оказывает достаточно большого влияния на поведение потребителя, в отличие от R и F. Показатель M оценивает покупательскую способность клиента. Если значение показателя M низкое, а F – высокое, то можно предполагать, что клиент покупает дорогостоящие товары в других магазинах.

Каждая группа показателей (она же группа потребителей) делится на подгруппы, каждой подгруппе присваивается цифровой код (рис. 9).

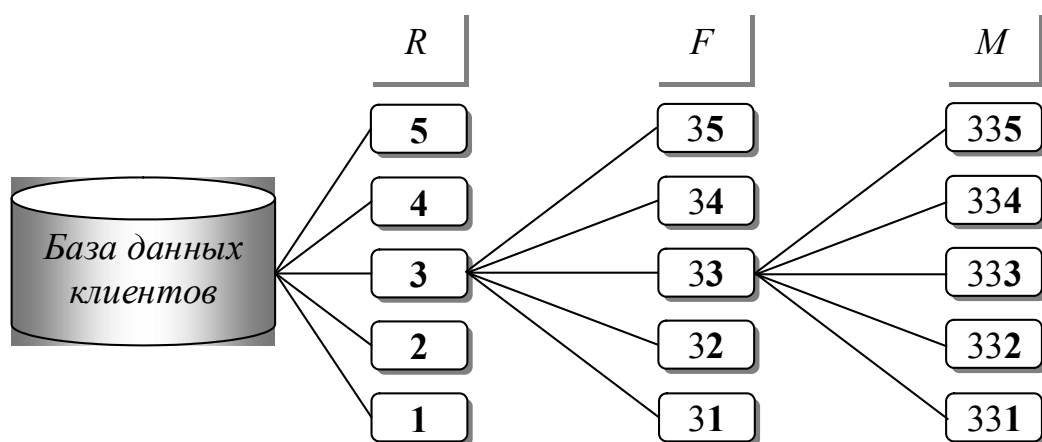


Рис. 9. Схема RFM-анализа

Приведем пример небольшой компании по продаже учебных материалов, которая использовала RFM-анализ для повышения эффективности продаж по почте.

Ежегодно весной всем клиентам рассылались письма с предложением купить учебные материалы. Затраты на рассылку составляли 300 иен на одно письмо, прибыль же от каждой продажи равна 10 тыс. иен. Таким образом, чтобы оправдать затраты на рассылку, необходимо получать 3 % и более откликов. Однако на протяжении нескольких лет доля откликов не превышала 1,3 %, что не давало прибыли. По результатам группировки существующей базы данных в соответствии с критериями RFM было определено 125 ячеек ($5 \times 5 \times 5$). Определена доля откликов по каждой из ячеек. Далее рассылку стали осуществлять по ячейкам, где доля откликов была более 3 %, что позволило компании в итоге получить прибыль.

Таким образом, RFM-анализ дает возможность проведения эффективного стимулирования сбыта и помогает руководству компании решать задачу увеличения доли постоянных клиентов. Кроме того, этот метод позволяет, используя информацию о клиенте, оперативно реагировать на изменение его запросов и более полно удовлетворять его требования.

Подводя итог главе, следует обратить внимание отечественных руководителей, делающих первые шаги в управлении взаимоотношениями с потребителями (Customer Relationship Management, CRM), развивающих клиентоориентированные подходы в своих компаниях, на то, что...

- ...удовлетворение потребителя – это не просто стремление удовлетворить потребителя, и производитель не должен устанавливать степень этого удовлетворения, удовлетворение потребителя – это тот уровень удовлетворения, который определяется самим потребителем;

- ...удовлетворение потребителя – это улучшение отношения к потребителю не только в процессе его обслуживания, это результат деятельности всего предприятия, а не только подразделений, непосредственно контактирующих с потребителем;

- ...удовлетворение потребителя не означает использования финансовых средств в больших размерах – если вы рассчитываете купить удовлетворение потребителя, то вряд ли добьетесь успеха.

Опыт японских менеджеров, их глубокое понимание важной роли потребителя для компании является прекрасным примером того, на каких принципах должен строиться современный бизнес. Сегодня и мы начинаем относиться к слогану «Клиент всегда прав!» не как к анахронизму ушедшей эпохи, а как к философии бизнеса, позволяющей обеспечить его стабильность и конкурентоспособность.

Глава 9

Вариации процесса – вот источники прогресса

Если бы мне пришлось выразить мое послание к менеджменту всего в нескольких словах, я сказал бы: «Вся суть – в уменьшении вариаций».
Эдвардс Деминг

Древним грекам нравилась мысль о том, что нельзя дважды войти в одну реку. Причина ясна: река все время меняется. Перемены могут быть разительными, например, в период половодья, а могут быть совершенно незаметными для глаз. Но они есть всегда. Постоянные вариации всего на свете – закон жизни: «все течет, все меняется». Должно, наконец, поменяться и наше отношение к вариациям. Давайте попробуем включить их в свой арсенал и посмотрим, что нам это даст.

Удобно думать, что вариация чем-то обусловлена. Если бы причину каждой конкретной вариации можно было бы легко идентифицировать, то у нас был бы шанс воспользоваться добытыми знаниями для борьбы с этой вариацией. Но есть два сомнения. Во-первых, надо ли вообще бороться с вариациями? И, во-вторых, как найти эту самую «причину»?

Начнем по порядку. Сами по себе вариации не плохи и не хороши. Все зависит от обстоятельств. Так, если нас интересуют свойства и возможности некоторого объекта, то естественно варьировать его характеристиками и внешней средой, дабы иметь возможность оценить реакцию и при желании выбрать наиболее удачный вариант. Подобным образом обычно поступают исследователь или конструктор, выбирая характеристики новой продукции или технологии. Здесь вариация вводится в систему искусственно. На этом строится современная теория планирования эксперимента.

Другое дело – наблюдения за спонтанными вариациями системы. Опасно делать глубокомысленные умозаключения на основе случайных флуктуаций системы. Но не менее опасно пропустить какую-нибудь важную информацию, которая, быть может, содержится в игре вариаций. Эта информация может отражать какие-то связи между средой и системой, которая наблюдается. Те, кто способны понять характер этих связей, получают «ключи от счастья», им становятся доступными пути совершенствования. Остается «пустяк» – вникнуть в связи явлений.

В этот момент на сцене появляется знаменитый американский ученый Уолтер Шухарт. Заканчивается первая четверть XX века. Он получил прекрасное образование. Он поступил на работу в лаборатории, созданные самим Томасом Беллом для поддержания работ по делу его жизни – телефонизации Америки. Шухарт увлечен работами Рональда Фишера в области планирования эксперимента и дисперсионного анализа, тогда мало известными. Он фанатически влюблен в статистические методы и видит широкие возможности их применения везде и всюду.

И вот, шеф Шухарта, начальник статистического отдела лабораторий Белла, доктор Джонс поручает Шухарту ведение важной для отдела работы, заказ на которую поступил от монтажников и эксплуатационников американских телефонных сетей. Проблема, которая их волновала, казалась неразрешимой. Она заключалась в том, что при прокладке сетей в линию связи приходилось вставлять усилительные подстанции. Они предназначались для усиления сигнала, который иначе гас из-за потерь в проводах. Эти подстанции монтировались на ламповых генераторах. Из-за больших габаритов подстанций их приходилось зарывать в землю, так как линии связи проводились, естественно, вдоль дорог и иначе громоздкие коробки просто мешали бы уличному движению. Все было хорошо, но лампы в генераторах перегорали, когда им вздумается, в самые неподходящие моменты. А надо сказать, что созданная Беллом компания “АТ&Т”, существующая по сей день, в поисках конкурентных преимуществ сообщила всем заинтересованным сторонам, что обязуется ликвидировать любые проблемы, какие только могут возникнуть, не позднее, чем через сутки с момента заявления о той или иной проблеме.

Получалось, что случайный момент отказа какой-нибудь лампы, который приводил к отказу линии связи, был весьма важным для клиента показателем качества работы системы. Как было бы хорошо, если бы можно было заранее знать, в какой момент перегорит очередная лампа. Тогда можно было бы составить график профилактической замены ламп, определить число бригад ремонтников, число единиц транспортных средств и запас ламп. Увы, на практике получалось, что все это неизвестно. Поэтому приходилось держать на всякий случай избыточное число людей, машин и ламп. Иначе под угрозой оказывалось выполнение условия об исправлении отказа в течение одних суток. Вот вам наглядное свидетельство вреда вариации в данном случае.

Хорошо видно, что чем меньше вариация, тем выше удовлетворенность потребителя и тем легче его удовлетворить, т.е. дешевле, быстрее, проще. Значит, если удастся понять, что именно порождает вариацию в каждом конкретном случае, то, возможно, возникнут идеи относительно того, как ее снизить. Но пока до этого еще далеко. Шухарту еще предстоит озарение, позволившее ему увидеть сквозь хаос данных удивительную закономерность, которой, в полном смысле слов, было суждено изменить мир, т.е. не мир, конечно, а наши представления о нем.

От чего же лампы перегорали невпопад? И от чего это может зависеть? Очевидно, есть три источника, обеспечивающих характеристику лампы, называемую наработкой до отказа. Это производство, монтаж и эксплуатация. В данном случае, пожалуй, превалирует производство. Все может быть, конечно, но монтаж в данном случае дело нехитрое, а условия эксплуатации незыблемы, как скала.

Что же происходит в производстве? Существует конкретная производственная система. Она определяется помещениями, оборудованием, навы-

ками персонала и многими другими, часто неуловимыми вещами. Люди действуют в соответствии с регламентами, сырье контролируется, никаких ЧП не происходит. Значит, пока дело обстоит так, вся продукция должна быть одинаковой? Ан, нет. Помните про реку, в которую нельзя войти дважды? В производственной системе тоже все непрерывно меняется, значит, и характеристики продукции тоже будут варьировать. Эта переменность и проявится, в частности, в таком показателе, как наработка до отказа. Но как провести границы между естественными (или натуральными) вариациями и чем-то из ряда вон выходящим, например, паводком на реке? Этот вопрос и попытался рассмотреть Шухарт.

Вот что у него получилось. Если некоторая производственная система предоставлена сама себе, т.е. ею никто не управляет и в ее поведение никто и ничто не вмешивается, то мы будем наблюдать вариации, характерные именно для этой системы. Они, кстати сказать, так же индивидуальны для каждой производственной системы, как отпечатки пальцев для человека. Пока система остается в таком положении, нет оснований ожидать, что ее переменность сколько-нибудь существенно изменится. А раз так, то ее поведение будет предсказуемым. Систему, находящуюся в таком состоянии, можно назвать стабильной, или статистически управляемой. Последнее означает, что система «управляет сама собой», конечно, в статистическом смысле, т.е. наблюдаются лишь вариации второго порядка, колебания, обусловленные флуктуациями. При предсказаниях ими можно пренебречь ввиду их малости и случайного характера.

Значит, ожидаемые значения вариаций остаются практически постоянными, как и их собственные колебания. Сами же фактические значения вариаций и их характеристики таковы, какова система. Данная система не может быть другой, пока она остается сама собой. Нам могут нравиться или не нравиться величины флуктуаций данной системы, но изменить их можно, только меняя саму систему.

Отсюда следует, что если мы хотим говорить о стабильности данной системы, нам надо постараться привести ее в статистически управляемое состояние. Скорее всего, это будет нелегким делом. Но иначе мы будем видеть систему сквозь пелену привходящих обстоятельств, препятствующих ее пониманию, тем более, разумному управлению ею. Поскольку система живет, она находится под постоянным воздействием и изнутри, и снаружи. Эти воздействия, не принадлежащие системе, тем не менее сильно влияют на ее вариации, делая их нестабильными и существенно затрудняя предсказания поведения системы. А так как они для системы не органичны, то было бы хорошо научиться их устранять, переводя тем самым систему в статистически управляемое состояние.

Таким образом, цель управления – «загнать» систему в статистически управляемое состояние. Тогда мы будем достаточно точно знать, сколько часов простоит лампа до отказа. А это, как мы знаем, повышает удовлетворенность клиента и одновременно удешевляет и упрощает обслуживание.

Но просто загнать – мало, важно еще попытаться удержать ее в таком положении как можно дольше. А все воздействия на систему, мешающие разглядеть ее «истинное» лицо, удобно называть причинами особой (или специальной) вариации. Их главный признак – изменчивость, нестабильность, непредсказуемость. Не обязательно, но часто за этими источниками вариации стоят люди, работающие в системе.

Когда на систему действуют и общие (системные), и особые вариации, ее состояние естественно называть статистически неуправляемым (или нестабильным). Такое положение дел, безусловно, нежелательно, но от этого оно не встречается менее часто. К нему надо быть готовым. Это значит, что, как только мы обнаружим особый источник вариации, надо немедленно организовать «беспощадную борьбу» с любыми его проявлениями.

Но кто же должен с этим бороться? Может быть, всем миром приналежать? Оказывается – нет! В учении Шухарта, которое было развито Э. Демингом, проводится граница между сферами воздействия на систему в зависимости от ситуации. Возможны четыре варианта ситуации. Система может быть статистически управляемой или неуправляемой. В каждом случае клиент (внутренний или внешний) может быть удовлетворен или не удовлетворен. Его удовлетворенность часто можно выразить в терминах соответствия допускам на те или иные показатели, существенные для клиента. Итак, идеальный вариант – система управляема, и клиент удовлетворен. Тут ничего делать не надо, все и так идет как нельзя лучше. Остается лишь мечтать о будущем.

Самый плохой вариант – система не управляема, и клиент недоволен. Что делать? Совет прост: выясните причины особых вариаций, выработайте план их устранения и реализуйте его, причем, если потребуется, несколько раз, пока не будет достигнут желанный результат. После этого ситуация перейдет либо в предыдущую, значит, дальше все будет хорошо, либо окажется, что система управляема, но клиент не удовлетворен.

Тут приятного мало. Однако интуитивные стремления решить проблему изнутри за счет дополнительных усилий персонала обречены, как мы знаем, на неудачу. Дело в том, что люди, находящиеся внутри системы, просто не в состоянии существенным образом изменить саму систему, да еще в желанном направлении. Только те, кто стоит над системой, могут взяться за такое дело. А это – высшее руководство, и только оно. Если, например, после устранения особых причин вариации в производстве ламп окажется, что они продолжают отказывать в широком временном диапазоне, то понадобится изменить технологию, или оборудование, или организацию производства, а может быть, и все это сразу. Может ли это сделать рабочий у станка или даже менеджер среднего звена? Очевидно, нет. Между тем высшее руководство, не владеющее теорией вариабельности Шухарта – Деминга, скорее всего, сообразится «более легким и дешевым» путем. Оно начнет призывать сотрудников засучить рукава и помочь родному предприятию преодолеть очередной кризис. Пустое. Это не может дать ожидаемого результата. Вместо него

мы получим растущее напряжение в коллективе и разрушение морали. Спасение системы – дело рук тех, кто ею управляет (или владеет).

Но возможен еще один вариант, когда система находится в статистически неуправляемом состоянии, а клиент доволен. Вроде бы, бог с ним, с состоянием, ведь клиент – это главное, не так ли? Так-то оно так, однако неуправляемость системы – это признак неэффективного использования ресурсов плюс непредсказуемость. Этого достаточно, чтобы вмешаться в ситуацию. Однако здесь нас поджидает очередной сюрприз. Оказывается, что устранение особых причин вариации в данном случае, как, впрочем, и во всех остальных, где речь идет именно об особых причинах, ни при каких обстоятельствах не следует доверять высшему руководству. Оно может только помешать успешному ходу дел, поскольку склонно вести себя, как слон в посудной лавке. Другое дело – исполнители и оперативный менеджмент. Им это как раз по плечу. Крайне важно делегировать именно этим людям право устранять особые причины вариации, особенно в тех случаях, когда они связаны с так называемым человеческим фактором.

Таким образом, устранение особых причин вариации – оперативная задача, причем постоянная. А работа над совершенствованием системы – задача высшего руководства, тоже постоянная. Мы предлагаем называть подход, лежащий в основе изложенной выше стратегии и развитый усилиями Шухарта и Деминга, *статистическим мышлением*. (В литературе встречаются и другие определения этого термина, но их анализ – не наша задача.) Статистическое мышление – это инструмент менеджмента. Оно помогает ответить на важнейшие вопросы, постоянно встающие перед менеджментом: надо ли вмешиваться в процесс, а если надо, то кому? Систематические четкие ответы на эти вопросы – залог эффективного использования ресурсов и гарант своевременности и действенности управленческих решений, особенно оперативных. Хорошо известно, что несвоевременные, неточные, а то и ошибочные управленческие решения – главный источник проблем современного бизнеса. Вот почему статистическое мышление столь важно. На ту же цель ориентирована система экономики качества. Вот почему важно, чтобы они встретились и взаимно усилили друг друга.

Но пока еще надо выяснить, каким образом те, кто принимают решения, будут получать информацию о наличии или отсутствии причин особой вариации. Ведь если мы встаем на точку зрения статистического мышления, то этот вопрос становится решающим. Итак, нам нужен некий диагностический инструмент, позволяющий быстро, дешево и надежно распознавать ситуации, в которые попадает система. И такой инструмент был предложен Шухартом в 1924 г. в аналитической записке своему начальнику Р. Джонсу, где на одной странице он изложил все существенные принципы и выводы, составляющие то, что известно нам теперь как процесс управления качеством. Треть этой страницы занимала схема, получившая впоследствии название *контрольной карты Шухарта*. Фрагмент этого исторического документа приводим ниже (рис. 10).

Господин Р.Л. Джонс,

несколько дней назад Вы упомянули о некоторых проблемах, связанных с разработкой приемлемой формы отчета о проверке, который можно было бы время от времени дополнять для получения «на глаз» максимально большого количества правильной информации.

Прилагаемая форма отчета дает возможность определить, значима или нет наблюдаемая вариация, выраженная в процентах бракованных приборов данного типа, т. е. определить, удовлетворительно изделие или нет. Теория, лежащая в основе метода определения значимости вариаций в величине p , несколько усложняется, если ее рассматривать в такой форме, которая позволяет охватить практически все типы проблем. Я уже начал подготовку серии заметок, подробно описывающих эти моменты. Однако, если будет возможно использовать эту форму карты в любом из проводимых сейчас в рамках отдела контроля качества исследований, то можно будет проиллюстрировать метод конкретными примерами.

У.А. Шухарт

Приложение
ФОРМА ОТЧЕТА

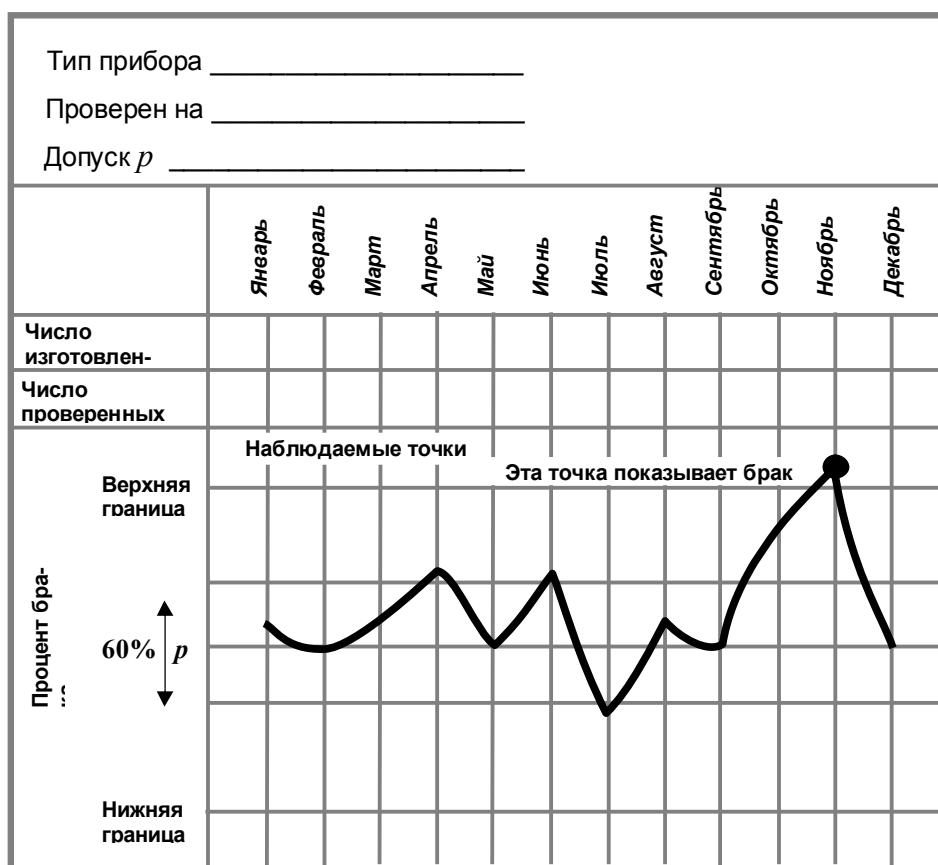


Рис. 10. Фрагмент аналитической записки У. Шухарта с предложением метода контрольных карт¹

¹ Источник: Годфри Б. А. История и эволюция качества на ЭйТиТи // Курс на качество. 1992. № 2. С. 58–75. (Перевод работы: Godfrey B. A. The History and Evolution of Quality in AT&T // AT&T Technical Journal, 1986. Vol. 65, № 2. P. 9–20).

Со временем метод контрольных карт постепенно оброс многочисленными сопутствующими инструментами и приемами и стал называться *статистическим управлением процессами* (СУП, или SPC). Известно множество различных трактовок СУП, кроме того, он лег в основу «Семи простых инструментов статистического контроля качества», разработанных в Японии, существенно повлиял на методы Тагути, тоже в Японии, а потом и на концепцию шести сигм в США. Кроме того, СУП включил в статистическое мышление процессный подход, что оказалось очень полезным.

Практически изобретение Шухарта сводится к построению временных графиков, отражающих мониторинг ключевых параметров объекта, и к использованию специальных методов интерпретации таких графиков для идентификации наличия или отсутствия особых причин вариации. Это и создает основу для реализации статистического мышления¹.

Теперь нам должно стать ясно, какую работу пришлось провести на заводе по производству ламп для усилительных подстанций телефонных сетей. Глубокие идеи, заложенные Шухартом и развитые впоследствии Демингом, подготовили почву для нового стиля менеджмента, и теперь естественно ожидать, что он будет взаимодействовать со всеми элементами менеджмента, деформируя их. Нас же, прежде всего, интересует взаимодействие с системой экономики качества. Давайте его и обсудим.

В традиционных системах учета все числа обычно трактуются как точные значения. При всей абсурдности такого подхода, с научной точки зрения, он превалирует, и тому есть несколько важных причин. Главная из них, видимо, имеет юридическую природу. Действительно, только скажи, что все числа в учете – это случайные величины, и сразу появится «усушка и утруска» без границ.

Кроме того, до того, как стало ясно, что система экономики качества создает механизм непрерывного совершенствования с эффективной обратной связью через вовлечение всего персонала, были не видны какие-то особые преимущества в переходе на более реалистичную, но зато гораздо более сложную стохастическую модель. Но теперь преимущества становятся очевидными. Вот то, что сразу бросается в глаза:

При ранжировании отклонений между бюджетом и планом важно оценивать их природу. Это позволит не тратить ресурсы на мнимую борьбу с общими вариациями, которая требует, однако, весьма реальных ресурсов. Ранжировать стоит только отклонения, связанные, как предполагается, с причинами особых вариаций. При этом команды корректирующих воздействий надо создавать на самом нижнем уровне, на который могут быть делегированы полномочия в каждом конкретном случае. Соответственно, общие системные проблемы надо адресовать высшему руководству. Так в процессе непрерывного совершенствования возникнет

¹ Уилер Д., Чамберс Д. Статистическое управление процессами. Оптимизация бизнеса с использованием контрольных карт Шухарта. М. : Альпина Бизнес Букс, 2009.

разделение труда, обеспечивающее наилучшее возможное использование всех видов ресурсов. Ясно, что такое разделение усилит конкурентные позиции нашей организации.

Измерение вариаций каждой части каждого важного процесса становится актуальной задачей. Знание вариаций позволяет их целенаправленно снижать, что, как неоднократно показано, влияет на показатели работы во всех направлениях *сбалансированной системы показателей* (Balanced Scorecard, BSC). Борьба с «вирусом вариабельности» – постоянная и важнейшая задача менеджмента.

Результаты, характеризующие все виды затрат и все их отклонения, надо рассматривать вместе с вариациями. Это избавит менеджмент от значительных потерь и сделает его работу гораздо более эффективной. Для осуществления этого условия к вашим услугам методы статистического управления процессами во всех известных разновидностях.

Глава 10

Мотивация в системах качества

Люди вознаграждаются за послушание, неудивительно, что мы находимся в упадке ... цель менеджмента, его функция – дать возможность каждому получать удовольствие от его работы.

Эдвардс Деминг

Откуда берутся деньги и куда они деваются?

Для тех, кто ведет честный бизнес, есть единственный источник доходов – те деньги, которые потребитель (покупатель, клиент, заказчик – как вам больше нравится) согласился заплатить за предоставленную вами продукцию или услуги. Можно, конечно, занять. Например, взять кредит. Но, как известно, берешь чужие и на время, а отдаешь свои и навсегда. Так что принципиально возможность кредитования ничего не меняет. Вы можете честно и качественно работать и получить прекрасную продукцию, но, пока не состоялся акт купли-продажи, вы не разбогатеете ни на йоту. Значит, потребитель должен хотеть и мочь купить то, что вы производите. Выходит, что именно потребитель – главное действующее лицо, и, если вы хотите удержаться на рынке, вам придется угождать ему и потакать всем его прихотям. Более того, вы будете вынуждены продавать свою продукцию по тем ценам, какие вам предложит покупатель. Конечно, торговаться можно, но перспективы торговли сомнительны: на рынке сколько угодно конкурентов. И каждый норовит обскакать.

Вопреки привычным представлениям получается, что ценой мы не управляем. Она колеблется самопроизвольно, подчиняясь прихотям рынка. Более того, и объем продаж тоже вне нашего контроля. Можно продать ровно столько, сколько надо потребителю. Каждое изготовленное впрок изделие – лишь пустая трата времени и замораживание ресурсов, которых и без того не хватает. Что же зависит от нас? Мы должны достигнуть такого качества своей продукции и услуг, чтобы потребитель покупал только у нас. Но при этом мы не можем затратить на производство больше денег, чем согласен платить потребитель. Как же вписаться в такие жесткие рамки?

Давайте посмотрим, на что расходуются те деньги, которые мы сумели получить за нашу продукцию и/или услуги. Назовем все деньги, поступившие на наш счет за некоторый фиксированный отрезок времени, например, за месяц или квартал, нашей выручкой за данный период времени и обозначим его буквой *В*. (Конечно, приятно помечтать о прибыли. Но в нашей системе представлений такого понятия нет.)

Тогда можно записать:

$$B = H + C + P + CC,$$

где H – налоги и другие обязательные платежи; C – страховой фонд; P – фонд развития; CC – себестоимость.

Конечно, в реальной жизни все составляющие дохода сложным образом связаны между собой. Но для целей нашего анализа, по крайней мере, на первых порах, этими связями вполне можно пренебречь. Кроме того, отметим, что мы сознательно избегаем стандартных бухгалтерских терминов, поскольку здесь не действует традиционная бухгалтерская технология, особенно та, что досталась нам от советских времен.

Итак, будучи законопослушными гражданами, мы платим налоги в рамках законов той территории, к юрисдикции которой мы относимся. Как мы знаем, налоговое законодательство может меняться, что влечет за собой часто глубокие перемены в нашем положении, но обычно оно остается стабильным на протяжении довольно длинных отрезков времени. Самое важное, однако, заключается в том, что правила налогообложения от нас, как правило, не зависят. Мы не управляем этой статьей расходов.

Следующий член нашей формулы относится к страховым фондам. Ни одно предприятие, да и ни одна семья, не могут устойчиво существовать без страховых фондов. Конечно, каковы они – это вопрос. Если вы работаете в государственном предприятии, то об этом можно не думать: государство само определит долю страховых платежей и порядок их отчисления. Значит, и эти платежи от нас не зависят. Если вы работаете в акционерном обществе, то масштабы страхования ежегодно будет определять общее собрание акционеров. Здесь кое-какое наше влияние возможно. Но не стоит его переоценивать. Кроме того, перемены такого рода трудно проводить оперативно. Проще всего дело обстоит с частным бизнесом: хозяин-барин. Но и эта свобода – кажущаяся. Чем выше риски, связанные с данным бизнесом, тем больше должен быть страховой фонд. Упрощая, мы можем сказать, что страховые суммы в целом от нас не зависят.

Нужен ли нам фонд развития? Увы. Где нет развития, там нет будущего. Здесь у нас несколько больше свободы. Но выбор разумных фондов развития зависит не только от нас. Например, в ситуациях с высоким уровнем инфляции или даже просто инфляционных ожиданий возникает тенденция к элиминированию фондов развития. Понятно, что это ведет к старению основных фондов и тормозит развитие, что на конкурентных рынках смерти подобно. В рыночной ситуации вряд ли возможно строить фонды развития только на амортизационных отчислениях. Да и выбираются правила формирования таких фондов обычно заранее, т.е. на оперативном уровне, и этим мы тоже не управляем.

Что же нам остается? Посмотрим, может быть, с себестоимостью нам повезет больше. Итак, себестоимость мы тоже поделим нетрадиционным способом на две части:

$$CC = C1 + C2,$$

где $C1$ – все затраты, связанные с производством нашей продукции и/или услуг. Они включают затраты на сырье, аренду помещений и т.д. Словом, все, кроме средств, предназначенных для оплаты труда, т.е. того, что обычно называется фондом заработной платы. Его мы обозначили $C2$.

Если бы нам удалось понизить величину CC (а ничего больше у нас просто не остается), мы бы добились экономии средств. Но как это сделать? Можно сокращать либо $C1$, либо $C2$, либо то и другое. Рассмотрим все эти варианты.

Начнем с сокращения $C2$. Такое сокращение ведет к снижению уровня оплаты труда наших сотрудников, да и нас самих. Хотим ли мы этого? Ясно, что любой человек хотел бы получать как можно более высокую оплату за свой труд. Но все, что мы в состоянии ему предложить, заключено в $C2$. Все остальное уже роздано. Если наша организация хочет устойчиво работать на рынке, то она вынуждена рассматривать своих сотрудников как самую большую ценность, а их опыт – как главное свое достояние. Снижая уровень оплаты труда, мы рискуем потерять наиболее ценных сотрудников, а при найме на работу ограничиться менее квалифицированными людьми. Надо ли объяснять, как это скажется на нашей рыночной ситуации? Просто инстинкт самосохранения организации толкает ее к мысли о том, что ее главная задача – неуклонно стремиться к повышению уровня оплаты труда каждого своего сотрудника. Конечно, в рамках фонда заработной платы. Значит, задача состоит не в том, чтобы снижать $C2$, а наоборот, в том, чтобы сделать эту величину максимально возможной.

Конечно, жесткая конкуренция может вынудить нас к временному снижению уровня оплаты труда. Но при этом все члены коллектива должны ясно понимать ситуацию и вынужденный характер таких действий. Значит, мы отказываемся от снижения величины $C2$? Тогда остается только бороться с величиной $C1$. Чем больше нам удастся снизить эту величину, тем больше получится фонд заработной платы.

Ее можно снижать разными способами. Можно, например, экономить на стоимости сырья. Если покупать не высококачественное сырье у проверенных поставщиков, а что подвернется под руку «числом поболее, ценою подешевле», то на этом, вроде бы, можно сэкономить. Увы, эта экономия, как правило, кажущаяся. Работа с таким сырьем грозит резко усложнить технологический процесс и повысить риск получения бракованной продукции. Тогда наш потребитель может просто отказаться от сделки с нами, и все наши усилия окажутся напрасными. К тому же он расскажет о нашей работе всем своим родственникам и знакомым. И один бог знает, сколько выгодных потенциальных заказов мы потеряем и насколько упадет наш

имидж. Нет, это явно ведет нас не туда, куда мы стремимся попасть. Отношения с поставщиками надо строить на совершенно других основаниях, так, чтобы они были на самом деле взаимовыгодными (и это специальная тема).

Так на чем все-таки можно экономить? Конечно, на *CI*, но не за счет снижения качества сырья или услуг, требуемых для достижения наших целей, а за счет исключения из нашей деятельности всех видов нерациональных потерь. Например, снижение уровня брака приводит к целому букету положительных моментов. Действительно, повышается коэффициент использования сырья, снижается время, требуемое на получение заданного объема продукции, отпадает необходимость в выявлении и исправлении брака. А все это вместе ведет к снижению себестоимости. И это снижение не сопровождается снижением качества продукции, напротив, качество улучшается одновременно со снижением себестоимости! Это кажется замешканным из рассказов барона Мюнхгаузена, но это факт, причем факт, проверенный многократно. В том же направлении действует и рациональное использование времени, ликвидация простоев, прогулов, длинных маршрутов перемещения продукции в процессе производства и т.д. На эту же мельницу льет воду сокращение сверхнормативных запасов сырья, запасных частей и т.д. Да и сама технология – тоже не священная корова. Разве нельзя ее совершенствовать?

Итак, непрерывное повышение качества продукции и/или услуг возможно при одновременном непрерывном снижении ее/их себестоимости, причем не за счет снижения оплаты труда.

Однако простой констатации этой прекрасной возможности недостаточно. Нужен механизм, который обеспечивал бы ее практическую реализацию. Такой механизм был создан. Он называется *системой качества*.

Теперь должно быть ясно, что, если мы хотим больше зарабатывать, нам надо постоянно стремиться к снижению всех остальных компонентов себестоимости, кроме фонда заработной платы, при соблюдении ограничений, связанных с безусловным удовлетворением всех требований, желаний и прихотей наших потребителей. Между прочим, отсюда вытекает определение того, что такое качество. Качество – это то, что удовлетворяет потребителя. Он, и только он, может знать, что это такое. Это происходит не потому, что производитель глупее, а просто потому, что только потребитель знает, что именно он собирается сделать с купленной у нас продукцией.

Таким образом, запуск эффективной системы качества направлен, в конечном счете, на стремление к неуклонному росту фонда заработной платы, а значит, и личных заработков каждого из нас. Поэтому система качества сама по себе есть мощный мотиватор нашей деятельности. Но фонд – это достояние коллектива. В системах качества такой коллектив часто называют командой (если вам так больше нравится, то бригадой). Представление о командном подходе к организации труда связано с глубоким преобразованием организационных структур. И хотя общий механизм мотивации через такой инст-

румент, как система качества, нам уже ясен, без выяснения особенностей командной организации труда нам не обойтись.

Спасение утопающих – дело рук самих утопающих

Если вас наняли на работу в некоторую организацию, особенно в большую организацию, положили вам зарплату и пообещали премии за хорошую работу, то ваша задача совершенно понятна. Надо прилагать как можно меньшие усилий и тратить на работу как можно меньше времени, делая вид при этом, что вы вкалываете изо всех сил и что не платить вам премию каждый месяц – по меньшей мере, безнравственно. Ваш работодатель, конечно, понимает вашу логику, но что он может ей противопоставить? Самое большее – эффективную систему контроля и угрозу наказания в случае, если он сможет доказать ваше уклонение от работы, вплоть до увольнения в экстремальных случаях. Понятно, что такая ситуация порождается конфликтом интересов. А сам конфликт возникает в связи с несовпадением целей работодателя и наемного работника. Как следствие, появляются профсоюзы, которые стремятся защитить трудящихся от эксплуатации работодателями. Они борются за улучшение условий труда, снижение норм выработки и повышение заработной платы. Такие цели выглядят весьма благородно. Беда в том, что в случае успеха в борьбе за них организация оказывается либо за бортом рынка и все просто лишаются работы, либо ее рыночная ситуация существенно ухудшается. Эксплуатируемым от этого не становится лучше. И более того, эта ситуация развивается по спирали, постоянно толкая организацию на край пропасти.

Создание системы качества приводит к разрушению традиционной парадигмы и к созданию новой организационной культуры. В рамках этой новой парадигмы становится ясно, что фиксированная зарплата – это разновидность воровства. Это простое следствие обычного закона сохранения. Действительно, доход за фиксированные отрезки времени не может оставаться постоянным. Меняются цены (а мы на них не влияем), меняется объем продаж, меняется рыночная ситуация как вследствие нововведений конкурентов, так и из-за изменений требований потребителей. В силу этого колеблется и фонд заработной платы (хотя мы и делаем все возможное для снижения нерациональных расходов в той мере, в какой мы способны на них влиять). Колебания фонда заработной платы, таким образом, складываются из рыночных флуктуаций, знаки которых произвольны, и результатов действия нашей системы качества, знак которых неотрицателен. Тем не менее на коротких отрезках времени могут наблюдаться такие негативные явления, как массовый брак или рекламации потребителя, что немедленно съедает нашу потенциальную прибыль.

И если вы получаете фиксированный оклад, то может возникнуть ситуация, в которой у работодателя не окажется достаточно средств для его

выплаты. Как же ему быть? Очень просто. Либо он назначит вам такой оклад, чтобы гарантировать его выплату в самых неблагоприятных обстоятельствах, но тогда он действительно вас эксплуатирует или, если угодно, крадет честно заработанные вами деньги. Либо он выплатит вашу зарплату за счет вознаграждений ваших коллег. Тогда получается, что вы их грабите. Выходит, что вне сферы государственного регулирования фиксированная оплата труда несовместима с рыночными механизмами производства и потребления. В этом, между прочим, кроется одна из причин относительно низкой экономической эффективности государственного сектора при многих (если не при любых) видах общества.

С премиями дело обстоит еще хуже. Премия – эффективный инструмент разрушения коллективов. Действительно, мысль о том, что существует некий «объективный» способ оценки того, кто в отчетном периоде работал лучше всех, надо сразу отбросить. Самый последний лодырь внутренне будет убежден, что именно он работал лучше всех, а то, что премию дали вам, результат интриг и несправедливости. Просто вы сумели подлизаться к начальству. Объективные критерии, может быть, и есть, да мы имеем дело с субъектами. Поэтому хотя бы частью коллектива ваша заслуженная премия воспринимается как обидное и несправедливое поощрение. А ведь вам с этими людьми работать дальше.

Но есть и другой аспект проблемы. Человек так устроен, что если он один раз получил премию, то дальше он психологически считает ее неотъемлемой частью своего вознаграждения за труд. Ведь не работал же он в следующем месяце хуже, чем в предыдущем. А если общие результаты деятельности организации оказались не столь впечатляющими, то он в этом не виноват, поэтому его законную премию «вынь да положь!» Какой же это мотиватор или стимулятор? Конечно, сказанное не означает, что человек, внесший выдающийся вклад в успехи своей организации, сделавший важное открытие, не должен получить за это материального вознаграждения. Но это уже совершенно другой механизм. А в обычной работе премия деструктивна, и ее, безусловно, следует исключить из арсенала средств управления.

Таким образом, задача организации производства заключается, прежде всего, в том, чтобы цели работодателей (или владельцев) и цели наемных работников совпадали или были как можно ближе друг к другу. Для этого надо, чтобы наемные работники были вовлечены в процесс разделения прибылей (и убытков!) предприятия не как посторонние люди, вынужденные батрачить на кого-то, а как соучастники, если хотите, совладельцы нашего бизнеса. Нет, это не призыв к классовому миру. Это не предложение делить все поровну, мы уже знаем, куда ведут такие предложения. Это просто создание такой системы отношений между людьми в процессе производства, которая позволяет каждому считать достижение успеха организации своим личным делом.

А как же избавиться от пороков системы твердых окладов? Очень просто. При заключении контрактов с каждым сотрудником надо указывать не гарантированный оклад, а долю или процент от общего фонда заработной платы. Тогда каждый будет зарабатывать максимум от того, что удалось выделить организации за данный период времени на оплату труда. А при прочих равных условиях, чем лучше сработает система качества, тем большую долю общего дохода можно будет выделить в фонд оплаты труда.

Так возникнет структура, в которой действительно спасение утопающих станет делом самих утопающих. А это приведет к колоссальным переменам в культуре организации, в психологическом климате в коллективах, в чувствах людей, работающих в данной организации, чем бы они ни занимались. Прежде всего, отпадет всякая потребность в контроле действий людей, поскольку, действуя неэффективно или, скажем, допуская брак, они просто залезают в свой собственный карман, что в ясном уме и твердой памяти люди обычно не делают.

Отказ от контроля и сам по себе оказывает весьма благотворное влияние на себестоимость. Он ведет к сокращению числа людей, требуемого для выполнения заданной программы, к упрощению, удешевлению и ускорению технологий, к отказу от использования специального контрольно-измерительного оборудования. Все это существенно снижает нагрузку на себестоимость, а значит, как мы договорились, ведет к росту фонда оплаты труда.

А вы, друзья, как ни садитесь ...

Мы уже упоминали о командной форме организации производства в нашей организации. Форма, оказывается, играет важную роль во всех аспектах деятельности. Она влияет и на эффективность работы, и на качество продукции и услуг, и на психологический климат в коллективах (в командах). Поэтому разговор о форме в данном контексте далеко не случаен. С одной стороны, команда – это единый организм, в котором успех каждого невозможен без успеха команды. С этой точки зрения, внутри такого коллектива не должно быть жестких перегородок. В каждый момент времени каждый член команды делает то, что команда считает наиболее важным, т.е. это коллектив со слабо выраженной мягкой иерархией. Отсюда следует, что трудно говорить в команде об индивидуальной карьере в традиционном смысле этого слова. Она заменяется интересной, разнообразной, творческой работой, открывающей необъятные просторы для творческого роста и совершенствования (в том числе и для самосовершенствования). Все традиционные проблемы планирования карьеры в традиционном смысле просто перестают существовать. И совершенно новую роль начинает играть обучение и самообучение в команде. Обучение опирается на принцип «трех китов»: теория, отраслевой опыт и собственный опыт. Причем собственный опыт, его накопление и анализ занимают львиную долю

времени. Такое обучение на собственном опыте играет роль извлечения и утилизации полезной информации из собственных технологий и отношений с поставщиками и потребителями. По некоторым оценкам, такая информация имеет реальную коммерческую ценность, гораздо большую, чем собственная стоимость продукции и услуг. Эта ценность реализуется через процесс непрерывного совершенствования технологии и организации производства, через систематическое накопление и обобщение опыта. Одновременно постоянный анализ сплачивает команду и придает работе творческий характер. Понятно, что учиться надо не только у себя, но время от времени в других местах: в университетах, на специальных курсах, в фирмах-конкурентах, везде, где только представится возможность. Всегда.

Чем больше человек знает и умеет, чем легче он находит общий язык с коллегами, тем он полезнее для команды. Поэтому при периодическом пересмотре индивидуальных контрактов (обычно раз в два года) его доля в общем фонде оплаты труда может неуклонно расти, что обеспечит рост материального благосостояния. Видите, стимулы и мотиваторы стали совершенно другими, чем те, к которым мы привыкли.

Таким образом, мы выяснили, что элементарной ячейкой организации в нашей схеме становится команда. Это и есть тот способ «рассаживания», который позволяет нам стать «музыкантами». Но как исчислить доход команды, как его вычленишь в часто огромной организации? Для ответа на этот вопрос нам предстоит более пристально взглянуть на ее структуру.

Вдоль или поперек?

Наша организация имеет историю. Она когда-то создавалась отцами-основателями, исходя из конкретных задач, в определенной рыночной ситуации, на некотором этапе научно-технического развития. И поскольку организация дожила до наших дней, есть основания думать, что логика создателей была достаточно разумной. Иначе мы бы давно вылетели с рынка. Однако все меняется, а организационные структуры обладают огромным консерватизмом. Можно думать, что сегодняшняя структура уже не вполне эффективна в новых обстоятельствах, возникших в последнее время. Можно ли так перестраивать внутреннюю структуру организации, чтобы она по возможности всегда «держала нос по ветру»? Мы отвечаем: да.

Говорят, что жизнь можно сравнить с матрасом: темные полосы перемежаются со светлыми (или наоборот). Видимо, это применимо и к жизни организаций. Наша задача состоит в том, чтобы по возможности по светлым полосам мы двигались вдоль, а по темным, коль скоро они неизбежны, поперек. Такой подход приводит к двум вещам: к проектному стилю жизни и к реинжинирингу.

Проектный стиль жизни — это точка зрения, согласно которой каждый серьезный потребитель, реальный или потенциальный, который платит или

собирается платить деньги за нашу продукцию или услуги, заслуживает особого внимания со стороны нашей организации. Это внимание должно, прежде всего, проявиться в учреждении специального проекта внутри нашей организации, т.е. мы должны назначить руководителя проекта, он должен получить некоторые ресурсы для запуска проекта и объявить конкурс на замещение должностей членов команды. Принципиально важно, чтобы проект обладал экономической замкнутостью, иначе мы не сможем правильно сосчитать себестоимость и определить размеры фонда оплаты труда. А без этого наш механизм работать не может. Команда проекта, с одной стороны, направляет все свои «щупальца» в сторону потребителя, пытаясь не только понять его текущие требования, но и предвосхитить его будущие прихоти и желания. С другой стороны, она «вырезает» в нашей организации все, что необходимо и достаточно для обеспечения безусловного выполнения требований потребителя. И все, что требуется, получает, например, в аренду или в лизинг. Следовательно, между проектом и организацией устанавливаются регламентированные экономические отношения. И это обязательное условие правильной калькуляции себестоимости. Такая экономическая замкнутость не означает и не требует экономической независимости. Это просто механизм создания системы учета.

Сколько потребителей, столько проектов. Возникает ячеистая структура, которую называют плоской гибкой организационной структурой. А команда проекта вместе с площадями, которые она арендует, и вместе с оборудованием, называют «гибкой производственной ячейкой». Именно в ячейке создается система качества, что, конечно, не исключает системы качества всей организации. Здесь же, в ячейке, создается и локальная система учета, использующая обычно механизм методологии прямого учета затрат, технически реализованный в процедурах контроллинга, и предпосылки к обеспечению необходимого уровня адаптации.

Благодаря локальности проекта облегчается задача планирования работ и организации контроля их прохождения. Не пугайтесь слова «контроль» в данном контексте. Это вовсе не рецидив прошлого. Речь идет о самоконтроле как о внутренней функции каждого члена команды.

Проектный стиль жизни разрушает глубоко эшелонированную структуру управления предприятием, обеспечивая прямое подчинение каждого руководителя проекта непосредственно высшему руководству организации. Это, в свою очередь, приводит к преобразованию инфраструктуры нашей организации. Новая инфраструктура превращается в среду, в которой происходит обслуживание проектов. Такая организация обладает гораздо более эффективным управлением, чем традиционная. Это обеспечивает высокую устойчивость на рынке даже для организации с большим числом сотрудников. Такие организации, как известно, при традиционном управлении оказываются неповоротливыми монстрами, как правило, быстро уходящими в небытие.

Реинжиниринг заслуживает отдельного замечания. Здесь речь идет о периодически возникающих коллизиях, заставляющих организации проводить тяжелую глобальную перестройку (она-то и называется реинжинирингом). Ясно, что такая перестройка требует значительных дополнительных ресурсов, которых не всегда хватает в фонде развития.

Все мы звенья в цепи, а может, и узлы в сети

Проект представляет собой временную структуру, предназначенную для максимально возможной синхронизации всех процессов в нашей организации, требуемых для удовлетворения данного потребителя. Если потребитель откажется от наших услуг, проект будет закрыт. У него исчезнет источник существования. Ясно, что мы заинтересованы в том, чтобы проект жил как можно дольше.

Отношения «производитель – потребитель» – это один из ключевых моментов построения системы качества. Отношения, которые считаются правильными в рамках новой парадигмы, построены на принципе «комейкершип» (вместе сделаем – вместе выиграем). Дело в том, что экономически выгодные отношения в этой цепочке – это отношения долговременные, а значит, и взаимно выгодные. Для поставщика, который считает себя монополистом, существует искушение диктовать цены своим потребителям. Такая тактика губительна. Губительна, прежде всего, именно для поставщика. Потребитель рано или поздно найдет замену и уйдет, а мнимый монополист потеряет клиента, и его рынок сузится. А там недолго вообще потерять все. На рынке потребителей, как он сложился теперь в мире, диктат поставщика не проходит. Более того, он не нужен. Но и со стороны потребителя тоже не все просто при построении долгосрочных отношений. Да, потребитель диктует цены. Но если цены будут ниже себестоимости, то поставщик долго не протянет, и мы потеряем источник нужного нам материала. В наших общих интересах сделать так, чтобы реальная себестоимость у поставщика стала как можно быстрее ниже продажной цены. Дело в том, что существенно снижать закупочную цену мы практически не можем, поскольку это увеличивает риск нашего собственного ухода с нашего рынка. Вот почему очень важно, чтобы у поставщика эффективно работала система качества, гармонизованная с нашей системой. Такое требование мы ему и предъявляем как необходимое условие заключения контракта.

Все, что верно по отношению к нашим поставщикам, верно и по отношению к нашим потребителям. Мы все – звенья в цепи «производитель – потребитель». А поскольку таких цепей, проходящих через нас, может быть несколько, то уместно говорить не о цепи, а о сети. И вот теперь мы подошли к очередной кульминации нашего рассказа. Дело в том, что нет никакого смысла говорить только о «внешних» потребителях, т.е. о тех, кто покупает нашу конечную продукцию. Внутри нашего предприятия и, даже, внутри

нашей команды легко можно отыскать все те же цепочки производителей и потребителей. Внутренние потребители ничем не хуже потребителей внешних. Значит, тщательно строить отношения надо не только вовне, но и внутри. Более того, это одно из условий непрерывного снижения себестоимости.

Откуда берутся знания?

Для совершения всех подвигов, требуемых для непрерывного давления на себестоимость, нужны систематические достоверные данные о текущем положении вещей. Эти данные надо где-то добывать. Конечно, для этого разработаны многообразные статистические методы, но с их эффективным использованием связана некая проблема. Эта проблема настолько важна, что для ее учета пришлось корректировать новую парадигму. Коротко говоря, это проблема вранья. Или, если угодно, проблема лжи как инструмента управления. Мы уже описывали выше стандартную ситуацию, в которой ложь выступает в качестве естественного инструмента отношений между работником и работодателем. Но эта ложь порождается не природой человека, а обстоятельствами, в которые он поставлен. Если эти обстоятельства не изменить, то никакие статистические манипуляции не спасут положения. В условиях жесткого рынка это не просто расточительно, но и смертельно опасно. Нам нужны достоверные данные любой ценой. Что же делать? Оказывается, выход есть. И он не так нереален, как кажется на первый взгляд. Он состоит в принципиальном категорическом отказе от самой идеи наказания, наказания в какой бы то ни было форме. Ни в материальных вычетах, ни в грозных криках начальства, ни в ударах кулаком по столу. Руководство нашей организации должно понять, что такой способ управления, прежде всего, невыгоден ему самому. Наказание на самом деле не решает никаких проблем. Оно просто загоняет их внутрь. Оно приводит к бесплодным попыткам ужесточения контроля, который стоит гораздо дороже, чем преимущества, которые якобы можно из этого извлечь. Контроль порождает новый контроль и вырождается в то, что математики называют «дурной бесконечностью». Зато отказ от наказаний (и это надо не только провозгласить, но и убедить в этом всех сотрудников – мало кто поверит на слово), сулит гораздо больше преимуществ. Самое главное, что новое положение вещей позволяет ускорить процесс адаптации к капризам рынка. Это жизненно важно. Правда – основа для сбора фактической информации. Это действительно очень важно, но этого совершенно недостаточно. Необходимо следовать принципу информационной открытости, т.е. вся собираемая информация должна немедленно становиться всеобщим достоянием в команде. У нас не может быть секретов друг от друга. Такая ситуация порождает два важных момента. Первый кажется чисто техническим и называется визуализацией данных. Однако отсутствие постоянно действующего механизма визуализации для опытного аудитора служит достаточным свиде-

тельством того, что система качества не работает. Во всяком случае не работает так, как надо.

Второй момент связан с так называемым принципом делегирования полномочий. Суть дела заключается в том, чтобы предоставить максимальные права принятия решений на основе сбора и анализа достоверной информации именно тем людям, кто непосредственно связан с реализацией принимаемых решений. Сочетание делегирования полномочий с принципом информационной открытости и с механизмами материального стимулирования развязывает инициативу и энергию каждого в команде и делает работу команды слаженной и эффективной.

Теперь для полноты картины осталось упомянуть еще механизм оптимизации числа людей, работающих в команде, и их характеристик. Здесь важно добиться сбалансированных результатов сразу по многим критериям. Что касается числа людей, то проблема состоит в поиске компромисса. С одной стороны, чем меньше людей, тем больше зарабатывает каждый. С другой стороны, если людей слишком мало, то под угрозой оказывается сама суть дела: выполнение заказа для потребителя. Разработаны эмпирические механизмы поиска такого компромисса.

Надеемся, что теперь перед вами нарисована полная картина. Но добавим к ней еще несколько штрихов. Механизм вычисления денежных сумм, которые вы зарабатываете, не обязательно должен совпадать с правилами процедуры выдачи вам ваших денег. Да и терминологию вы вовсе не обязаны менять. Если вам нравятся слова «оклад» и «премия» – ради бога! Например, в одной японской фирме практикуется следующий механизм оплаты труда. Каждый месяц вы получаете примерно 40 % от того, что вы фактически заработали. И это можно называть зарплатой. А один или два раза в год вам выплачивают остальные 60 % сразу за полгода. Чем не премия? И людям такая схема нравится. При этом 60 % ваших денег родная фирма использует целых полгода в своих целях, конечно, с ведома сотрудников.

Вы, вероятно, уже не удивитесь, если узнаете, что, начиная с некоторого (не слишком высокого) уровня материальных доходов, человека гораздо в большей степени начинают мотивировать совершенно нематериальные стимулы. Главный из них – интерес к работе. Наличие постоянного интереса к работе – это главный субъективный критерий эффективности работы системы качества.

Трудно утверждать наверное, но, как нам кажется, есть серьезные основания полагать, что многое из сказанного можно попытаться перенести на более сложные организационные системы, такие как холдинги, а то и государство. Ясно, что делать это надо очень осторожно. Что касается конкретных предприятий, действующих на рынке, то в рамках новой парадигмы изложенный выше подход представляется вполне корректным.

Глава 11

Лидерство как механизм обеспечения конкурентоспособности

Качество делается в зале заседания совета директоров.

Эдвардс Деминг

Есть организации, в которых все вроде бы сделано правильно, но чего-то все-таки не хватает. В них нет души, нет механизма, который позволяет вдохнуть в мертвую систему жизнь. Они существуют без веры, без любви, да и без надежды. Они обречены, если только не найдется человек или команда единомышленников, которые обнаружат суть и смысл в этой омертвелой системе, и тогда надежда вернется. Такой человек называется лидером, а концепция, в рамках которой он играет решающую роль, – лидерством. Лидерство – это не руководство, как часто переводят, хотя лидер и может быть руководителем. Лидерство – это и не менеджмент. Можно даже, говорить о смене вех: вместо привычного TQM некоторые говорят о наступлении эры TQL (Total Quality Leadership): «Всеобщее лидерство на основе качества». Именно качество – ключ к конкурентоспособности. Мутация системы качества на основе TQM, о которой мы говорим, может быть, одна из последних, поскольку все быстрее идет процесс слияния концепции качества с общим менеджментом. И не так уж важно, что возьмет верх. Ясно, что ключевым словом остается конкурентоспособность. Но какую бы роль ни играла концепция качества в будущем, ясно и то, что она немыслима без лидерства. Именно ему и посвящена эта работа.

Лидерство и власть

При упоминании таких слов, как лидер или лидерство, первое, что приходит в голову, это политические лидеры, лидеры наций, религиозные лидеры, люди, которые в сложных обстоятельствах сумели изменить ход истории за счет непоколебимой веры в правоту своего дела и способности вдохновить и повести за собой массы людей. О них написаны горы книг. Их то ставят в пример, то пугают ими детей. Люди изучают черты их характеров и мотивы поступков. Лидеры такого масштаба обладают огромной властью, они могут казнить и миловать. Правда, власть можно получить силой, обманом или случайно, и она вовсе не обязательно приведет к лидерству. А вот обратное, видимо, верно всегда: лидерство порождает власть. Хотя мы рассматриваем не государства, а только фирмы, действующие в условиях рынка, проблема власти важна и для них, пусть и не в таких масштабах и проявлениях. Исследование природы власти в европейской традиции обычно связывают с именем Н. Макиавелли и с его знаменитой книгой «Государь» (или, как переводили в старину, «Князь»). Ма-

киавелли считал, что власть особенно важна в переходные периоды, поскольку всякий переход от одного привычного состояния к другому, которому еще предстоит стать привычным, требует медленных и трудных процессов перестройки сознания. Эти процессы порождают сопротивление, а для его преодоления как раз и нужна власть, опирающаяся на силу и достаточно циничная. Он писал: «...нет дела, коего устройство было бы труднее, ведение опаснее, а успех сомнительнее, нежели замена старых порядков новыми. Кто бы ни выступал с подобными начинаниями, его ожидает враждебность тех, кому выгодны старые порядки, и холодность тех, кому выгодны новые. Холодность же эта объясняется отчасти страхом перед противником, на чьей стороне – законы, отчасти недоверчивостью людей, которые на самом деле не верят в новое, пока оно не закреплено положительным опытом».

Так зачем же нам нужны власть и сила? Если следовать за Макиавелли, то выходит, что власть нужна для подавления неизбежно возникающего сопротивления. Сегодня мы думаем иначе. Во-первых, мы полагаем, что любое сопротивление сегодня, по какому бы поводу оно ни возникало и какие бы формы ни принимало, – это результат, прежде всего, вчерашних ошибок в управлении, если хотите, в менеджменте. А во-вторых, дело в том, что насилие, как правило, вообще не ведет к той цели, которая декларируется в начальный момент, а если и ведет, то дорогим, долгим и неэффективным путем. В большинстве случаев существуют другие пути, пути более прямые и естественные. Видимо, самый лучший из них – это лидерство.

Лидерство – это власть, которая не нуждается в применении силы, хотя и имеет ее. Сила становится ненужной, когда на помощь лидерству приходит идеология. Именно лидер призван сформулировать такую идею или систему идей, в которую готовы поверить те, кто нуждается в вере, и которую готовы принять те, кто ищет объяснений. Важно, конечно, чтобы предлагаемая идеология достигла тех, кому она адресована.

Но это не все функции власти. Дело в том, что власть – это, видимо, самый естественный источник наших прав и обязанностей (полномочий), регламента деятельности в рамках рассматриваемой системы, будь то государство или фирма. Потребности такого рода не зависят от лидерства, хотя под его влиянием и могут меняться. И, конечно, власть – это гарант соблюдения достигнутых соглашений.

Кроме ошибок, сделанных в процессе управления, сопротивление питают еще и страхи перед неопределенным загадочным будущим, где легко можно потерять позиции, с таким трудом завоеванные долгими годами упорного труда. Несомненно, это проявление слабости. Великий индийский мыслитель С. Вивекананда говорил: «Слабость порождает саму идею сопротивления». Принятие идей лидера, основанное на вере или на разуме, делает людей более сильными (поскольку в этом случае снимаются мучи-

тельные вопросы и неразрешимые сомнения), устраняя или, по крайней мере, снижая порог сопротивления.

Вот почему лидер – ключевая фигура. Не имея достаточных знаний и опыта в области политического лидерства, мы будем говорить далее только о лидерстве в бизнесе.

Лидерство, бизнес, качество

Никто не знает, откуда берутся лидеры. Зато хорошо видно, что при появлении в организации лидера (индивидуального или коллективного) ее дела заметно начинают идти вверх. Сейчас, пожалуй, уже нет сомнений в том, что лидерство – ключевой элемент бизнеса. Здесь, как обычно, возникает трудность. Действительно ли лидерство играет исключительную роль среди всех элементов бизнеса, или, уже, всех элементов системы качества организации?

Мы часто пренебрегаем некоторыми вещами, которые кажутся нам незначительными. Особенно теми, что представляют собой некие абстрактные понятия, трудно переводимые на язык практики. Среди таких абстрактных понятий можно выделить и лидерство. Но стоит задуматься о том, почему гуру в области качества выделяли именно лидерство.

Э. Деминг писал, что статистический контроль качества – это всего лишь 2 %, а что же тогда все остальное? Как вы думаете, насколько эффективно будет работать система, если включатся все элементы, кроме лидерства, например? Если нет лидерства, то система вовсе не обязательно погибнет. Но лидерство – это пусковой механизм работы системы качества. И без него система качества – скорее фикция, чем реальность.

«Лидерство требуется для всех компонентов системы», – отмечал Деминг в предисловии к уже не раз цитируемой нами книге Генри Нива «Пространство доктора Деминга». И, прежде всего, важна лидирующая роль высшего руководства, без которой конструктивные преобразования затруднены, а то и вовсе невозможны. Очевидно, что лидерство – ключевой элемент инновационного процесса и поддержки развития культуры качества в организации. Лидерство – это ключ, который открывает путь к успеху в бизнесе. Джозеф Джуран акцентировал внимание на том, что лидерство высшего менеджмента – это один из восьми уроков, которые усваивают американские компании-призеры Национальной премии качества Малколма Болдриджа. Аналогичные взгляды выражает и идеолог европейской модели совершенства EFQM Тито Конти в связи с методами самооценки. Да и в международных стандартах ISO серии 9000 – закреплено то же. Лидерство становится одним из восьми основополагающих принципов, положенных в основу стандартов редакции 2000 г.

Организация, нацеленная на качество, зависит от лидерства, которое создает внутренние условия успеха. Несомненно, окончательный успех

корпорации будет зависеть от способности всех ее сотрудников творчески работать вместе для достижения общей цели. Но здесь опять не обойтись без лидерства, которое питает, поддерживает нужные умения и требуемое отношение. Сегодня лидерство – это не больше, чем определение высоты, на которую надо подпрыгнуть.

То, что менеджер, управляющий поведением других людей, должен обладать лидерскими качествами, ни у кого из исследователей и наиболее успешных практиков управления не вызывает сомнения. Все передовые модели ведения бизнеса можно узнать по ведущей роли в них лидерства. Это, в первую очередь, модели Эдвардса Деминга, Джозефа Джурана, Питера Друкера, Тито Конти. Лидерство в этом случае относится, как правило, к высшему руководству (топ-менеджменту) и в меньшей степени к менеджменту на местах.

Но и это видение вопроса начинает изменяться. В 2000 г. на конгрессе Европейской организации качества в Будапеште профессор Кондо отметил: «Важность лидерства нельзя проигнорировать высшим менеджерам и менеджерам среднего звена». А Питер Сенге в одном из интервью выделил три типа современных лидеров: лидер-руководитель компании или организации, лидеры-менеджеры, которые проводят политику компании на местах и лидеры-активисты среди рядовых сотрудников организации, которые постоянно поддерживают огонь в костре и не дают ему угаснуть, пока менеджеров нет рядом. Таким образом, можно воодушевить всю компанию сверху вниз и получать ту обратную связь, которая позволит непрерывно улучшать процесс день за днем.

Итак, лидерство – это неотъемлемый элемент системы качества, более того, лидерство – пусковой механизм этой системы, это то, благодаря чему все технические элементы, концепции, принципы начинают жить.

Лидерство – компонент не только неотъемлемый, но и незаменимый в том плане, что его отсутствие повлечет за собой значительные финансовые потери и потери в конкурентоспособности. Иногда говорят, что лидерство можно заменить четкой системой контроля, наказаний и поощрений. Что же из этого получается? Нет лидерства – жестче контроль (контролировать приходится, по крайней мере, чаще), больше времени уходит на постановку задачи, хуже климат в коллективе – происходит потеря ресурсов: временных и человеческих. Нужны средства, чтобы нанять лишнего контролера или организовать службу контроля, текучесть кадров, порожденная плохим климатом в коллективе, также отражается на финансовом состоянии организации. Все вместе сказывается на эффективности и качестве, естественно, не в сторону улучшения. Низкое качество продукции влечет за собой либо потерю выгодных контрактов, либо вынужденную продажу продукции по более низкой цене, а чаще то и другое сразу. Кроме того, вместо кажущейся экономии средств, которую дает контроль, происходит их перерасход. Выходит, что лидерство – путь экономии средств и времени

на контроль. Вера в правильность того, что мы делаем, гораздо лучше, чем самый тщательный контроль. Лучше во всех смыслах.

Этот пример слишком явный. Чаще характерны более тонкие процессы. Даже если один человек в команде, не говоря о команде руководителей, не будет разделять общие цели, то он волей-неволей будет тормозить процесс. В любом случае замена важного элемента (такого, как лидерство), его игнорирование или частичная реализация всегда влечет за собой финансовые потери. Их трудно учитывать, еще труднее определить причину, по которой они происходят, но они неизбежны, в этом мы должны отдавать себе отчет. Итак, вывод неутешительный: нет лидерства – и речи не может быть о качестве, а значит, и о конкурентоспособности. Это еще не конец света, это – просто жалкое прозябание.

Несмотря на то, что лидерство влияет на запуск процесса, на его эффективность, на производительность и служит ключом к хорошей организации и конкурентоспособности в глобальном масштабе, возможности лидерства в менеджменте никогда не использовались в полной мере. Лишь отдельные компании в отдельных странах, в частности, несколько японских компаний, только начали приближаться к этому. Может быть, самый яркий пример глубокого понимания роли лидерства и демонстрации его огромных возможностей дает корпорация “Хегох”. Ее программа «Лидерство через качество» стала образцом для изучения и подражания. Наш разговор о лидерстве – это только первый шаг. Важно, чтобы осознание его роли произошло как можно скорее и в самых широких кругах. Но главное для нас, чтобы призыв к лидерству дошел до первых руководителей как можно большего числа компаний.

Что же такое лидерство?

Что же такое это лидерство? Позволим себе перефразировать Вольтера и сказать, что «лидерство как любовь, все о нем говорят, но никто толком не знает, что это такое». Да, о лидерстве написано много книг, еще больше статей, тема лидерства разрабатывается психологами, социологами, специалистами в области менеджмента и в области качества, но одной признанной и принятой концепции лидерства до сих пор не существует. Как отмечает Й. Кондо: «Несмотря на то, что мы можем совершенно ясно понимать – эффективное лидерство просто необходимо для практики TQM, мы, скорее всего, затруднимся дать ответ на вопрос о том, что конкретно мы подразумеваем под понятием “лидерство”. Это абстрактное понятие, и проблема состоит в том, как сделать эту абстрактную сущность конкретной и воплотить ее в жизнь».

Попробуем разрешить эту проблему. Во-первых, определим место лидерства в организации и будем искать именно там, где надо, а не там, где светло.

В декларации TQM, представленной группой исследования качества Токийского университета в 1998 г., лидерство расположено в разделе компонентов TQM, а именно – в подразделе «сущность системы менеджмента» (рис. 11).

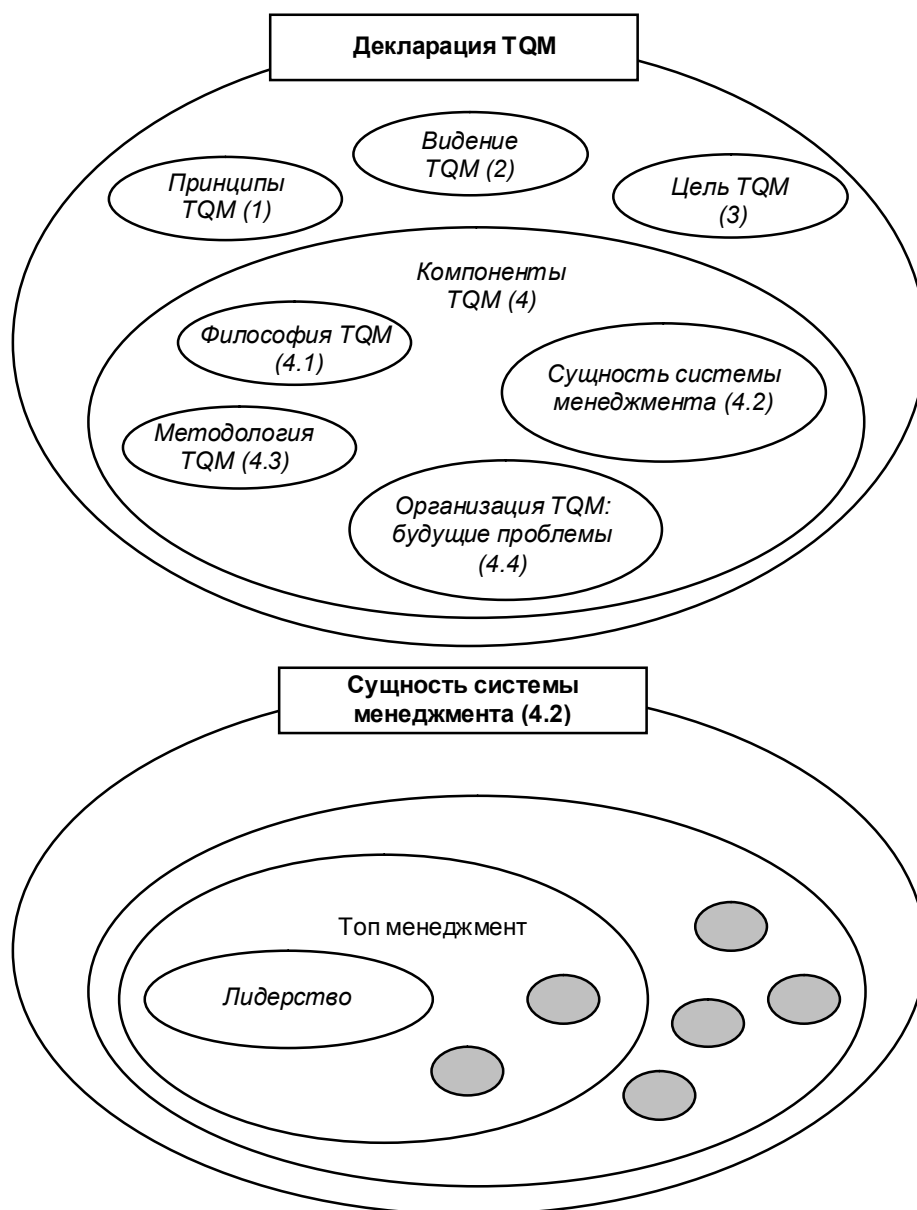


Рис. 11. Расположение лидерства в системе качества¹

У. Эдвардс Деминг также выделяет лидерство как один из 14 пунктов философии качества. Пункт под номером 7 так и звучит: «Учредите «Лидерство». Лидерство требуется «как метод работы, имеющий целью помочь работникам выполнять их работу наилучшим образом». Из теории лидерства также известно, что оно – неотъемлемый компонент работы команд и групп.

¹ Источник: Izuka. Quality management in Japanese industry – General view. Private communication of Prof. H. Tsubaki from Tokyo, Japan, 1999.

Таким образом, лидерство можно найти и в философии, и в системе высшего менеджмента, и при работе на местах. В обобщенном виде лидерства требует работа над системами и процессами вместе с людьми, которые работают внутри систем и процессов. Получается, что лидерство требуется везде. Как же все-таки определить место лидерства? Здесь мы, пожалуй, согласимся с японцами: наиболее значимое лидерство – это лидерство в высшем руководстве. Ведь как бы ни было развито лидерство на местах, если капитан корабля решил остаться в тихой гавани, а не пускаться в авантюрное путешествие на поиск обетованной земли качества, то, сколько бы матросы ни старались, качество им будет только сниться. Итак, определим место лидерства в системе высшего руководства организации, но не будем забывать, что место это весьма условно.

Если лидерство, прежде всего, связано с высшим руководством и на первый план выходит фигура лидера-руководителя, то встает сразу несколько вопросов: что должен знать современный руководитель о лидерстве; какие требования предъявляются к лидеру-руководителю сегодня и как такими лидерами становятся?

Будем идти по порядку. Что должен знать современный руководитель о лидерстве? Прежде всего, иметь о нем понятие и знать основные положения теории лидерства, чтобы не делать элементарных ошибок в простых вещах. Затем знать, где находится скрытый рычаг управления и влияния и как происходит признание лидера.

Итак, разберемся с понятием. На протяжении многих лет лидерство активно изучалось у нас и за рубежом в различном контексте и на различных теоретических основаниях. В некоторых случаях лидерство описывается как процесс, но в большинстве теорий и исследований рассматривается фигура, завоевавшая понимание.

Лидерство – многоаспектное социальное явление. Феномен лидерства проявляется в любых более или менее организованных группах, стремящейся к какой-либо общей для группы цели. Трудно дать общее определение понятию лидерства. Это объясняется тем, что лидерство проявляется всегда и везде, где группе людей приходится решать какие-либо проблемы, затрагивающие интересы всех или большинства членов группы. Наиболее заметными лидерские отношения делаются в тех случаях, когда перед группой стоит задача перехода из одного состояния в другое или когда группа занимается распределением ресурсов. Для наиболее верного определения понятия «лидерство» мы изучили ряд представлений разных авторов и рискнули дать свое определение. В целом картина выглядит следующим образом.

Большинство авторов сходятся на том, что лидерство – это теория или концепция, в которой, прежде всего, описываются отношения между лидером и последователями или членами группы (команды). Ясно – если есть лидер, то должны быть и последователи.

Указывается на то, что лидер занимает свое положение либо в результате более эффективной деятельности, либо он обладает способностью определенным образом влиять на членов группы благодаря присущим ему личностным качествам или в результате сложившейся ситуации.

Отмечается, что взаимодействие между лидером и другими членами группы возникает ради решения общих проблем или достижения общегрупповых целей. Причем групповая деятельность осуществляется членами группы добровольно, опять же вследствие влияния лидера.

Некоторые исследователи указывают, что эта деятельность ведет к социальным изменениям и в итоге к развитию общества. Мы же остановимся на том, что *лидерство это – реализация оптимальной системы внутригруппового взаимодействия (взаимодействия между членами группы), направленного на достижение общегрупповых целей. На протекание данной деятельности, на ее результат могут оказывать влияние способность лидера решить задачу ситуационного анализа и адекватности его действий в данной ситуации.*

Если лидером руководит его мечта и вера в правоту его дела, то что дает лидерство команде (группе)? Кроме перечисленных выше моментов, профессор Кондо отмечает еще одиннадцать положительных обстоятельств для команды. Вот они:

1. Ответственность за работу наполняется смыслом, и включается цикл непрерывного улучшения Шухарта – Деминга.

2. Улучшается общение внутри команды, и межличностные отношения тоже становятся лучше.

3. Выходят наружу скрытые таланты членов команды, и раскрываются их человеческие качества.

4. Структура команды трансформируется от простой конфигурации «лидер – член команды» к сложной многоуровневой системе. Это превращает жесткую, неспособную к адаптации структуру в гибкую, что позволяет сотрудникам (сотоварищам) действовать по ситуации. А это, в свою очередь, делает командную работу надежной, позволяя сотрудникам быстро реагировать на любой кризис.

5. Члены группы упражняются в проявлении инициативы и в самостоятельной работе.

6. Смутные цели проясняются и превращаются в конкретные общие цели.

7. После того, как все члены группы примут общие цели, решения о распределении ролей при достижении этих целей достигаются легко.

8. Число возможных путей достижения целей возрастает, что позволяет проявиться способностям всех членов группы.

9. Возможности лидера усиливают и поддерживают возможности всех членов группы.

10. Все «мощности» членов группы расширяются и усиливаются.

11. Индивидуальности членов группы не подавляются, а, напротив, полностью раскрываются в попытках достижения общих групповых целей. И среди членов группы возникает особый вид сотрудничества.

Как видим, отношения строятся на взаимовыгодной основе.

О теориях лидерства

Теперь подытожим основные выводы различных исследований, в ходе которых был разработан ряд теорий лидерства, таких как теория личностных качеств, поведенческий подход и ситуационная теория лидерства. Каждая из теорий закрывала некоторую часть проблемы, но не давала целостности. Ни одна из них не была до конца принята и подвергалась критике, но результаты всех так или иначе использовались и используются в практике. На сегодняшний день нет единой теории или подхода, который объединял бы все исследования и отражал бы общее видение теоретиками и практиками феномена лидерства и фигуры лидера. Вот некоторые общие выводы, которые делают исследователи.

- Нет стандартного набора качеств, который бы был присущ лидерам в отличие от других людей. В разных ситуациях эффективные руководители обнаруживают различные личностные качества. Причем структура личных качеств руководителя должна соотноситься с личными качествами, деятельностью и задачами его подчиненных.

- Следуя пионерским работам К. Левина, можно выделить три стиля руководства, или лидерства: диктаторский, демократический и попустительский и их различные сочетания – и два вектора ориентации лидера: лидер может быть ориентирован на отношения с подчиненными («ориентация на человека») или на результат («ориентация на результат/задачу»). Эффективность конкретного стиля лидера зависит от характера конкретной ситуации, нужен ситуационный подход к руководству.

- Вектор ориентации тоже динамичен и меняет направление в зависимости от ситуации в группе: в ситуациях, очень благоприятных или неблагоприятных для группы, лидер, ориентированный на задачу, добивается больших результатов, чем лидер, ориентированный на людей. Лидерство, ориентированное на людей, наиболее приемлемо в умеренно благоприятных ситуациях. Но более эффективные руководители ориентированы, прежде всего, на работу с человеком, нежели на результат, так как учет человеческого фактора имеет ведущее значение, а успех или неудача руководителя прямо пропорциональны восприятию его группой как власти или лидера.

- Руководителей можно обучать методам эффективного лидерства.
- Наиболее эффективные лидеры способны нести ответственность за свое поведение, желают достичь поставленной цели, а также имеют образование и опыт в отношении конкретной задачи, которую надо исполнить.

- Ценности лидера входят в компанию, в ее культуру и остаются там даже после ухода лидера.

Последний вывод, на котором остановимся подробнее, говорит об ответственности, которую руководитель берет на себя, осознает он это или нет. Руководитель реально влияет на жизнь многих десятков, сотен или даже тысяч человек тем, что все они живут в системе, которая наполнена им. Другими словами, всякое поведение лидера будет в ходу в его компании, руководитель является ролевой моделью для своих подчиненных, а высший менеджмент призван управлять ценностями организации. Управление ценностями – это тот самый скрытый рычаг управления и влияния. Что, прежде всего, имеет цену в вашей организации и почему? Ценности руководителя имеют свойство проявляться не только в рыночной стратегии (агрессивной или ориентированной на партнерство) и политике организации (направленной на достижение цели любой ценой – задержки по вечерам, работа на дому, заседания во время обеда), но и в использовании наилучшим образом потенциала сотрудников на благо организации.

Если секретарь в организации посредственно справляется со своими обязанностями, но превосходно оформляет даже незначительные документы и в свободное время рисует на компьютере, то стоит подумать о том, чтобы поручить ему дизайнерский проект, а на должность секретаря подобрать другого человека.

Ценности руководства проявляются и в стиле одежды, и в стиле общения, во внутрифирменном жаргоне и даже в укладе семейной жизни подчиненных. Как же наиболее эффективно внедрить командную форму работы? Издать приказ или начать самому работать в команде? Как побудить сотрудников к непрерывному обучению? Возлагать на них непосильные задачи, выпускать плакаты и стенгазеты, дать задания менеджерам или самому посвящать один час утром чтению литературы? Если вы руководитель, то вы и так знаете эту закономерность по опыту, так почему бы не сделать ее методом работы?

На этом разговор о роли ценностей можно было бы и закончить, если бы у этой медали не было обратной стороны. Ценности играют ключевую роль и при признании лидера группой, являясь определяющим фактором. Играет роль не только система ценностей группы, но и система ценностей организации и общества. Если говорить совсем точно, то эти системы ценностей взаимно влияют друг на друга, взаимно изменяясь. Исследования в области лидерства показали, что в ситуациях, где исполнители действуют на уровне более низких потребностей (одна система ценностей), демократический стиль (другая система ценностей) может снизить степень их удовлетворенности от работы и отрицательно повлиять на эффективность. Например, мастер может разрешить рабочим участвовать в принятии решений относительно способа выполнения задания. Однако, если у них нет активной потребности в более сложном задании или в уважении, они могут

не почувствовать в стиле руководства мастера положительной направленности. Более того, они могут усмотреть в этом даже угрозу. Однако не стоит кидаться в крайности и действовать с позиции авторитаризма. Хороший лидер-руководитель, во-первых, должен знать уровень людей, с которыми он работает (уровень их притязаний, потребностей, их мотивацию); если команда разнородна, то противоречия возникнут почти наверняка. Выход из этой ситуации представляется нам следующим образом: надо не только сплотить команду руководителя с помощью общей цели (а цели и ценности неразрывно связаны), но и использовать элемент непрерывного обучения в организации, расширяя видение людей и способствуя их развитию. Другими словами, надо выровнять команду. Только после этого возможно продуктивное сотрудничество.

В ходе исследований Дженса Далгаарда определились и основные ценности лидера: взаимное уважение, доверие, терпимость, любознательность, мужество. Мир изменился. Канули в лету времена крепких парней, умеющих «делать дела», способных надавить, пробить, заставить, проверить, потребовать, наказать; готовых всегда употребить крепкое словцо, повысить голос или ударить кулаком по столу, всегда ставящих дело выше человека. Может, они и казались себе лидерами. Только были они жертвами искусственного отбора, попавшими в экстремальные обстоятельства. Теперь это уже не работает. Осталась лишь быстро затухающая инерция.

Таким образом, лидерство становится полномочием, которое невозможно делегировать. Невозможно делегировать потому, что нельзя быть лидером по назначению, и потому, что лидерство – это, прежде всего, ответственность, как мы уже отмечали. Ответственность либо берут, либо нет. Даже в тех случаях, когда ответственным назначают, требуется внутреннее согласие человека, иначе все превращается в пустую формальность.

Ответственность – это то, без чего в принципе не бывает истинного лидерства, но это требование к лидеру далеко не единственное. Остальные требования, которые предъявляются обществом к современному лидеру, имеют два аспекта: они определяют его успешность и постоянно изменяются со временем, так как меняется ситуация в мире.

Одно из исследований американского Института стратегических перемен дает нам достаточно полную картину таких требований. В процессе исследования определились три основные характеристики глобального лидерства в будущем. Глобальные лидеры должны:

- постоянно совершенствовать свои знания и способности, развивать способность объективно оценивать свои действия, уметь использовать свои сильные стороны так же хорошо, как восполнять пробелы в знаниях. Лидер должен пользоваться доверием окружающих, руководствоваться личными фундаментальными и духовными ценностями, органично сочетая эмоции, интеллект и деловые качества. Лидер или руководитель должен не столько накапливать знания в себе, сколько делиться ими с окружающими.

Поверхностного развития и умения руководить будет недостаточно для многих руководителей, особенно глубокие внутренние изменения требуются для взрослеющих молодых лидеров;

- создавать внутренние и внешние сети влияния. Руководители должны уметь создавать такие сети часто на неформальной основе. Такие формы сетевых взаимоотношений предполагают различные союзы и партнерские отношения как внутри одной сферы деятельности, так и между отраслями, в итоге они могут приводить к формальному слиянию и объединению. Такими союзами и объединениями нельзя управлять исключительно через иерархическое руководство и контроль, поскольку никто в одиночку не может справиться со столь высоким уровнем сложности управления созданной составной сетью; руководящие функции должны быть разделены, часто среди группы, команды руководителей. Глобальные лидеры должны уметь руководить сборными – матричными, взаимозависимыми, временными командами. Они должны понимать и создавать технологические системы-инфраструктуры, которые дают возможность динамичным, сложным информационным сетям действовать продуктивно. Лидер должен во все большей мере определять и формулировать скрытый, неосознаваемый потенциал организации, такой как потенциал знания, человеческий капитал, так же, как и явные осознаваемые ресурсы, такие как основной капитал и финансы;

- повышать личную квалификацию персонала так же, как и профессиональный уровень организации в целом, используя и стимулируя различия в образе мышления, подходе к решению задач и культуре всего Земного шара. Лидер будущего должен уметь использовать различие мнений, творческие дискуссии, признавая существующие мировые различия, и в то же время использовать то общее во взглядах, образе жизни и т.п., что объединяет людей в мире. Помимо развития глобального видения проблем, глобальный лидер должен также понимать нужды и использовать мотивации всех возрастных групп.

В дополнение в исследовании были определены четырнадцать ключевых черт глобальных лидеров, выделенной Мелиссой Хорнер:

- 1) мыслит глобальными категориями;
- 2) предвидит потенциальные возможности;
- 3) создает общее видение будущего;
- 4) способствует развитию способностей людей, делегирует им полномочия;
- 5) ценит в людях различия;
- 6) развивает командный подход к работе, чувство партнерства;
- 7) приветствует перемены;
- 8) демонстрирует знание технологий;
- 9) поощряет конструктивный вызов;
- 10) обеспечивает удовлетворение клиентов;
- 11) достигает успехов в соревновании с конкурентами;

- 12) демонстрирует личные достижения, высокий уровень компетенции;
- 13) проявляет готовность к коллективному руководству;
- 14) действует в соответствии с провозглашенными ценностями.

На первый взгляд, кажется, что соответствовать всем этим требованиям достаточно сложно. И это бы несомненно, если не учитывать, пожалуй, самого главного требования, о котором в приведенных выше исследованиях почему-то нет прямого упоминания: *современный лидер-руководитель должен обладать системным мышлением*. В этом случае разнородные характеристики структурируются, приобретут целостность и займут свое место. Системное мышление так же, как и ценностный базис лидера, нам бы хотелось выделить особо.

Именно системное мышление позволяет создать общее видение организации, адекватно оценить ситуацию, корректно осуществить постановку задачи. Только при системном подходе процесс может стать большим, чем сумма его элементов. Основной принцип системного мышления состоит в том, что любой процесс, объект или явление рассматривается как система. Как отмечает один из современных идеологов системного мышления Питер Сенге, бизнес, как и другие виды человеческой деятельности, также представляет собой некую систему. Здесь также наличествуют невидимые взаимосвязи, которые порой только с годами раскрываются полностью. Каждый из нас, так или иначе, вольно или невольно, оказывается участником деятельности многих систем, не всегда даже замечая это. «Получается любопытная ситуация: мы являемся составными частями каких-то существующих в обществе систем, даже иногда не подозревая об этом. Мы воспринимаем их лишь опосредованно – через отношения, в которые мы вступаем с другими людьми. Но нельзя считать, что для нас абсолютно безразличен факт "невидимости" этих систем. Ведь мы постоянно стремимся их усовершенствовать»¹. И особенно этот факт не должен быть безразличным для руководителя. Трудно улучшить то, что не видишь или о чем имеешь неполное представление. Еще труднее совершенствовать то, о чем не подозреваешь. Даже если руководитель знает свою организацию от А до Я и учитывает субъективные и абстрактные элементы, такие как человеческий фактор, лидерство, наличие миссии в организации и т.п., то остается еще надстоящая система, в которой организация – лишь элемент. Следовательно, организация будет получать обратную связь на любые свои изменения не только изнутри, но и извне. И зачастую в весьма неожиданной форме. Об этом тоже следует помнить, иначе о какой адекватности руководителя может идти речь. По сути дела, система – это самостоятельная сущность, и системный взгляд нужен для того, чтобы видеть систему в ее полноте, целостности; если хотите, видеть ее со стороны. Иначе сомнительно, что удастся что-либо улучшить. Система живет сама,

¹ Цит. по: Трошин А. И. Экономика и коммерция // Электронная техника. 1995. Вып. 4. С. 135–140. (Сер. 9).

руководитель думает, что она живет под его руководством или благодаря ему. Пытается что-то сделать, хочет как лучше, в результате получается как всегда. Недаром даже эта фраза стала крылатой, что указывает на ее актуальность. Отсюда возникает проблема преодоления невидимости этих систем. Из чего же состоит система? «Останется ли что-то от нее, если исключить материальность нашего собственного существования и материальность объектов, образующих внешнюю видимую часть системы? Исключить все это из рассмотрения нетрудно, поскольку нетрудно представить завтра на нашем месте другого сотрудника, полную смену мебели или помещений. Это значит, что все эти материальные элементы системы, т.е. чаще всего мы сами, суть системы не определяют. И выходит, что главной оказывается, несмотря ни на что, та самая – невидимая, нематериальная, невещественная ее часть. Что же это за часть? А это есть не что иное, как совокупность отношений, которые устанавливаются между людьми, так или иначе причастными к деятельности системы»¹.

Итак, система состоит не только из конкретной материальной части, но из абстрактной. И вместе они есть неделимое целое, как форма и содержание. И невозможно работать с одной частью, игнорируя другую. Сейчас, наряду с такими причинами, как возрастающий интерес к лидерству в бизнесе, тенденция к переходу к эре TQL и многие др., можно отметить еще и то, что лидерство как раз та абстрактная категория, о которой стараются не говорить, но без которой, как вы видите, конкретная реальность половинчата и ущербна.

Но вернемся к системному мышлению. Зачастую лидеры, руководители, менеджеры знают основные системные законы благодаря опыту, практике или «чувству бизнеса», а описание их в лекционной форме встречают фразой: «Да я это все давно знал, но не знал, как сказать». И это замечательно, и не надо было бы никаких теоретических знаний, если бы не требования к лидеру.

По мнению П. Сенге, образ «лидера-героя», который выступает вперед в дни испытаний и кризисов, устарел. Лидер сегодня – это не герой-одиночка («на лихом коне»), не капитан корабля, а, прежде всего, конструктор. Согласитесь, что капитан корабля, как бы он ни был красив и значителен на мостике и у штурвала, все равно живет в мире, придуманном конструктором корабля. Нет смысла быть лидером в плохо сконструированной организации. Лидер должен обладать умением проектировать процесс, делиться своим видением с остальными (попробуйте убедить людей словами «Я так чувствую», не подкрепленными конкретными фактами; согласитесь, очень затруднительно это осуществить без знания теории), обучать людей в команде (опять без теории никуда) и быть верным избранному курсу. Потому, что его видение начало жить собственной жизнью, как

¹ Цит. по: Трошин А. И. Экономика и коммерция // Электронная техника. 1995. Вып. 4. С. 135–140. (Сер. 9).

только стало разделенным видением команды единомышленников или организации.

Мы не будем излагать основные законы системного мышления – задача самих лидеров войти в эту предметную область. Благо, много специалистов и у нас, и за рубежом успешно работали и работают в этом направлении. Задача этой главы – донести мысль о том, что лидер-руководитель должен обладать системным мышлением и знать законы, по которым системы живут и развиваются.

В разговоре о том, что должен знать современный руководитель о лидерстве и лидерах, мы затронули два момента: разобрали понятие лидерства и суммировали основные теоретические выводы. Выделили ценностный базис лидера как основу управления и несколько слов сказали о том, как происходит признание лидера. Далее остановились на требованиях к современному лидеру-руководителю и особенно на одном основополагающем – системном мышлении. Единственный вопрос, который мы пока оставили без внимания, как такими лидерами становятся.

Как стать лидером?

Как люди становятся лидерами? С опытом, с возрастом, с образованием, или истинный лидер уже рождается таковым? На этот вопрос до сих пор нет однозначного ответа. Но есть некоторые соображения.

Антонио Менегетти, известный ученый и основатель онтопсихологии, автор книги «Психология лидера», убежден, что лидер от рождения получает определенные задатки, но это не означает, что этот человек лидером станет. Чтобы стать лидером, надо достичь соответствующего уровня культуры, образования, жизненного опыта и профессионализма. Менегетти указывает на то, что создает из человека с задатками настоящего лидера. Первое – это культура и образование. Они включают в себя общую культуру (важно знать культуру своей страны и среды, а также немного разбираться в искусстве, музыке и т.д.), профессиональную культуру (быть профессионалом в своем деле) и опыт дипломатических отношений (умение «зарабатывать» людей; создавать людей, способных реализовать цели, потому что готовых людей лидеру не найти). Вторая ступень на пути к лидерству – это способность преодолевать стереотипы. Для этого нужна внутренняя зрелость. Лидер должен уметь подниматься над традиционными ценностями. Этот второй аспект всегда должен находиться в согласии с первым. Нельзя обижать людей, разрушая гуманистические, идеологические и другие ценности, следует подняться над ними. Второго уровня формирования лидера нельзя достичь в университете или академии, к нему приводят только опыт и учителя жизни. Третье, что формирует истинного лидера, – это знание своих скрытых возможностей. Бессознательное – это кладезь жизни и разума, который мы до конца никогда не используем.

Психологи утверждают, что человек использует лишь 10–20 % своего умственного потенциала. Весь неиспользуемый объем принадлежит зоне бессознательного. За свою долгую историю человечество выработало немало различных приемов активизации потенциала, хранящегося в подсознании человека. Особенно известны среди них медитативные техники восточного происхождения. Получается, что истинное лидерство – это работа, работа и еще раз работа. Прежде всего, работа над собой. А врожденные задатки лидера – это тот внутренний потенциал, который надо подчинить себе и направить в нужное русло, иначе дальше лидера дворовой команды по футболу прирожденный лидер не пойдет.

Но давайте обратимся к системе качества и тому, что известно о лидерах и командах в ней. Различные команды требуют различного лидерства: так как создаются с разными целями и в разных производственных ситуациях, то и черты лидера в них могут быть различны. Практика и исследования показывают, что не обязательно быть идеальным лидером, гораздо важнее правильно определить ситуацию, в которой данный тип лидерства более уместен (помните, есть лидеры, ориентированные на задачу, и лидеры, ориентированные на отношения). В организации есть всего лишь один человек, который должен быть лидером во всем – это ее первое лицо. Он должен быть идеальным лидером: если он один. Если же в управлении действует команда, то все в определенном смысле становится гораздо проще. Трудность состоит лишь в том, где ее (команду) взять. И опять мы вернулись к одному человеку, который сам для себя принимает решение, что будет эту команду собирать (вспомните о том, что готовых соратников не найти). Вот и получается, что лидер – это тот, кто первый берет на себя ответственность и несет ее до конца.

И еще. Говоря о становлении лидера, мы не можем не привести слова П. Сенге из его книги «Пятая дисциплина: основа самообучающейся организации». На вопрос, как создаются лидеры, П. Сенге отвечает словами Корасон Акино: «Таких людей вообще нельзя создать, ибо они создают себя сами». Далее он говорит: «Большинство выдающихся лидеров не были ни высокими, ни стройными, ни особенно привлекательными. Зачастую они довольно посредственные ораторы, не выделяются в толпе, а их красноречие не способно воспламенять слушателей. Их, как правило, отличает ясность и убедительность идей, глубина убеждений и постоянная готовность учиться. У них нет "готового ответа на все", но они умеют внушить окружающим уверенность, что вместе "мы можем научиться всему, что нам нужно для достижения желаемого". Способность таких людей быть прирожденными лидерами является побочным результатом всей их жизни, подчиненной развитию умения формулировать и убеждать, слушать и оценивать идеи других людей. Они размышляли над личными ценностями и увязывали с ними собственное поведение. Если личная харизма не опирается на такие усилия, это всего лишь стиль, лишенный содержания. И то-

гда каждый, кто поддался обаянию пустого стиля, теряет последнюю способность мыслить самостоятельно и принимать разумные решения. Такой лидер опасен как для общества, так и для организации».

Итак, задача лидера – мечтать. Мечтать и воплощать мечты в такие слова и дела, что способны вселить энтузиазм в равнодушных, пассивных, безразличных, а то и враждебных людей. Это он должен помогать людям воплощать свои мечты в жизнь, преодолевать трудности и кризисы на этом пути, служить им наставником и тренером. Он должен уметь быть разным и помнить, что в бизнесе главная цель лидера – максимальное удовлетворение клиента. Лидерство, конечно, дело весьма серьезное, поэтому очень важно помнить также и о той роли, которую играет в нем юмор.

Мы проделали долгий путь: от определения лидерства как элемента системы, которым нельзя пренебречь, и определения его места в организации до требований к современным лидерам путем их становления. Мы надеемся, что это только начало. Начало нового взгляда на себя, свою организацию и будущее.

Важно помнить, что лидерство – это то полномочие, которое нельзя делегировать. Его либо надо принять с радостью и нести с честью, либо просто отойти в сторону.

Глава 12

Возлюбите своих поставщиков!

Если у вас, скажем, шесть поставщиков и все одинаково замечательные, будете ли вы закупать на основе самой низкой цены?

Да, конечно, вы так и сделаете, было бы глупо не сделать это. Однако в мире, в котором мы живем, этого не бывает.

Эдвардс Деминг

Так случилось, что многие годы отношения между потребителями и поставщиками в нашей стране складывались не так, как хотелось бы. Они основывались на взаимной подозрительности, поиске виноватых и непрерывных взаимных претензиях. До сих пор среди потребителей распространена странная идея: они оценивают процент (или долю) своего брака, который возник «по вине» поставщика. Как будто их кто-то заставляет покупать сырье и комплектующие, качество которых неприемлемо.

В условиях реального рынка на таких отношениях далеко не уедешь. Их надо срочно пересматривать. В данной работе предпринята попытка провести такой пересмотр на основе концепции «комейкершип»¹ (co-makership), основной лозунг которой: «Вместе сделаем – вместе выиграем».

Как возникают поставщики?

Всех поставщиков можно разделить на традиционных, потенциальных и случайных. Прежде всего, мы решительно отвергаем всякие случайные связи как несовместимые со стратегическими рыночными интересами потребителя. Конечно, такие эпизоды нельзя полностью исключить из жизни, но их рассмотрение не наша задача.

С традиционными поставщиками всегда возникают трудности. Они обусловлены сложившейся традицией в отношениях, которую всегда нелегко менять. Однако перемены в характере отношений – условие выживания. Выбирать не приходится. Трудно рассматривать подобные перемены в общем виде из-за наличия специфических особенностей в каждом конкретном случае. Поэтому сосредоточимся на потенциальных (или новых) поставщиках, тем более что многое в отношениях с ними можно перенести и на традиционных поставщиков.

Поиск нового поставщика требует времени, денег, терпения и профессионализма. Прежде всего, потребителю приходится создавать специальное подразделение для четкого выявления номенклатуры сырья и комплектующих, требуемых данному предприятию. На основе такого анализа воз-

¹ Merli G. Co-makership: the new supply strategy for manufacturers. Cambridge, MA : Productivity Press, 1991. 245 p.

никают технические условия (ТУ) на закупку или иной документ, который кладется в основу переговорного процесса с будущим поставщиком. Возглавляет это подразделение человек, которого в западных фирмах называют комодити-менеджер (comodity), т.е. руководитель отдела закупок. По подходу и по задачам он радикально отличается от нашего традиционного снабженца, который часто руководствуется принципом «числом поболее, ценою подешевле». Этот принцип несовместим с рынком, о чем неоднократно говорил Э. Деминг.

В больших организациях менеджеры по закупкам специализируются по видам сырья и комплектующих. Причем стоит подчеркнуть, что мы не приемлем традиционное деление покупных материалов и изделий на важные и второстепенные. Получается так, что за покупаемым металлом надо тщательно следить. Это важно для успеха нашего бизнеса. А, скажем, ветошь для протирки станка или рукавицы для рабочих – это пустяки. Нет сомнений в том, что это серьезное заблуждение. Все, что мы покупаем, нам нужно, и все это требует времени, денег, усилий. И все вносит свой вклад в себестоимость. Поэтому специализация комодити-менеджеров – дело естественное.

Их первейшая задача при любых закупках – проанализировать структуру себестоимости нашей продукции и определить долю в ней закупаемого сырья. Это дает возможность оценить целевую цену для закупок. Дело в том, что верхняя граница целевой цены определяет тот порог себестоимости нашей продукции и/или услуг на нашем рынке, выше которого прогнозируется сокращение нашей рыночной ниши. Значит, туда мы не можем пойти ни при каких обстоятельствах. Все поставщики, себестоимость продукции которых выше или равна верхней границе нашей целевой цены, – это не наши поставщики. Во всяком случае, сегодня – они не наши поставщики.

Другое дело, что, ориентируясь на долговременные взаимовыгодные отношения, мы можем рассматривать свое участие в различных планах развития поставщика. Это сулит надежду на достижение в будущем такого положения, когда наша целевая цена перестанет быть препятствием для поставщика.

Мы говорили о верхней границе целевой цены. А есть ли у нее нижняя граница? Да, есть. Поставщик, да еще подходящий, слишком дорог, чтобы мы легкомысленно позволили себе его потерять. Поэтому естественно, стремясь сделать целевую закупочную цену как можно ниже, мы тем не менее вынуждены стремиться к тому, чтобы она, безусловно, превышала реальную себестоимость поставщика. Здесь всплывает один интересный мотив. Выходит, что мы требуем от поставщика полной информации о структуре его себестоимости. Звучит непривычно и вызывает дискомфорт. Но давайте вспомним, что мы строим долговременные отношения на основе безусловной взаимной выгоды. А такие отношения предполагают, прежде всего, взаимное доверие и лояльность. Лояльность эта может прости-

ратся в обе стороны. Как потребителю не выгодно терять постоянного поставщика, так и поставщику часто имеет смысл сохранять верность своему потребителю, даже перед лицом выгодных, но временных предложений конкурентов. И дело здесь не в гордости, а в здравом коммерческом расчете: «свой» потребитель в конечном счете гораздо выгоднее.

Без такой лояльности ничего не получится. Но этого недостаточно. Себестоимость, конечно, играет решающую роль в цене. Но комодити-менеджер должен интересоваться и целым рядом других компонентов цены. Важное место среди них занимает анализ логистических схем. Существует много определений термина «логистика». Но как ни крути, ясно, что речь идет об анализе, организации и оптимизации потоков материалов, информации и людей. В этом контексте при выборе поставщика важно учитывать географические координаты поставщика и потребителя, возможные транспортные маршруты (с учетом видов транспорта, тарифов, траекторий, времени доставки), периодичность поставок, склады, страховые запасы, варианты упаковок, способы защиты грузов в дороге (включая коррозионную защиту, если надо), механизмы оплаты, формы и методы взаимных претензий и многое др.

Конечная цель логистического анализа и заключается в том, чтобы обеспечить суммарное снижение расходов, а не выигрыш одной стороны за счет другой. Представьте себе машиностроительный завод, который выбирает поставщика для получения стального прутка, из которого будет производиться некоторая деталь. Потребитель собирается работать с прутком, прошедшим специальную термическую обработку («отжиг»). Эту заключительную операцию можно провести и у поставщика, и у потребителя. А где лучше? Это и есть одна из типичных логистических задач. Если заказать эту операцию поставщику, где с ней связана определенная себестоимость, то надо будет перевозить мягкий металл. В таком состоянии он весьма чувствителен к повреждениям в процессе транспортировки. Поэтому потребуются специальная тара (которая требует времени для производства, денежных затрат и увеличит вес отгрузки, снизив производительность транспортировки) и особые предосторожности в пути и при выполнении операций погрузки и выгрузки.

Тогда можно отказаться от такой услуги поставщика и провести отжиг у себя. Это резко упростит сам процесс транспортировки, зато усложнит наше собственное производство. Если раньше можно было работать «с колес», то теперь нужен промежуточный склад и дополнительная технологическая операция. Кроме того, важно учесть, что поставщик – профессионал в операциях термической обработки и умеет делать их эффективно, с малым процентом брака. Мы же больше разбираемся в методах механической обработки металлов, хотя термическое оборудование у нас тоже есть. Решить такую проблему раз и навсегда нельзя. Все зависит от сравнения

тщательно составленных калькуляций. Причем разница может достигать весьма заметных величин.

Следующая забота комодити-менеджера – дисциплина поставки. Вопрос о дисциплине поставок тянет за собой анализ системы организации производства у поставщика, поскольку ритмичное снабжение за счет создания больших запасов – это путь к большим экономическим потерям. Рациональный объем запасов зависит от надежности поставок или от рисков неполучения очередной поставки вовремя. При четкой ритмичной работе поставщика («как часы») объем запасов можно минимизировать, вплоть до полной их ликвидации. Сокращение объема запасов дает очевидные преимущества, связанные, прежде всего, с сокращением объемов помещений, требуемых для хранения, и со снижением издержек от самого процесса хранения. Поэтому в классической теории управления запасами отыскивается компромисс между расходами на приобретение и хранение запасов и затратами, связанными с риском остановки производства и нарушения условий контракта или заказа при различных состояниях окружающей среды.

Однако японцы выяснили, что, помимо очевидных преимуществ, существуют скрытые. Причем последние обычно гораздо важнее. Дело в том, что с приобретением запасов связано замораживание оборотных средств предприятия, что весьма негативно сказывается на его финансовом положении, а значит, и на его конкурентоспособности. Рубль, вложенный в запасы, вернется только после того, как эти запасы пойдут в производство, превратятся в товарную продукцию и будут проданы. Он вернется только вместе с платежом за купленную продукцию. И чем длиннее будет отрезок времени между закупкой запаса и продажей продукции, тем более вероятно, что заложенная в цену норма прибыли не сможет компенсировать потери от ожидания платежа.

Иными словами, если не покупать на этот рубль никаких запасов, а просто положить его в банк под разумный процент, то можно заработать больше, причем ничего не делая, чем, если бы мы потратили его на запасы. Из этого рассуждения видно, почему тормозятся инвестиции в промышленность (так называемый реальный сектор экономики): деньги в рыночной ситуации всегда сами идут туда, где в данный момент они способны принести большую отдачу. Отсюда же видно, почему требование предоплаты разрушает экономические отношения между партнерами, как, впрочем, и бартер.

Все это привело в 50-е гг. к созданию системы фирмы «Toyota». Идея этой системы очень проста: мы готовы начать работу по производству очередной партии поставки для нашего потребителя в любой момент, но начинаем работу только тогда, когда на наш производственный участок поступает пустая возвратная тара с биркой, содержащей информацию об адресе поставки. Эта бирка, собственно, и называется по-японски «канбан» (точнее – «камбан», да американцы, переводившие этот термин, оказались

туги на ухо, а термины очень капризны). Если начать работу точно в этот момент и строго соблюдать технологический регламент, то тара заполнится как раз вовремя. С учетом времени транспортировки, конечно. И готовую продукцию можно будет отправить непосредственно потребителю, минуя склад и сокращая все и всякие ожидания и потери времени.

Идея канбан оказалась весьма продуктивной и на ее основе возникла концепция организации работ по системе «точно-вовремя» (just-in-time, JIT). Опыт канбан показал, что не стоит сначала производить некоторую продукцию, а затем всеми правдами и неправдами пытаться ее всучить. Такой тип организации производства можно назвать выталкивающим. Здесь сначала производят продукцию, а потом пытаются ее «сбагрить». Это созвучно и с традиционным подходом к рынку: делаем лучшее из того, что можем, а затем убеждаем потенциального потребителя в том, что именно этого ему не хватает до полного счастья. А не лучше ли действовать наоборот? Сначала находим потребителя. Затем точно выясняем, что именно ему нужно. А затем пытаемся сделать настолько близко к его желаниям, насколько позволяют наше оборудование и наше знание. Если встать на такую точку зрения, то как раз получится система JIT. Такой тип производства естественно называть вытягивающим. Ясно, что оно будет экономнее, чем выталкивающее производство.

Система JIT не только рациональна. Оно оказалась способной вскрывать те проблемы и трудности в производстве, до которых не удастся добраться другими способами. Оказалось, что, систематически сокращая страховые запасы, можно добраться до самых глубинных проблем данного производства и стимулировать их исследование и устранение самими рабочими в рамках деятельности кружков качества. Это непосредственно ведет к концепции непрерывного совершенствования всех аспектов деятельности предприятия.

Для оценки прогресса во внедрении и совершенствовании системы JIT удобно использовать обобщенный показатель – коэффициент оборачиваемости оборотных средств. Он подсчитывается как отношение стоимости продукции, произведенной за данное время (а значит, и уже реализованной), к средней стоимости запасов за то же время. Чем больше это число, тем лучше для поставщика, а следовательно, и для потребителя. Предельно возможное значение этого коэффициента зависит от времени производственного цикла. Чем короче цикл, тем выше может быть коэффициент. Поэтому сокращение цикла – важная задача повышения эффективности производства. Поучительный пример такого сокращения приведен у Дж. Мерфи. В результате внедрения синхронного производственного модуля в производстве сложного изделия были достигнуты ошеломляющие результаты: перемещение от исходного сырья до готовой продукции по территории предприятия было 3 км, а стало – 10 м. Время производства

было 61 день, а стало – 2 дня. Процент брака был 6 %, а стал – 0,1 %. Затраты на производство снизились почти вдвое¹.

Вот почему комодити-менеджер проявляет повышенный интерес к способности поставщика обеспечить безупречную дисциплину поставок. В перспективе, если первые контакты превратятся в постоянное сотрудничество, потребитель, несомненно, будет мягко, но настойчиво подталкивать поставщика к внедрению системы JIT. Но всем перечисленным его интересы далеко не исчерпываются.

Давайте подслушаем его тайные мысли. Он рассуждает примерно так: хорошо, похоже, что данный кандидат в поставщики способен производить продукцию в соответствии с нашими ТУ. Это очень хорошо. Но что будет, когда наш потребитель возьмет и изменит требования к нашей продукции? От него всего можно ждать. Сможет ли тогда наш поставщик перестроиться? И если сможет, то как быстро и за какие деньги? Ведь не секрет, что все свои расходы он переложит на себестоимость продукции. Значит, их придется оплатить нам. А если не сможет? Тогда надо искать нового поставщика. Сейчас еще не поздно. Договор пока не подписан. А у конкурента нашего потенциального поставщика себестоимость хуже, зато потенциал развития выше. Не заняться ли им более внимательно?

Для описания способности предприятия быстро и экономно перестроиться с одного вида продукции на другой (конечно, родственной) часто говорят о гибкости. При принятии решений о стратегическом партнерстве она играет ключевую роль. Поэтому важно выяснить, от чего она зависит. В процессе такого выяснения обычно обращают внимание на следующие моменты:

- наличие на предприятии-поставщике полного производственного цикла;
- наличие вспомогательно-подготовительных производств (таких как инструментальное);
- уровень научно-исследовательских и проектно-конструкторских разработок;
- квалификацию персонала.

Полный цикл производства соответствует формату международного стандарта ISO 9001. Это практически означает, что на предприятии есть все структуры, прежде всего такие, как маркетинг, исследования, разработки и т.д. Такой формат дает надежду на то, что наш поставщик сможет вовремя распознать новые рыночные тенденции, провести эффективную разработку нового варианта изделия и без проволочек внедрить ее в производство. Полезно иметь информацию о предыдущих разработках поставщика, о том, сколько поколений изделий ему пришлось освоить.

¹ Мерфи Дж. Качество, производственные модули, коллективные разработки // Курс на качество. 1991. № 1.

Существенна и способность нашего поставщика самостоятельно изготавливать оснастку и инструмент. В этом случае у него не будет зависимости от внешних поставщиков. Кроме того, предприятие, на котором есть инструментальное производство, как правило, имеет более высокую культуру производства. А это немаловажно. Вообще, во многих производствах инструмент и оснастка вносят такой вклад в себестоимость, что оправдывается самое пристальное внимание к ним.

Об уровне научно-исследовательских работ нечего и говорить. Это решающее условие гибкости. Наконец, квалификация персонала. Здесь тоже говорить не о чем. Значит, с гибкостью понятно. Теперь наступает черед качества.

Зачем комодити-менеджеру заниматься проблемами качества на предприятии будущего поставщика? Принципиально ответ ясен. Дело в том, что все ошибки, промахи, задержки, всю неорганизованность нашего поставщика будем оплачивать мы. Поэтому мы кровно заинтересованы в создании механизма, способного систематически оказывать давление на себестоимость продукции и/или услуг поставщика. Вряд ли для этого можно предложить что-нибудь лучшее, чем современную систему качества.

Система качества, которая бы всех устроила, должна, с одной стороны, соответствовать требованиям какого-нибудь международного стандарта, такого, например, как ISO 9000 или QS-9000, с другой стороны, быть приближенной к системе качества потребителя. Для согласования этих требований потребителю придется разработать специальный документ, называемый «Руководством по качеству для наших поставщиков». Если будущий поставщик хочет стать постоянным поставщиком, то этот документ становится для него обязательным.

Таким образом, предварительные оценки ожидаемой себестоимости, логистической системы, организации работ по системе «точно-вовремя», гибкости и системы качества – вот что интересует комодити-менеджера на первом этапе общения с кандидатом в поставщики. Для получения оценок организуется начальный аудит поставщика второй стороной. Перед этим кандидату в поставщики предлагается на проработку ТУ на поставку и все необходимые документы для изготовления начальных образцов.

Если взаимопонимание на этом этапе достигается, то у кандидата появляются шансы на превращение в постоянного поставщика. А это – большая удача, которую ни в коем случае не стоит упускать. Но для этого предстоит еще проделать значительную работу.

Глазами поставщика

После обращения потенциального клиента-потребителя перед руководством нашей компании возникает принципиальная проблема. Ключевой вопрос – способны ли мы удовлетворить требования потенциального по-

требителя? Это трудный вопрос. Тем более что при положительном ответе нам предстоит затратить много времени и средств для доказательства своих возможностей без всяких гарантий возврата этих ресурсов. На предоплату рассчитывать не приходится. Разве что на льготный кредит под гарантии будущего потребителя.

На рынке клиент – самая важная фигура, и, если он появился на горизонте, надо сделать все, что в наших силах, чтобы его заполучить. Однако бывают клиенты, требования которых нам «не по зубам». У нас просто может не быть необходимого оборудования и возможностей его приобретения, или мы можем не иметь специалистов требуемой квалификации и возможностей нанять их. Тогда лучше сразу отказаться и не терять время и силы.

Во всех остальных случаях – решение будет в той или иной форме связано с разработкой бизнес-плана «завоевания» потребителя. Для его разработки и реализации высшее руководство компании должно назначить конкретного человека, руководителя проекта (иногда говорят «собственника проекта») для данного потребителя. Зачем нужен проект? Почему нельзя просто запустить этот заказ как очередной заказ в производство? Это важные вопросы. Попробуем на них ответить.

Появление каждого нового клиента воздействует на структуру нашей организации. Даже если предположить, что до этого структура была в каком-то смысле оптимальной, то после это уже не так. Значит, надо всякий раз менять организационную структуру? Но это было бы слишком обременительно. Вот здесь и приходит на помощь проектный подход. Он позволяет нам не разрушать всякий раз нашу организацию, а как бы «вырезать» из нее определенную конфигурацию, нацеленную на максимальное удовлетворение именно этого потребителя. Конечно, в основе такой конфигурации должен лежать коллектив – «команда проекта» – создаваемый собственником или владельцем проекта с помощью конкурсного отбора. Ясно, что для этого нужны определенные материальные ресурсы, которых пока в проекте нет. Где же их взять?

Возможно несколько ответов. Прежде всего, важно, что проект возник не спонтанно. О его создании было принято стратегическое решение высшего руководства нашей фирмы. Это значит, что руководство, во-первых, считает этот проект выгодным для себя в перспективе, а, во-вторых, оно понимало, что возникнет потребность в средствах для его осуществления. Может быть, наше руководство уже их имеет? Есть ведь фонд развития, например. Но это маловероятно. Скорее речь идет об инвестиционном проекте, и на примете уже есть стратегический инвестор. Тогда вопрос ясен. Возможен и просто кредит, хорошо бы льготный.

Самое важное, что на данном этапе отношений с потенциальным потребителем не может быть и речи о его средствах. Вступая в игру по «поимке» потребителя, мы рискуем, поскольку нет никакой гарантии, что сделка состоится, что она окажется долгосрочной и что она принесет нам

успех. На одной чаше весов лежит сладкая перспектива стать постоянным поставщиком выгодного клиента, а на второй – риск потерять клиента, а вместе с ним и вложенные в проект деньги и время.

Итак, средствами нас пока обеспечили. Но этого мало. Проекту нужна еще и опора в виде помещений, оборудования и инфраструктуры. Все это руководство нашей фирмы должно нам выделить. Правда, на условиях аренды, а может быть, и лизинга. Чтобы появилась возможность эффективно управлять проектом, важно обеспечить ему полную экономическую замкнутость. Только в этих условиях появляется практическая возможность оценивать себестоимость прямыми методами. А без этого мы не сможем следить за эффективностью проекта и не сможем создать механизм мотивации, основанный на соучастии каждого в общем деле.

Но и этого мало. Проект помогает создать «зеркально симметричную» организацию, согласованную с организационной структурой, принятой у будущего потребителя. Так, например, у нас может не быть в организации аналога комодити-менеджера. Но внутри проекта нужен некоторый орган, с которым комодити-менеджер мог бы вести постоянный содержательный обмен информацией. И это относится ко всем значимым элементам структуры потенциального партнера. При долговременных контактах важно наладить информационный обмен на всех уровнях организации. И это должен быть, прежде всего, горизонтальный прямой обмен, а не через централизованные структуры. Централизация в таком деле с неизбежностью ведет к бюрократизации отношений и, как следствие, к резкому снижению их эффективности.

Причем такие структуры не стоит вводить сразу на уровне всей организации: у нас может быть много потребителей (чем больше, тем лучше), и у каждого из них могут быть свои структурные особенности. Поэтому их отражение внутри соответствующих проектов вполне уместно и естественно, а в организации в целом способно породить только хаос. Это относится и к системам документопотоков. Когда есть потребитель, ссылки на принятые в вашей организации виды, формы и методы использования документов просто неуместны. Внутри проекта важно создать такую систему документов, какая нужна потребителю. Более того, стоит на всякий случай всегда быть готовым к ее немедленному пересмотру по первому требованию. Синхронизация структур – важное условие успеха.

Есть основания подозревать, что потенциальный потребитель проявит повышенный интерес к вашей системе качества. Удовлетворить его притязания в рамках проекта будет гораздо легче, чем во всей организации сразу. Система качества – это блюдо, состоящее из трех компонентов. Первый и главный – это требования потребителя. Чтобы их выразить, он уже давно разработал свое руководство по качеству для поставщиков. Конечно, он не забыл вручить его вам при первой встрече. Теперь оно у вас вместо Библии. Второй компонент – это эталон системы качества. Обычно в таком

качестве выступают международные стандарты, такие как стандарты ISO серии 9000 или какие-то иные подобные документы. Это концентрированный международный опыт, предназначенный для облегчения переговорного процесса между поставщиком и потребителем. А третий компонент – это особенности нашей собственной организации.

Говоря об особенностях организации, часто употребляют понятие «организационная культура» или просто «культура». Культура организации принадлежит к таким тонким феноменам, которые, с одной стороны, несомненно, существуют, а с другой – весьма трудноуловимы и измеримы. Она характеризует такие вещи, как характер отношений между людьми в процессе производства. Это то, что делается по умолчанию и считается само собой разумеющимся для аборигенов. Но стоит появиться новичку, и сразу становится ясно, что он незнаком с местным этикетом. Культура организации вместе с ее ценностями и критериями оценки составляет ее суть. Утрата культуры практически означает утрату бизнеса. Тем не менее она, как правило, не совпадает с культурой потребителя. Как же быть? Очень просто. Надо только внутри проекта настроиться в унисон с потребителем, не меняя и не ломая собственной культуры. И опять проект оказывается как нельзя более кстати.

Так что проект не прихоть и не дань моде. Это естественная реакция организации на воздействие окружающей среды, выражающееся в появлении на горизонте нового многообещающего потребителя. Проект эфемерен в том смысле, что существует до тех пор, пока есть потребитель. С его уходом проект неминуемо разрушается. Но все, кто в него вовлечен, кровно заинтересованы в его продолжении. Он сулит им интересную работу и источник средств к существованию.

Учредив проект, мы теперь должны сделать все, что в наших силах, для получения желанного контракта. Приступая к этой работе, мы должны, прежде всего, посмотреть на своих конкурентов. Это организации, которых могут выбрать вместо нас. Есть ли у них преимущества перед нами? И если есть, то в чем они состоят? Ответы на подобные вопросы обычно пытаются получить с помощью специальной технологии, получившей широкое распространение в последние годы и называемой *бенчмаркингом*.

Непрерывное слежение за конкурентами естественно для современного рынка. Это так называемый мониторинг. Он опирается, прежде всего, на анализ рыночных ниш в нашем сегменте рынка в физическом и в денежном выражении. Кроме того, постоянно строятся рейтинги всех фирм, работающих в данном сегменте рынка. Текущий статус и динамика этих показателей позволяют выявлять «лучших в классе» участников рынка. Это фирмы, у которых есть чему поучиться. Их обычно и выбирают в качестве объектов бенчмаркинга. Причем сам бенчмаркинг может проводиться на всех уровнях организации и для всех ее функций. Более того, в разных аспектах организация может сравниваться с разными «эталоном».

Сама процедура бенчмаркинга осуществляется на взаимной основе в рамках договора между организациями. Речь не идет о промышленном шпионаже и иных подобных мероприятиях, эффективность которых, кстати сказать, весьма сомнительна. Частичная взаимная открытость конкурентов может привести к одновременному укреплению их рыночных позиций. Этот парадокс порожден постоянно увеличивающейся жесткостью рынка. Так звери в джунглях во время пожаров спасаются вместе, чтобы полакомиться друг другом в более спокойной обстановке.

Сравнения конкретных показателей или функций ведется с помощью построения динамических кривых развития этих показателей у нас и у фирмы-эталона. Сравнивая такие кривые из прошлого до настоящего времени, мы получаем возможность определить «зазор» между тем, что достигнуто эталоном, и нашим показателем. Теперь остается только сделать реалистичный прогноз дальнейшего развития эталона и построить план наших мероприятий, нацеленных на достижение эталонного уровня к определенному сроку. Если этот план окажется реальным, то через некоторое время мы выйдем по данному показателю на уровень лучших образцов. А это значит, что конкуренты на нашем рынке утратят преимущество, которым они обладали с точки зрения данного показателя. Остается только установить приоритеты показателей и сделать механизм бенчмаркинга постоянно действующим, чтобы смело смотреть в глаза потенциального потребителя.

Другой момент, который не может не привлечь внимания потребителя – сертифицированная система качества. Заметьте, что на данном этапе отношений сертификат на систему качества важнее самой системы качества. Но это временное обстоятельство. В процессе долговременного общения обязательно выявятся реальные достоинства и недостатки нашей системы качества. Поэтому с самого начала выгодно заботиться именно о системе и лишь потом о ее сертификации. Если у нас уже есть сертификат на систему качества, то надо просто воспользоваться теми конкурентными преимуществами, которые он дает. А если сертификата еще нет, то стоит учредить проект по разработке и внедрению на предприятии современной системы качества.

В ходе реализации такого проекта нашей фирме могут понадобиться услуги в области консалтинга. Мировой опыт показывает, что обращение к профессионалам существенно экономит время и деньги, обеспечивая, кроме того, высокое качество самой системы. Разработка и внедрение системы качества «с нуля» – длительный и трудоемкий процесс, занимающий обычно более полутора лет. Его естественное завершение – сертификация третьей стороной. Важно не считать получение сертификата конечной целью. Это только самое начало, «входной билет» в клуб организаций, одержимых качеством.

Разработка системы качества организации может идти параллельно с «охмурением» потребителя. При этом важно понимать, что сертификация третьей стороной и одобрение поставщика на основе сертификации второй

стороной – это совершенно разные вещи. Причем последнее и гораздо труднее, и гораздо важнее для нас. Но прежде, чем мы сможем пройти испытание механизмом одобрения, нам предстоит еще пережить самые трудные начальные этапы установления отношений.

После первых встреч и изучения «Руководства по качеству для поставщика», если мы готовы продолжать, то нам предложат ТУ на поставку и необходимую техническую документацию, которая должна позволить нам разработать конкретную технологию, запустить ее и произвести начальные образцы продукции, о которой идет речь.

Начальные образцы – первое серьезное испытание наших отношений. Их роль невозможно переоценить. По ним у потенциального потребителя сложится первое впечатление о нас, а оно, как известно, самое сильное. Обсудим кратко ситуацию с образцами на примере некоторого абстрактного машиностроительного завода. Это распространенный случай. Конечно, вид продукции влияет на тактику, но стратегически ситуация остается одной и той же. Образцы помогают выполнить одновременно целый ряд важных задач. Среди них:

- создание коммуникационной системы. Для постоянного сотрудничества нужна простая и эффективная система обмена информацией на всех уровнях. Важно помочь потребителю увидеть себя в нашем проекте, как в зеркале. Тогда при любом затруднении он будет знать, куда обратиться, чтобы разрешить проблему наиболее быстрым и дешевым образом;

- анализ чертежа и ТУ. Фактически в этот момент начинается анализ контракта – процесс, который будет сопровождать отношения «производитель – потребитель» на всем их протяжении. Надо быть готовыми работать с чертежами, выполненными в непривычных для нас обозначениях, если этого хочет потребитель. Ссылки на отечественные стандарты на оформление документов в данном случае не имеют силы;

- согласование измерительных систем и их метрологических характеристик. Выбор измеряемых характеристик и требуемой точности их измерения – прерогатива потребителя. Нам предстоит постоянно сопоставлять результаты измерений. Было бы странно, если бы мы не учли это с самого начала. Потребитель может настаивать на приобретении нами определенного измерительного оборудования. Он, скорее всего, предпочтет системы измерения с числовой индикацией, а еще лучше, с возможностью непосредственного введения результатов измерений в компьютер. Сравнивая наши измерения на начальных образцах со своими результатами, потребитель может сформулировать требования к метрологическим характеристикам наших измерений;

- оценка нашего технологического уровня. Прежде всего, это первая реальная оценка гибкости. Как быстро мы организуем технологический процесс? Умеем ли мы строить схемы потоков (или блок-схемы) технологических процессов? Блок-схема – основа всех дальнейших шагов – от

плана контроля до калькуляции себестоимости. Пока еще речь идет только о технологических процессах. Но если мы сразу продемонстрируем умение работать с бизнес-процессами, то хуже нам не будет;

- оценка нашей способности организовать и непрерывно вести работу по совершенствованию конструкции и технологии на основе метода *анализа характера и последствий отказов* (Failure Mode and Effects Analysis, FMEA). Этот механизм призван обеспечить снижение всех видов рисков, сопряженных с производством, хранением, транспортировкой и использованием нашей продукции. Без такого механизма не стоит надеяться на успех дела. Попутно тут проверяется и наше умение создавать междисциплинарные команды, способные на постоянной основе решать ответственные задачи. Наше понимание роли рисков всякого рода – с точки зрения потребителя, добрый знак, повышающий наши шансы;

- оценка нашего уровня владения статистическими методами и нашего понимания их роли в управлении предприятием, в организации системы качества, в удовлетворении потребителей. Между тем для наших дальнейших отношений все это имеет решающее значение. Вот, например, проблема статистической управляемости или стабильности процессов. Стабильные процессы обладают тем свойством, что их средние и дисперсии оказываются предсказуемыми. А это условие, необходимое для вычисления себестоимости нашей продукции, что, в свою очередь, открывает возможность вести торги по целевой цене. Значит, если мы начинаем торговаться по цене, не обеспечив стабильности процессов, то мы просто играем в азартные игры. И это только пример.

Из сделанного нами перечисления различных аспектов производства начальных образцов должно быть видно, сколь это важно. Заметим еще, что большое значение имеет наше искусство правильно оформлять сопроводительные документы.

Отправка образцов и их исследование у потребителя открывают возможность проведения у нас аудита второй стороны для одобрения (или неодобрения) нас в качестве поставщиков данного потребителя. В некоторых отраслях промышленности, например, в автомобильной промышленности, предпринимаются серьезные попытки систематизировать формальные отношения между производителем и потребителем. Так, в стандартах QS-9000 разработан специальный документ, регламентирующий процесс одобрения потребителем производства поставщиком некоторой детали.

В обычной практике аудит второй стороной проводится одновременно в двух разных масштабах. Прежде всего, конечно, потребителя интересует ситуация в нашем проекте с точки зрения качества. Поэтому сначала идет аудит продукции и производственных процессов. Он сочетается с уточнением информации, полученной при оценке начальных образцов. В случае успеха этот этап приводит к одобрению процесса производства детали. А это открывает возможность получения заказа на пробную партию. На этот

раз за деньги. Правда, обольщаться не стоит. Это небольшие деньги. И за все промахи придется платить.

До постоянного контракта дело еще не дошло. Если в проекте все хорошо, а в самой организации – не очень, то это обязательно скажется в будущем. Поэтому одновременно проводится и аудит системы качества организации. Он гораздо менее глубок. Здесь важно получить самое общее представление о положении дел. Если мы проявим готовность немедленно приступить к исправлению обнаруженных находок аудита, то мы, скорее всего, получим достаточно много времени для осуществления своих планов. По совокупности всех результатов аудита формируется рейтинг поставщика. Рейтинг – вещь, за которую стоит бороться.

Поставщиков делят на несколько категорий. Обычно их четыре. Предел мечтаний – наивысший рейтинг *А*. Он создает поставщику режим наибольшего благоприятствования. Одобренный поставщик ранга *А* получает максимальные льготы по цене, по срокам поставок, даже по объемам поставок. Следующий ранг *В* – это одобренный поставщик, к которому у потребителя остались некоторые второстепенные претензии. Потребитель надеется, что в ближайшее время такой поставщик ликвидирует оставшиеся недостатки и начнет претендовать на повышение своего рейтинга. Этот процесс, собственно, и называется развитием поставщика. О следующих категориях говорить нечего. Рейтинг *С* сохраняет потенциальному поставщику надежду на повторный аудит где-то через полгода. Ранг *Д* – это неудачник, у которого практически нет шансов даже в отдаленном будущем.

Стремление повысить свой статус – естественно для поставщика. Конечно, на заключение долговременного контракта влияют многие соображения, но то, что мы кратко перечислили, несомненно, относится к решающим. И если нас выбрали, то начинается следующий, не менее важный этап развития наших отношений.

«Милый друг, наконец-то мы вместе», или как работает комейкершип

Вовлеченность поставщика в отношения с потребителем проходит через серию естественных этапов. В обычной практике все начинается с сухих формальных отношений чужих людей – производителя и потребителя. Они подписывают между собой контракт, на основании которого производитель действует строго по чертежу и ТУ. Он при этом совершенно равнодушен, никакого отношения к чертежу у него нет. Что просят, то и делаем. Общения нет вовсе. Разве что какие-то претензии, приводящие обычно к склоке. После выполнения контракта все расходится в разные стороны. «Была без радости любовь, разлука будет без печали».

Безрадостная картина. На жестком рынке так не прожить. Жизнь требует более тесных связей. Почему бы не вовлечь поставщика в предварительное обсуждение проекта? Зачем прерывать с таким трудом установ-

ленные связи после благополучного завершения первого проекта? Ведь результат всех устроил. А «старый друг лучше новых двух». Если наладить прямые связи между руководителями, технологами, специалистами по закупкам, это, несомненно, улучшило бы результаты.

Теперь ясно, что поставщика надо вовлекать гораздо раньше, еще в процессе анализа концепции, а затем при изучении конструкции. Окрыленный вниманием поставщик захочет начать у себя внедрение системы «точно-вовремя» и сделает таким образом первый шаг к непрерывному совершенствованию своего производства. И у производителя, и у потребителя создаются проектные команды, которые тесно взаимодействуют по всем аспектам проектов.

Оказывается, что и такого уровня интеграции все еще недостаточно. Параллельная инженерная разработка, основанная на структурировании функции качества (QFD), позволяет вести проектирование продукции, ее подсистем и деталей одновременно по всей цепи поставок, что существенно экономит время и средства. Одновременно имеет смысл заключить союз с основными поставщиками, чтобы в его рамках заниматься совместными разработками. Что касается команд, то поставщики теперь уже готовы создавать в рамках проектов многофункциональные (комплексные) команды, нацеленные на потребителя.

Все описанные нами этапы – это только предвестники отношений кейкершип. Эти отношения характеризуются партнерскими связями между производителем и потребителем, рассчитанными на длительное время и простирающимися во все области совместных интересов. Кроме того, появляется возможность регулярной ротации специалистов между предприятиями. Это и есть тот идеал отношений, к которому мы стремимся и призываем стремиться вас.

Для поставок и закупок характерно постоянное возникновение всякого рода проблем и недоразумений, особенно на первых порах, когда отношения еще только складываются. Поэтому важно как можно раньше создать адекватные механизмы реагирования на трудности такого рода. Обычная форма реакции – создание специальных советов по анализу материалов и комплектующих (САМ), если надо, то на разных иерархических уровнях. Проблемы с качеством нашей продукции могут возникнуть на любом этапе ее производства, начиная с нашего сырья и кончая упаковкой и отгрузкой. Поэтому САМ должен быть составлен из всех тех сотрудников, которые причастны к работе с качеством. Ответственность и организацию берет на себя служба качества (там, где она есть, конечно). Важно с самого начала придать САМу максимальный авторитет. Для этого потребитель официально уполномочивает совет на проведение мониторинга качества поставок. Кроме того, потребитель прикомандировывает к этому совету своего постоянного представителя, выражающего там его точку зрения. Документ, передающий совету его полномочия, обычно называется «Письмом о

делегировании полномочий по непрерывному анализу (мониторингу) материалов и комплектующих». Таким образом, САМ сосредотачивает всю информацию о каких бы то ни было несоответствиях.

Появление любого несоответствия требует его идентификации для выработки соответствующего корректирующего воздействия (а вовсе не для поиска и наказания «виновных»). Если анализ ситуации с несоответствиями – общее дело, в котором заинтересованы и принимают участие все стороны, то корректирующие воздействия – наше внутреннее дело. Не в том смысле, что это «большой секрет», а в том, что мы располагаем большей информацией и опытом для наиболее экономной и эффективной организации этого дела. Поэтому наряду с САМ создается совет по корректирующим воздействиям (СКВ) – наш внутренний орган, уполномоченный высшим руководством организации. И уже СКВ в каждом конкретном случае создает команду корректирующих воздействий (ККВ), состав, полномочия и время работы которой определяются конкретной ситуацией. По завершении плановой работы по корректирующему воздействию СКВ оценивает ее результаты, и в случае успеха ККВ распускается. Организация такой довольно сложной структуры, как САМ – СКВ – ККВ, кропотливое и долгое дело. Но оно стоит затрат.

Но каков же экономический механизм, делающий содружества такого рода устойчивыми и эффективными?

Прежде всего, напомним, что фундаментальное уравнение, определяющее взаимоотношения сторон в системе «производитель – потребитель» имеет вид:

$$Ц - СС > 0,$$

где $Ц$ – цена продукции; $СС$ – себестоимость продукции.

Иными словами, целевая цена должна быть не меньше себестоимости. Этот механизм заслуживает более серьезного рассмотрения. Цена, как мы помним, определяется рынком потребителя. Чем она ниже, тем шире его ниша. Значит, тем больше объем продаж. Но эта цена не может упасть ниже себестоимости уже на этом, втором, рынке. А в эту себестоимость входит закупочная цена нашего поставщика. Значит, чем ниже она будет, тем легче мы сможем снизить свою цену. Осталось только снизить себестоимость нашего поставщика. Для этого мы настоятельно советуем ему разрабатывать и внедрить систему качества, поскольку это самое дешевое и эффективное средство постоянного давления на себестоимость.

Таким образом, мы вместе прилагаем усилия для снижения себестоимости у поставщика. Как только в этом направлении возникает заметный прогресс, перед поставщиком открывается широкий спектр возможностей. Дополнительную прибавку, возникшую в зазоре между ценой и себестоимостью, можно направить на увеличение фонда оплаты труда, фонда развития и на снижение продажной цены, не говоря о многих других возмож-

ностях, которые мы не рассматриваем. Представьте себе, что вы готовы купить нечто, скажем, за рубль, а продавец согласен ограничиться 90 копейками. Странная ситуация. Но только на первый взгляд. Если он действует не в ущерб себе, а благодаря снижению себестоимости, то интересы его сотрудников не пострадают. Зато он произведет на вас неизгладимое впечатление, и вы непременно расскажете об этом всем своим родственникам и знакомым. А это совершенно бесплатная, но очень эффективная реклама. Кроме того, если у конкурентов при приблизительно одинаковом с вами качестве продукции цены останутся прежними, то ясно, что их прежние клиенты очень скоро станут вашими. Это механизм ценовой конкуренции – один из самых надежных инструментов расширения рыночной ниши. Конечно, здесь важно не прибегать к незаконным методам конкуренции, в частности, к демпингу.

При одностороннем снижении цены производителем, как следствие, достигается увеличение объема продаж. Это, в свою очередь, ведет к увеличению объема производства, что, естественно, влечет за собой снижение себестоимости продукции и, следовательно, к увеличению зазора между ценой и себестоимостью. Тогда появляется новая возможность распорядиться дополнительными доходами одним из трех упомянутых способов.

Можно, например, увеличить фонд оплаты труда. Это тоже прекрасное решение. Все ваши сотрудники почувствуют заботу о своем благосостоянии и ответят на это естественным ростом эффективности своей работы. Конечно, эффективность этого механизма ограничена, но до границы обычно бывает достаточно далеко. Сопричастность, вовлеченность, интерес к работе играют едва ли на более важную роль.

Остается еще и третья возможность – инвестировать эти средства в фонд развития. Каким бы хорошим ни было наше текущее положение на рынке, рано или поздно, скорее рано, возникнет необходимость обновления нашего бизнеса. Это дорогой, долгий и болезненный процесс, называемый обычно реструктуризацией, структурной перестройкой или реинжинирингом бизнеса. Бытует не лишняя резонов точка зрения, что этим надо вообще заниматься всегда, а не только в тот момент, когда «жареный петух клюнул». Так что средства для ведения этой работы нам пригодятся.

Практически сразу, как только удалось сделать очередной шаг в сторону реального снижения себестоимости, возникает проблема рационального использования представившихся новых возможностей. Все три направления денежных средств представляются перспективными. Но в каждый конкретный момент времени должно существовать оптимальное в некотором смысле распределение средств между тремя возможностями. Поиск этого оптимума – одна из центральных задач управления нашим бизнесом (если, конечно, есть что делить).

Но концепция комейкершип – это улица с двухсторонним движением. Наш потребитель тоже не сидит, сложа руки. Он упорно работает над воз-

возможностями снижения своей себестоимости. Одно из направлений этой работы – определение целевой цены для нас. И если ему удастся очередной прорыв, то перед ним тоже открываются новые возможности. Как и мы, он может увеличить фонд оплаты труда своих сотрудников, может направить средства в фонд развития и может снизить свою продажную цену. И в этом смысле его ситуация ничем не отличается от нашей. Но у него есть еще одна возможность: он может... повысить закупочную цену за нашу продукцию. Зачем? Очень просто. Будучи заинтересованным в сохранении с нами долговременных партнерских отношений и понимая неизбежность нашего реинжиниринга, он может стимулировать таким образом наши действия в нужном для него направлении. И это не единственный мотив. Такой жест можно рассматривать и как способ поощрения нашей отличной работы.

Описанный нами механизм теоретически известен давно. Это так называемая «цепная реакция Деминга»¹ (рис. 12).

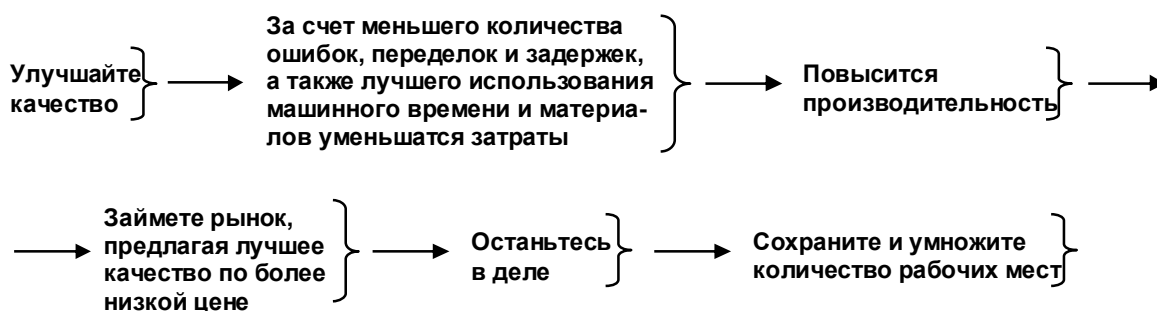


Рис. 12. Цепная реакция Деминга

Такая цепная реакция запускает механизм положительной обратной связи, создавая предпосылки для непрерывного совершенствования всех аспектов деятельности предприятий в системе «производитель – потребитель».

Стоит подчеркнуть, что в последние годы у нас в стране заметно ожил интерес к проблеме взаимоотношений между предприятиями в цепях производств. И это от радно. Особенно заметны движения в автомобилестроении, например, Заволжский моторный завод и ВАЗ. Но вместе с тем в этих взаимоотношениях все еще остается «культ силы». Нам кажется, что его преодоление – ключевая задача. Конечно, в рынке потребителя именно он, потребитель, всегда остается главным. Но это, как мы пытались показать, не повод для достижения мира с позиции силы. Любовь обещает больше, чем сила.

Между прочим, как отмечал Э. Деминг, поставщик, готовый выполнять все прихоти потребителя, имеет право требовать, чтобы он оставался

¹ Нив Г. Р. Пространство доктора Деминга: принципы построения устойчивого бизнеса : пер. с англ. М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. С. 56.

единственным поставщиком данного вида продукции. На практике это условие редко осуществляется, поскольку рынок недостаточно надежен. Кроме того, имея более одного поставщика по каждому виду поставок, потребитель как бы создает условия для стимулирования конкуренции между ними. Этому способствуют и рейтинги поставщиков. Однако подход, характерный для принципа комейкершип, основан на том, что внутри системы «производитель – потребитель» конкуренция не стимулирует, а разрушает эффективный механизм взаимодействия, поэтому от нее следует отказаться. Во всяком случае, стоит попытаться ее смягчить.

В заключение главы нам осталось обобщить результаты этих затянувшихся рассуждений в нескольких направлениях. Первое обобщение очевидно. В народном хозяйстве производители и потребители обычно образуют не просто пары, а скорее цепочки последовательных поставок. В этих цепочках последовательно нарастает добавленная ценность для конечного потребителя. Между прочим, в таких цепочках есть место и организациям-посредникам. Они завоевывают место под солнцем в тех случаях, когда добавляемая ими ценность для потребителя превышает себестоимость его услуг. Представьте себе, что вы пошли на футбол болеть за свою любимую команду. День жаркий, и хочется промочить горло. Но оторваться от игры просто невозможно. И в этот момент какой-то расторопный молодой человек предлагает вам охлажденное пиво и гамбургер. Это и есть посредник. Готовы ли вы переплатить за эту услугу рубль-другой? Как только конечный потребитель начинает строить со своим непосредственным поставщиком отношения типа комейкершип, возникает процесс, напоминающий круги, расходящиеся на воде от брошенного камня.

Непосредственный поставщик, как только он проникся идеями комейкершип, начинает компанию за вовлечение в этот процесс своих поставщиков. Это весьма выгодно конечному пользователю, поскольку его продукция и услуги зависят от работы поставщика его поставщика (его часто называют субподрядчиком). Этот процесс продолжается «до руды», пока не завершится цепь поставок. Выходит, что поставщик моего поставщика – мой поставщик. Японская фирма “Toyota” распространяет этот принцип до четвертого уровня, охватывая, таким образом, около 36 тысяч предприятий. Чем больше длина цепи, тем больше возможностей управления дополнительными денежными потоками, возникающими в результате очередного снижения себестоимости в каком-либо звене.

Последовательное включение в нашу систему отношений все новых и новых уровней поставщиков – это путь к постепенному охвату всего народного хозяйства страны, а затем, как теперь уже ясно, и мира. При этом разработка и внедрение скоординированных систем качества оказывается наиболее удобным механизмом. Иногда говорят, что каждая организация

проходит в своем отношении к проблеме качества пять этапов. Первый этап – полное непонимание сути дела.

«Качество? Что это еще такое? Качество – это то, что мы делаем! Ошибки, проблемы? В нашей фирме ошибок не делают! Вы что ж думаете, что мы платим деньги нашим сотрудникам за ошибки? Никто не знает, да и не может знать, почему иногда у нас возникают какие-то трудности с качеством. Но если уж они возникли, то мы все вместе дружно наваливаемся и рано или поздно добиваемся успеха, чего и вам желаем».

Второй этап – это пробуждение интереса к проблеме. «Надо же, вечно с этим качеством что-то не так. С чего бы это? Видно, надо назначить какого-нибудь толкового человека, чтобы он разобрался, что к чему и отвечал бы за это направление. Авось, дело бы и сдвинулось».

Третий этап – просвещение. «Теперь-то ясно, что для решения проблем качества нужно постоянное внимание руководства и подход, основанный на принципе непрерывного совершенствования. Все-таки полезная вещь – учеба. Здорово нас научили. Само собой понятно, что надо ввести аудиты и корректирующие действия, и сразу все пойдет на лад. И чего бы им сразу с этого обучения не начать? Теперь только вперед!»

Четвертый этап – осознание. «Зачем все время бороться с проблемами? Надо их предотвращать. Надо, наконец, всерьез заняться поставщиками. Иначе проблемы не предотвратить. Да и с себя тоже надо глаз не спускать. Интересная штука оказалась – качество!»

Наконец, пятая, последняя стадия – понимание. «Так вот где собака зарыта! Просто надо руководить всей деятельностью фирмы с точки зрения качества. Так устроен современный рынок. И надо уделять особое внимание таким этапам, как маркетинг и исследования и разработки. Наконец-то стало ясно, что это наш клиент вот уже несколько лет пристает к нам со своими идеями комейкершип. Надо обсудить!»

Как видите, глобальная реализация идеи комейкершип способна совершенно изменить лицо мирового рынка. Нам представляется, что это магистральный путь развития мировой экономики.

Давайте теперь сменим телескоп, в который мы пытались разглядывать мировую экономику, на микроскоп, который должен открыть нам внутренний мир нашей фирмы. Это и будет второе направление обобщения предыдущих рассуждений. Интересно, что при взгляде в микроскоп картина принципиально не меняется. Те отношения, которые мы пытаемся наладить со своими поставщиками где-то за тридевять земель, должны существовать, оказывается, и внутри нашей собственной организации. И даже внутри проекта.

Бизнес-процесс и технологический процесс имеют алгоритмическую структуру. Они выполняются шаг за шагом (хотя, быть может, с параллельными ветвями и рециклами), и каждый, кто пользуется результатами

предыдущего шага для добавления ценности и продвижения дальше, будет потребителем. Вот ему и надо установить со своим внутренним поставщиком отношения типа комейкершип. Это кажется вполне естественным, но устанавливается труднее, чем вовне. Причины тому имеют, видимо, психологическую природу. Громоздить столь сложные отношения со своим товарищем кажется излишним. Между тем, чем полнее будут выстроены такие отношения, тем большим окажется коммерческий успех нашей фирмы, а значит, выиграют оба: и внутренний поставщик, и внутренний потребитель. Японцы, разработавшие этот принцип, назвали его «дзидока» (автономизация). Сочетание этого принципа с принципом организации работ по системе «точно-вовремя» приводит к таким идеям, как:

- организация бездефектной работы;
- создание механизмов, предотвращающих нарушение заданных процессов (это называется по-японски «пока-ёкэ», или «дуракоустойчивость»);
- профилактика отказов оборудования («всеобщая эксплуатация оборудования»);
- «упорядочение», т.е. организация рабочего места и поддержание его постоянно в чистоте и порядке («принцип 5S»).

Все эти захватывающие темы заслуживают отдельного рассмотрения. А мы вернемся к нашим обобщениям и обсудим последнее из них. За рассмотрением «мелких» подробностей мы как-то упустили из виду некоторые глобальные проблемы. Например, что стоит производить самим, а что покупать на стороне? Производителю автомобиля лучше производить у себя абсолютно все, или 90 % комплектующих (как полагал Г. Форд младший на заре автомобилестроения), или 20 % (как делает современная «Toyota»)? А может быть, есть и другие стратегии?

Зачем покупать продукцию, если можно купить предприятие, производящее эту продукцию? И никакого комейкершипа! Существует огромное разнообразие бизнес-стратегий. История хранит самые разные примеры триумфов и поражений, на все вкусы. Выбор – сложная стратегическая задача. Отметим лишь две проблемы, характерные для текущей отечественной ситуации. Первая из них – монополия поставщика. Когда поставщик мнит себя монополистом, он впадает в опасную иллюзию. Рано или поздно потребитель найдет альтернативу. Он может создать собственное производство, объединиться с другим предприятием, имеющим нужного поставщика, выйти на мировой рынок, наконец, сменить вид деятельности. Но что бы он ни сделал, поставщику обязательно будет плохо. Уйдут годы на восстановление и налаживание утраченных отношений.

Еще одна иллюзия связана с делением потребителей на больших и маленьких, важных и второстепенных. Потребители, однако, бывают только наши и, к сожалению, не наши. Потеря любого нашего потребителя – это

прямая потеря нами денег. При правильных отношениях любой самый маленький потребитель может вырасти в гиганта и принести поставщику гигантские доходы.

И еще. Когда вы пускаетесь во все тяжкие, покупая предприятия, сливаясь или делясь, важно постоянно помнить о таких вещах, как управляемость, устойчивость, гибкость, совместимость и т.д., и т.п.

Возлюбите своих поставщиков, как самих себя, а если сможете, то и больше. И воздастся вам сторицею.

Глава 13

Методы постоянного совершенствования сквозь призму цикла Шухарта – Деминга

*Никто не делает работу хорошо,
если только постоянно не собирает данные
с целью улучшить эту работу.
Эдвардс Деминг*

«В Природе, изначально гармоничной,
Процессы развиваются ритмично.
Уходит ночь, и день приходит новый,
Восток светлеет – всходит солнце снова.
И каждый год меняет зиму лето.
И бесконечно повторится это.
...Чтоб бизнес рос, и ты циклично действуй:
Планируй –
Делай –
Проверяй –
Воздействуй» (Петр Калита)

Итак, сама Природа толкает нас на путь циклического развития. Человечество его прочувствовало на протяжении своей истории, и приходится удивляться, пожалуй, лишь тому, что о цикле Шухарта – Деминга, которому посвящена данная глава, узнали совсем недавно, всего каких-то 60–70 лет назад из книги У. Шухарта «Статистический метод с точки зрения управления качеством». Чуть позже Э. Деминг пропагандировал этот цикл в своих лекциях для японских менеджеров. Пафос его обращения заключался в противопоставлении традиционной схеме из трех шагов «разработка – производство – продажа» новой схемы, состоящей из четырех шагов: «исследовательский анализ (рынка) – проектирование и разработка продукции и/или услуг – производство – продажа». Эту новизну Деминг объяснил радикальным изменением глобальных мировых рынков. Вот что он, в частности, говорил: «Эта диаграмма, как я полагаю, чрезвычайно проста для понимания, я ее нарисовал в виде "колеса", разделенного на четыре сектора.

Это колесо катится вдоль линий: "идеи, касающиеся качества продукции" и "чувство ответственности за качество продукции". Очень важно, что все четыре части колеса непосредственно соединены друг с другом, без какого бы то ни было начала или конца. Именно по этой причине я нарисовал круг. Вы не должны приостанавливать проектирование или испытания продукции. Когда ваша продукция выходит на реальный рынок, после того, как вы исследуете, насколько она полезна людям, и что они думают о ней, вы перепроектируете ее. Управление качеством продукции не имеет предела. Я хочу, чтобы вы делали все более и более нужные покупателям изделия, используя управление качеством продукции, производя постоян-

но улучшающиеся товары, проектируя, перепроектируя и находя более дешевые и лучшие способы производства. В то время как это, без сомнения, принесет пользу покупателям, это также будет полезно и вам».

Чтобы подтвердить наш тезис о том, что человечество было знакомо с явлением цикличности природы задолго до У. Шухарта и У.Э. Деминга, приведем цитату из комментария известного даосского ученого Тао Хунцзина к древнему трактату «Гуй Гу-цзы» (примерно III в. до н.э.), где Тао Хунцзин писал (в VI в. н.э.) следующее: «После того, как что-то случилось, строят планы. Создав план, претворяют его на деле. В событиях нет единого образца. Действуя по кругу, идешь вперед и не знаешь предела. Следуя квадрату, останавливаешься и вносишь разделение».

Напомним широко известные буддистские представления о «колесе судьбы», «сансаре» – цепи перерождений, следующих закону «кармы», т.е. причинно-следственным связям, вызывающим превращения, которые, в свою очередь, вызваны пятью главными пороками людей: неведением, страстью, гневом, гордыней (эгоизмом) и завистью. Преодоление этих пороков ведет к освобождению от перерождений и к достижению «нирваны», т.е. «вечного блаженства».

Хорошо известна и триада Г.В.Ф. Гегеля: «тезис – антитезис – синтез». Ее часто интерпретируют, например, так: «от живого созерцания к абстрактному мышлению и от него – к практике: таков диалектический путь познания». Значит, сначала наблюдаем, затем выдвигаем гипотезу (составляем план), потом действуем. Затем снова наблюдаем результаты действия и т.д.

Неудивительно, что многие специалисты, занимающиеся практическими аспектами проблемы познания, так или иначе сталкивались с цикличностью, хотя и выражали ее самыми различными способами. Приведем в качестве примера модель, разработанную известным английским статистиком Дж. Боксом, живущим в США, который предложил свой цикл познания в работе. Эта модель представляет собой две параллельные прямые. Над верхней из них написано «Данные (факты, явления)», а под нижней – «Гипотезы (связь, модель, теория)». Между этими прямыми идут наклонные стрелки: снизу вверх с надписью «дедукция», а сверху вниз – с надписью «индукция». Вся конструкция называется: «Итеративный процесс обучения (или научения)».

Для нас интерес к циклам связан, прежде всего, с проблемами внедрения и совершенствования современных систем качества. Одна из основных целей внедрения систем менеджмента качества (СМК) – создание таких условий в организации, когда происходит постоянное улучшение каждого из ее процессов. А взаимно усиливая друг друга, эти улучшения ведут ко все более совершенной системе. Частным критерием улучшения каждого из процессов может служить снижение числа несоответствий, выявляемых в ходе различных проверок, таких как внутренние аудиты качества, кон-

троль за соблюдением технологической дисциплины, метрологический контроль, контроль покупной продукции, контроль продукции на каждом этапе ее жизненного цикла, выходной контроль и т.д. Каждый факт появления несоответствия должен приводить к выполнению определенной последовательности действий, а именно: коррекция (устранение несоответствия), анализ несоответствия, установление причины его появления, определение корректирующих действий, направленных на устранение причины несоответствия, выполнение этих действий и анализ их результативности и эффективности. Если же в ходе проверок удастся выявить факты, которые могут в будущем привести к возникновению несоответствий, то надо осуществить все вышеперечисленные действия, но только теперь их целью должно быть устранение причин потенциальных несоответствий.

Появление несоответствий можно рассматривать как возникновение некоторой проблемы. Решение проблемы¹ ведет к улучшению процесса, а следовательно, и к достижению запланированных результатов, удовлетворению потребителей и всех заинтересованных сторон и реализации принципа «постоянного улучшения». Поэтому далее мы обсудим, как различные организации подходят к анализу и решению проблем.

По-видимому, самый распространенный метод – это цикл Шухарта – Деминга, или PDCA (рис. 13). Э. Деминг в книге «Выход из кризиса» называет У. Шухарта создателем этого цикла, что подтверждает и Г. Нив в книге «Пространство доктора Деминга», где в главе 9 («Цикл Деминга») дано, на наш взгляд, наиболее полное и последовательное описание цикла PDCA.

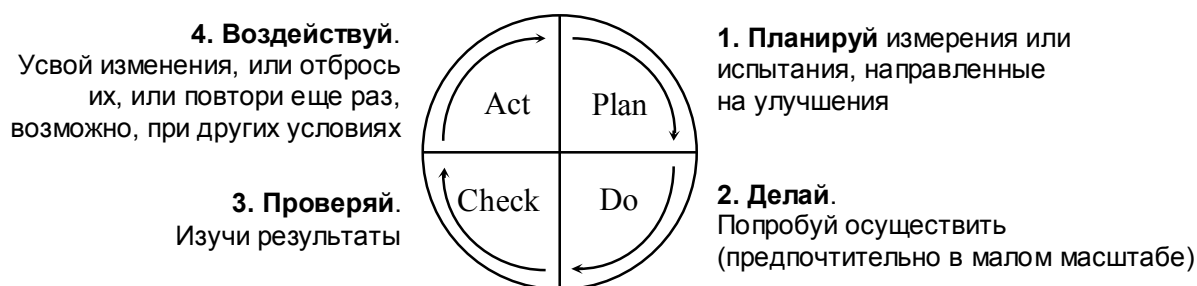


Рис. 13. Цикл Шухарта – Деминга PDCA

Следует, однако, отметить, что В.А. Лapidус² и И.З. Аронов³ отмечают, что цикл PDCA был разработан еще Ф. Тейлором. Ссылка на Ф. Тейлора, первым описавшего цикл, видимо, связана с книгой К. Исикавы «Японские методы управления качеством», где обсуждается цикл PDCA. Автор пишет,

¹ Подразумевается такое решение проблемы, после которого она не возникнет, иначе никакого улучшения не будет.

² Лapidус В. А. Всеобщее качество (TQM) в российских компаниях / Гос. ун-т управления, Нац. фонд подготовки кадров. М. : Новости, 2000. 432 с.

³ Аронов И. З. TQM как система управления Тейлора // Стандарты и качество. 2001. № 12. С. 94–98.

что «Тейлор характеризовал управление словами: "планируй – делай – смотри". Что означает слово "смотри"? Чтобы стал понятнее тот смысл, который Ф. Тейлор вкладывает в это слово, перефразируем его формулу следующим образом: "планируй – выполняй – проверяй – действуй". Это то, что мы называем "кругом управления"... Далее К. Исикава пишет: "Я счел целесообразным уточнить действия в этом круге и разделил его на шесть секторов. Управление следует организовывать на основе шести комплексов мероприятий, которые уже доказали свою эффективность"

1. <i>Определение целей и задач</i>	}	P
2. <i>Определение способов достижения целей</i>		
3. <i>Обучение и подготовка кадров</i>	}	D
4. <i>Выполнение работ</i>		
5. <i>Проверка результатов выполнения работ</i>	}	C
6. <i>Осуществление соответствующих управляющих воздействий</i>		
	}	A

Дальше К. Исикава подробно обсуждает каждый пункт. В целом ясно, что речь идет о научном подходе к эксперименту и его трактовке К. Исикава. Поэтому нам представляется, что Ф. Тейлор может быть назван создателем цикла в той же мере, как Тао Хунцзин, Г.В.Ф. Гегель, Дж. Бокс и др.¹

Но хотя история циклов и уходит вглубь веков, нам кажется, что в контексте науки о качестве стоит все-таки именно У. Шухарта считать родоначальником данного цикла по двум причинам. Во-первых, применительно к контролю качества он первым графически изобразил цикл, показанный на рис. 13, и дал обоснование возникновению этой цикличности. Во-вторых, он обосновал возникновение этого цикла вовсе не с точки зрения научного метода, а при рассмотрении следствий из теории variability.

Изложим кратко ход мысли У. Шухарта по поводу схемы процесса управления качеством, приведенной на рис. 14. Он начинал с того, что «процесс контроля качества состоит из трех шагов: технического задания (допусков)² на то, что требуется, производства того, что нужно для соответствия заданию, и инспекции того, что произведено, чтобы посмотреть, удовлетворяются ли требования. Далее Шухарт рассуждает следующим образом: «По устаревшей концепции точных наук эти три шага (назовем их I, II и III) должны были бы быть независимы. Кто-то мог задать нужные ему допуски, кто-то другой мог взять их за основу и сделать соответствующий продукт, а инспектор или судья в области качества мог измерить этот предмет, чтобы посмотреть, соответствует ли он заданию». Этой простой картине соответствовала бы схема на рис. 14а. Но в мире, подвержен-

¹ Тем более что ничего похожего на цикл PDCA в книгах Ф. Тейлора «Принципы научного менеджмента» и «Менеджмент» нам обнаружить не удалось.

² Английское слово "specification" можно перевести и как технические условия (ТУ), и как техническое задание (ТЗ), и как допуск, и как спецификация на чертеже. Далее мы переводим его как «допуск», имея в виду, что это те требования потребителя, которые изготовитель должен удовлетворить, и что они согласовываются между потребителем и изготовителем на этапе заключения контракта

ном вариабельности, этого нельзя сделать так просто, и экономически обоснованным будет лишь установление некоторого среднего значения процесса и границ, внутри которых это среднее находится. А для этого надо сначала добиться статистической стабильности процесса. Только после этого границы, возникшие на этапе II (поскольку они зависят от системы в целом) и выявленные на этапе III, можно будет сравнить с границами допуска, заданного потребителем, чтобы уже после этого можно было уточнить требования. И эту последовательность действий, возможно, придется повторить не один раз – вот, собственно, почему У. Шухарт изобразил круг и подчеркнул: допуск, производство, инспекция – независимы друг от друга (см. рис. 14б). И на всех этих этапах требуются статистическое мышление и статистические методы, поскольку мы живем в мире, подверженном вариабельности. Другими словами, у У. Шухарта концепция цикла возникла непосредственно как следствие применения теории вариабельности к анализу процесса массового производства. Правда, попутно У. Шухарт замечает, что на этот круг можно посмотреть с точки зрения научного метода, и тогда массовое производство можно рассматривать как «непрерывный и самокорректирующийся метод наиболее эффективного использования сырья и материалов»¹.

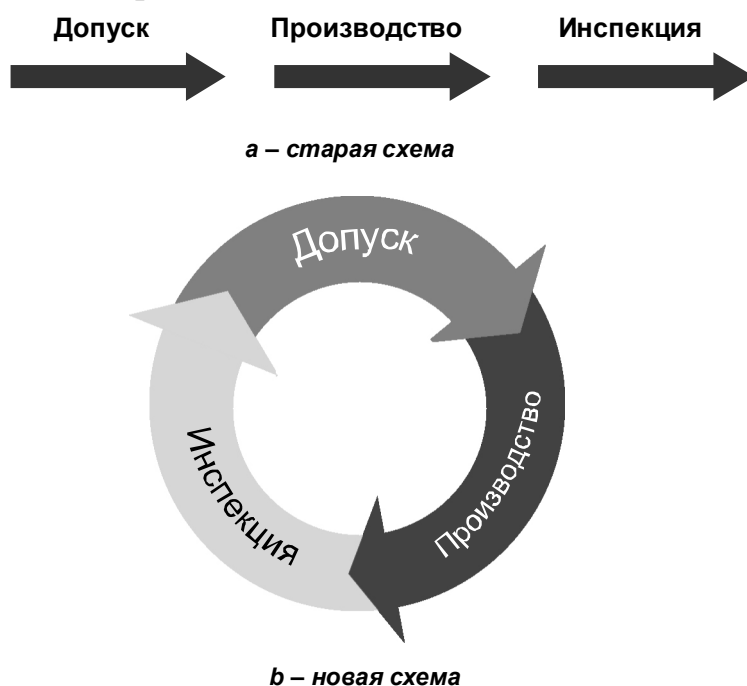


Рис. 14. Процесс управления качеством по У. Шухарту

Э. Деминг трансформировал цикл Шухарта в форму, наиболее часто встречаемую сегодня. Чтобы перейти от контроля качества к менеджменту организации, он дал более общие названия каждому из этапов и, кроме то-

¹ А мы тогда можем смело сказать, что У. Шухарт – основоположник системы корректирующих и предупреждающих действий, описанных в стандартах ISO серии 9000.

го, добавил еще один, четвертый этап, с помощью которого он хотел обратить внимание американских менеджеров на то, что они склонны слишком поспешно действовать, не проанализировав полученную на втором этапе информацию. Именно поэтому этот этап называется либо «проверяй» (check), либо «изучай» (study), соответственно, цикл Шухарта – Деминга называют либо PDCA, либо PDSA¹. Вкратце на современном языке менеджмента качества цикл PDC(S)A можно описать следующим образом.

- Планирование – разработка целей и процессов, требуемых для достижения результатов в соответствии с заданием потребителей и политикой организации.
- Осуществление – внедрение процесса, выполнение действия.
- Проверка (изучение) – постоянный контроль и измерение процессов и продукции с точки зрения политики, целей и требований на продукцию.
- Действие – осуществление действий по постоянному улучшению показателей процессов.

Этот цикл универсален и применим почти ко всем процессам в организации. Но на практике разные организации разработали различные подходы к методологии постоянного улучшения процессов. Рассмотрим некоторые из таких подходов.

Процесс анализа и решения проблем в компании “Хегох” состоит из шести этапов (рис. 15).

1. Выявление и отбор проблемы – определение и описание текущего и желаемого состояний (выявление несоответствия);
2. Анализ проблемы – выявление ключевых причин и ранжирование их по важности (поиск причин возникших несоответствий);
3. Выработка возможных решений – документирование возможных решений (перечень корректирующих действий);
4. Выбор и планирование реализации решения – выработка плана проведения и оценки изменений (разработка плана корректирующих действий).
5. Реализация решения – выполнение согласованных планов (реализация планов корректирующих действий);
6. Оценка решения – согласованная оценка результативности решения. Принятие решения о рассмотрении новой проблемы (оценка результативности корректирующих действий).

¹ Справедливости ради стоит заметить, что сам Э. Деминг не пользовался вариантом PDCA и называл его «отвратительным». Можно предположить, что этот вариант возник под влиянием книги К. Исикава и других японских источников при переводе их на английский. Но в этом случае надо учесть, что японские специалисты трактуют слово “check” гораздо шире, чем просто проверка: в него входит и изучение того, что получилось.



Рис. 15. Процесс анализа и решения проблем в компании “Херох”

Легко видеть, что этапы 1–4, по сути, – развернутый этап планирования по циклу Шухарта – Деминга, этап 5 совпадает с этапом «Делай», этап 6 включает два последних этапа из цикла PDC(S)A. Стоит обратить внимание на то, что этап 1 – планирование – в компании “Херох” развернут очень подробно. Это отражает важность этапа в системе ценностей данной компании.

Среди пропагандистов цикла в Японии, помимо К. Исикава, выделяется Масааки Имаи. Одна из его ключевых работ – книга «Кайдзен: ключ к успеху японских компаний», где обсуждаются два цикла: один – для совершенствования, а второй – для эксплуатации. Во втором цикле слово «Планируй» заменено словом «Стандартизируй». После стандартизации следует совершенствование, и циклы систематически повторяются. Стоит подчеркнуть, что М. Имаи считает невозможным начинать работу по циклу PDCA, если до того процесс не был стабилизирован в результате применения цикла SDCA. Иными словами, мы должны все время руководствоваться этими двумя взаимно дополняющими друг друга циклами. Стоит также заметить, что западному стилю менеджмента (равно как и российскому, на наш взгляд) присуща модификация цикла PDCA, которую М. Имаи назвал циклом PDCF: «планируй – делай – проверяй – увольняй» (от английского “Fire” – увольнять).

Компания “Ford” разработала свою методологию, получившую название «Метод 8D для командного решения проблем». Этот метод состоит из следующих этапов:

- D0 – подготовка к процессу 8D;
- D1 – создание команды;
- D2 – описание проблемы;

- D3 – разработка временных мер по изоляции проблемы от внешних/внутренних потребителей до момента внедрения корректирующих действий;

- D4 – определение и верификация основных причин и точки выхода (точка выхода – это то место в процессе, где надо обнаружить и ограничить влияние основной причины);

- D5 – выбор и верификация постоянных корректирующих действий для основной причины и точки выхода;

- D6 – внедрение и валидация постоянных корректирующих действий;

- D7 – предотвращение повторного появления проблемы;

- D8 – признание вклада команды и отдельных людей.

Конечно, нельзя не остановиться на системе корректирующих и предупреждающих действий, выполняемых в соответствии с требованиями стандартов ISO серии 9000. Как известно, процедуры «Корректирующие действия» (КД) и «Предупреждающие действия» (ПД) в ГОСТ Р ИСО серии 9000 относятся к числу обязательных. Эти процедуры тоже могут рассматриваться как методы решения проблем в организации.

В частности, процедура КД должна включать:

- рассмотрение сообщений о несоответствиях продукции и рекламаций потребителей;

- изучение причин несоответствий и регистрацию результатов такого изучения;

- проверку выполнения КД и их результативности.

Процедура ПД должна включать:

- использование всех источников информации для выявления, анализа и устранения потенциальных причин несоответствий;

- определение требуемых мер;

- осуществление мер, проверку их выполнения и результативности;

- доведение информации о предпринятых действиях и их результатах до сведения руководства для анализа и принятия решения.

На рис. 16 приведены порядок выполнения корректирующих и предупреждающих действий и входящие в них этапы. Опыт показывает, что для достижения поставленных целей вышеперечисленные этапы КД и ПД должны выполняться в виде цикла. При этом первый и второй этапы фактически включают планирование (P), третий этап – выполнение (D), четвертый и пятый этапы – контроль (C) или изучение (S) в цикле PDC(S)A. По результатам анализа принимается решение о выполнении или невыполнении запланированных мероприятий, после чего следуют те или иные действия. Если КД или ПД не выполнены, то проводится анализ причин и цикл повторяется.

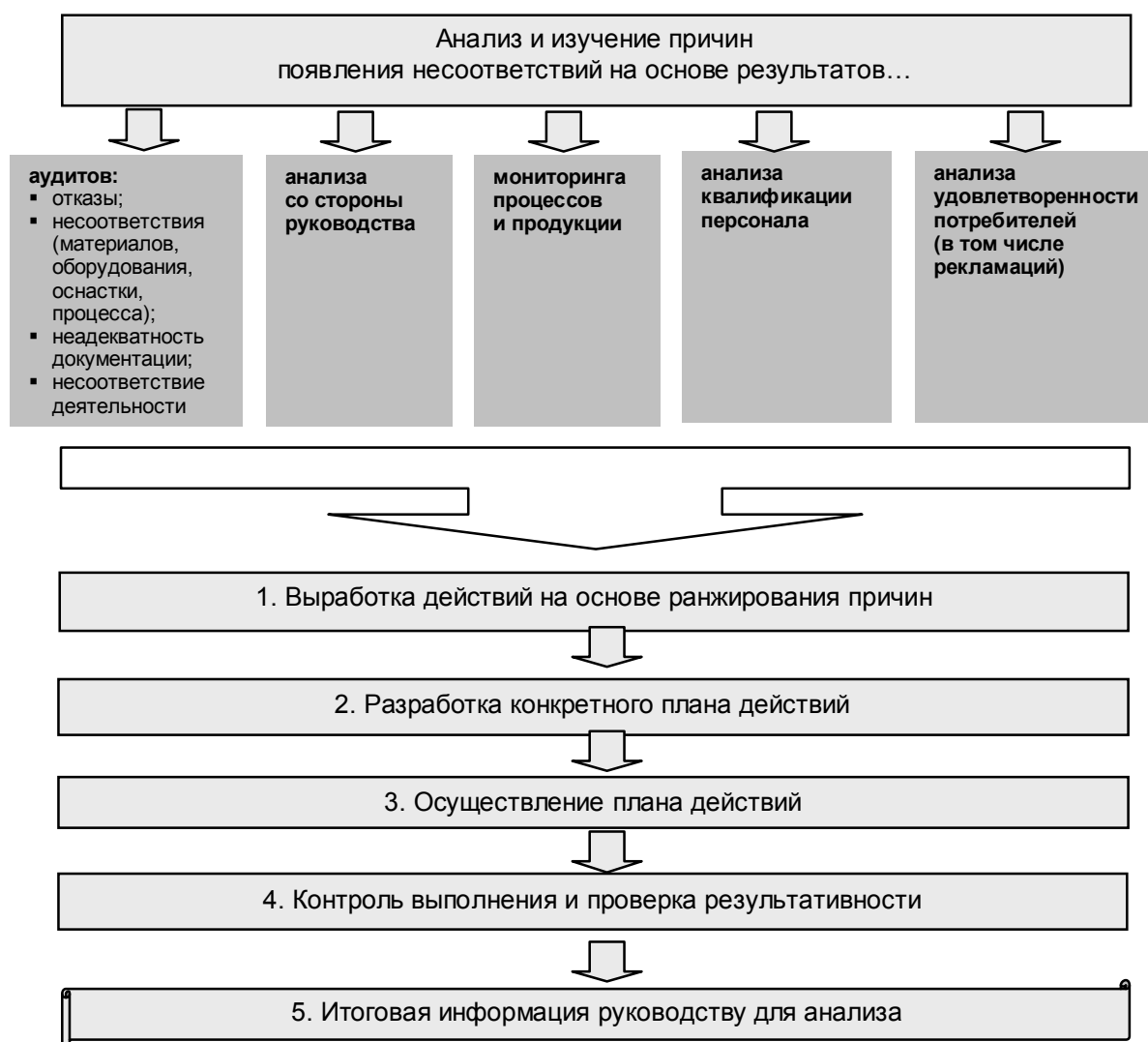


Рис. 16. Порядок выполнения корректирующих и предупреждающих действий по ГОСТ Р ИСО 9001–2001

В связи с рассматриваемой в данной главе проблемой нельзя не остановиться и на одной из наиболее сейчас модных методологий «Шесть сигм», в рамках которой для анализа и решения проблем изначально предлагался цикл МАИС:

- 1) Measure – измеряй (частоту дефектов);
- 2) Analyze – анализируй (когда и где возникают дефекты);
- 3) Improve – улучшай (процесс);
- 4) Control – проверяй (процесс, с тем, чтобы зафиксировать достижения).

Любопытно также отметить, что М. Хэрри и Р. Шредер, предлагая «дорожную карту шести сигм», выделяли четыре стадии: идентификация, характеристика, оптимизация и институционализация. Причем на каждой стадии выделены по две фазы, соответственно: распознавание и определение, затем – измерение и анализ, далее – улучшение и контроль и, наконец, стандартизация и интеграция. Похоже, что именно отсюда позднее появил-

ся современный цикл DMAIC, где к циклу MAIC добавлен этап Define – «определяй». На рис. 17 показано содержание каждого из пяти этапов цикла DMAIC.

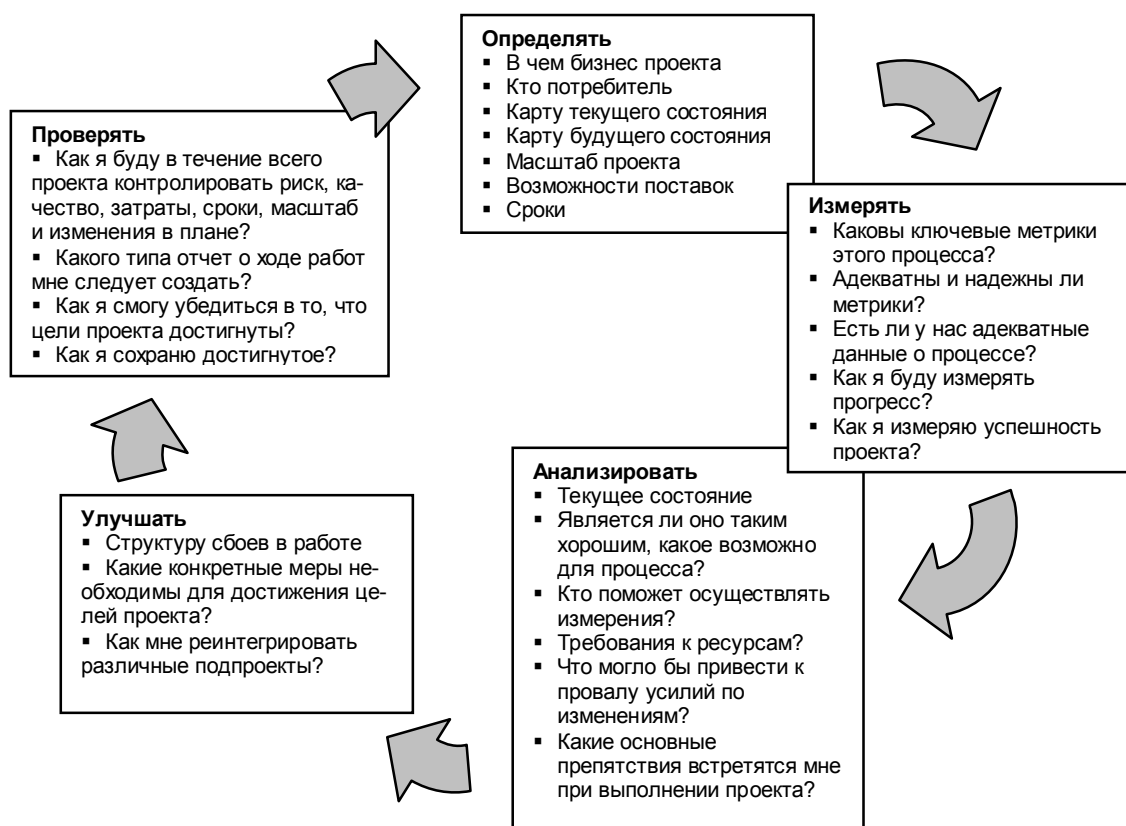


Рис. 17. Цикл DMAIC¹

Очевидно, что этапы цикла DMAIC – это всего лишь другие названия все того же цикла PDC(S)A. Однако в этом варианте иначе расставлены акценты. Здесь этап выполнения (Do) заменен на измерение, а после анализа перед проверкой вставлен этап улучшения. Стоит заметить, что этот цикл имеет вариант DMADV, где последние две буквы соответствуют этапам Design – «разработай» и Verify – «проверь».

Разработчики новых циклов пытаются обосновать преимущества своих вариантов перед циклом Шухарта – Деминга, вместе с тем приводимые аргументы (возможность начать все заново, приоритетность потребителя и измерения, последовательный подход и др.) представляются, по крайней мере, дискуссионными. Конечно, каким циклом пользоваться – вопрос привычки, и тут нет спора. Но думать, что один цикл имеет преимущество перед другим – скорее всего, заблуждение.

Напротив, интересным является обсуждение связи между циклом PDC(S)A и проблемой приобретения организацией нового знания, что

¹ URL: [www.qualitydigest.com/pdfs/The %20Six %20Sigma %20Project %20DMAIC %20Cycle.pdf](http://www.qualitydigest.com/pdfs/The%20Six%20Sigma%20Project%20DMAIC%20Cycle.pdf).

предполагает в некотором смысле выход из цикла PDC(S)A и возврат в него на новом уровне.

В заключение главы следует сделать еще несколько замечаний.

1. В давно написанной работе одного из авторов этой книги по планированию эксперимента¹ применялся подход, который предполагает применение множества циклов типа PDC(S)A, правда, без изображения круга и соответствующих терминов.

2. Цикл PDC(S)A на самом деле шире, чем научный метод. Научный метод применяется к проверке теорий, а цикл PDC(S)A мы применяем в реальной жизни, в том числе тогда, когда точной (или никакой) теории нет, а будущее можно предсказать только приблизительно. Если с этим тезисом согласиться, то ясно, что не цикл PDC(S)A есть некое упрощение научного метода, а научный метод есть цикл PDC(S)A применительно к ограниченным условиям научного эксперимента.

3. Наконец, нельзя не отметить того, что широко известный и изучаемый во всех школах менеджмента метод управления по целям (Management by Objectives – MBO) состоит из четырех следующих этапов:

- выработка целей;
- планирование действий;
- проверка и оценка работы;
- корректирующие меры,

т.е. снова почти все тот же цикл, но выраженный другими словами.

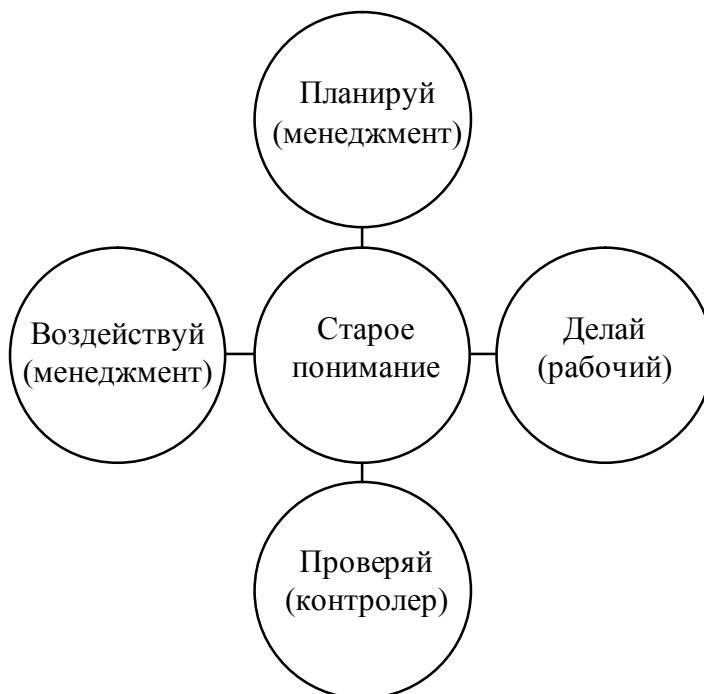


Рис. 18. Цикл PDCA и разделение функций²

¹ Адлер Ю. Предпланирование эксперимента. М. : Знание, 1978.

² Источник: Имаи М. Кайдзен: ключ к успеху японских компаний. М. : Альпина Биз-нес Букс, 2004. 274 с.

4. И последнее замечание. М. Имаи отмечает, что исходная концепция цикла была основана на разделении функций (рис. 18). Но такое понимание цикла Шухарта – Деминга оказывается недостаточным. И потому М. Имаи предлагает исправленный и дополненный цикл Шухарта – Деминга изображать с циклом PDCA внутри круга «Делай (рабочий)», и в круге «Проверяй» к контролеру добавлен менеджмент. Но нам кажется, что этого тоже недостаточно. На самом деле в каждом из кругов надо нарисовать внутренний круг того же цикла (рис. 19), поскольку любая деятельность совершается по данной схеме, просто для каждого из участников эта схема осуществляется на своем уровне полномочий и ответственности

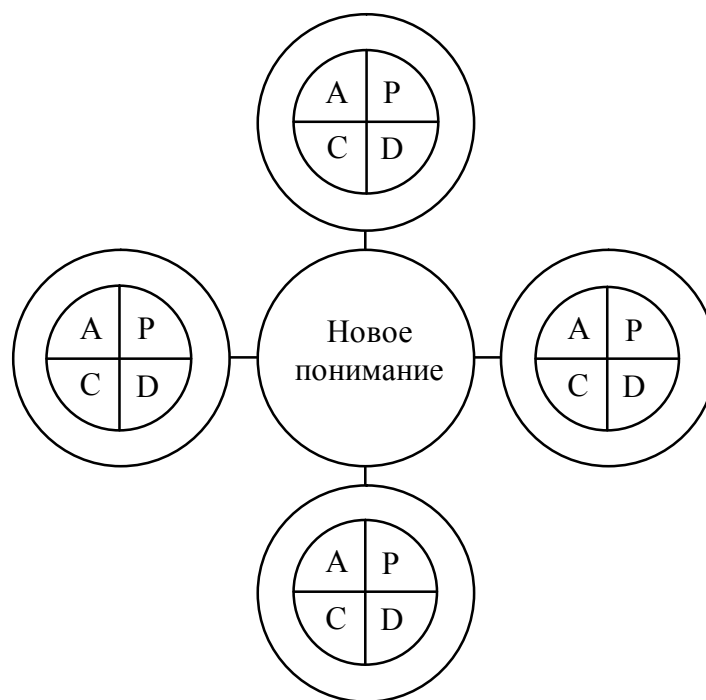


Рис. 19. Новое понимание цикла Шухарта – Деминга

Основной вывод из этой главы, как нам кажется, состоит в следующем. Каждая организация должна тщательно продумать, какая из модификаций цикла Шухарта – Деминга наиболее соответствует ее культуре, традициям, процессам и текущей ситуации. Если готовой модификации нет, то ее надо создать под себя. неизменными должны быть лишь такие моменты, как постоянство (цикличность) работ по совершенствованию процессов и принятие решений на основе фактов (научный подход).

Еще один важный момент, заслуживающий отдельного упоминания, – это необходимость внедрить методологию анализа и решения проблем во всей организации (фирме). Дело в том, что, как становится постепенно все более ясно для многих специалистов, подавляющее большинство проблем любой организации находится на стыках между функциональными структурами. Это означает, что для решения таких проблем надо собирать межфункциональную команду специалистов. И когда в состав команды будут

входить инженер, технолог, бухгалтер, кладовщик и т. п. – представьте себе, сколько времени они потратят просто на то, чтобы договориться о способах подхода к анализу проблемы. Ничего подобного не случится, если в организации все будут обучены одному и тому же подходу, т.е. неважно, как он будет называться, важно, чтобы все сотрудники при анализе проблем разговаривали на одном языке.

К сожалению, далеко не всем организациям удастся достичь желаемого результата в процессе совершенствования. Одной из причин этого может быть отсутствие того самого статистического мышления, которое привело У. Шухарта к созданию цикла PDC(S)A.

РАЗДЕЛ 3

КАЧЕСТВЕННЫЕ СТРАТЕГИИ ВЫЖИВАНИЯ

Глава 14

Система менеджмента качества по ISO 9000: почему она не дает отдачи?

Вокруг качества много шума. А менеджмент в это время умывает руки. Качество не может быть лучше, чем намерение. Качество нельзя делегировать.
Эдвардс Деминг

Общепризнанно, что один из шагов на пути улучшения менеджмента – внедрение системы менеджмента качества (СМК), соответствующей требованиям стандартов ISO серии 9000:2000. Сформулированные в них принципы менеджмента и критерии качества, по сути, вобрали в себя основной опыт международного сообщества по созданию конкурентоспособного бизнеса. Нам осталось всего лишь внедрить эти стандарты таким образом, чтобы они эффективно работали на наших предприятиях.

Как известно, СМК представляет собой модель менеджмента многочисленных взаимосвязанных, взаимодействующих, динамичных видов деятельности (процессов), осуществляемых организацией (рис. 20). Предназначена она для постоянного улучшения деятельности, а следовательно, для повышения конкурентоспособности организации на отечественном и мировом рынках.



Рис. 20. Модель системы менеджмента качества

А что в первую очередь определяет конкурентоспособность любой организации? Конечно, ее способность производить продукцию или предоставлять услуги, которые не только удовлетворяют всем требованиям потребителей, но даже превосходят их ожидания (см. модель Кано – гл. 8). Отсюда очевидно, что ключевыми для любой организации являются процессы жизненного цикла продукции/услуги. Именно за результат этих процессов (т.е. за продукцию или услугу) платит предприятию потребитель! Именно поэтому эти процессы – объект сосредоточения всех знаний, умений и навыков, работы руководства и персонала – основа их материального благосостояния и конкурентоспособности предприятия. Именно эти процессы формируют, а следовательно, и определяют качество продукции.

Вот почему в стандартах ISO 9000 версии 2000 г. сделан акцент на процессный подход к организации и управлению работами, главная цель которого – избавиться от разобщенности, неэффективности и внутренних конфликтов, присущих многим функциональным иерархическим организациям. Перенос центра тяжести с функции на процесс интегрирует все действия (операции), предпринимаемые организацией для удовлетворения данного конкретного потребителя или данного сегмента рынка. Такое объединение обеспечивает единство управления и освобождает высшее руководство от решения текущих задач, связанных с оперативным управлением процессами. Это сулит массу преимуществ, поскольку позволяет высшему руководству сосредоточиться на ключевых стратегических направлениях развития бизнеса. Сюда, прежде всего, относятся постоянные усилия по совершенствованию миссии организации, ее видения, стратегического плана и бюджета. Кроме того, это позволяет совершенствовать организационную культуру и, конечно, постоянно искать и находить новые возможности в виде рынков, инноваций, конкурентных преимуществ. Остается за высшим руководством и задача непрерывного совершенствования самой организации, и задача дирижирования всем «организационным оркестром».

С одной стороны, все сказанное выше просто подталкивает специалистов по качеству к системному (или, как модно говорить, интегрированному) подходу к проблемам оптимального управления организациями. С другой стороны, многие руководители поняли или начинают понимать, что разработанная в первой половине прошлого века методология управления, ориентированная только на финансовые показатели организации, бесперспективна в новых условиях быстро меняющегося мира и глобальной конкуренции. Именно поэтому во всем мире, в том числе и в России, наблюдается большой интерес к системе сбалансированных показателей (Balanced Scorecard, BSC).

В соответствии с этим подходом для управления организацией целесообразно оперировать системой из четырех групп показателей: удовлетворенность персонала; результативность и эффективность внутренних бизнес-процессов; удовлетворенность потребителей; финансовые резуль-

таты. Последние – это только «вершина айсберга», его надводная часть. Обеспечивает же получение желаемых финансовых результатов только удовлетворенный персонал посредством оптимизированных процессов, направленных на удовлетворение потребителя! Выход результативных и эффективных процессов – продукция или услуга того качества, за которые организации платят ее потребители.

Все перечисленные показатели взаимосвязаны (рис. 21).

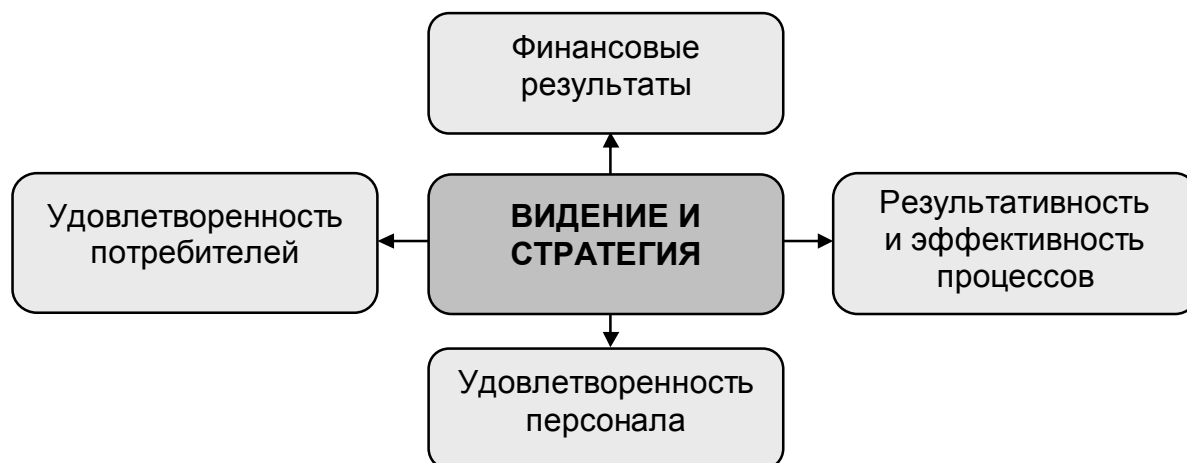


Рис. 21. Взаимосвязь сбалансированных показателей

Поэтому руководителю при формулировании видения и разработке стратегии развития организации надо поставить цели и задачи, спланировать действия, определить критерии оценки выполнения работ для достижения поставленных целей по каждой из четырех групп показателей и дать ответы на следующие вопросы:

- какими мы должны представлять перед нашими владельцами и акционерами, достигая желаемых финансовых результатов;
- какими мы должны предстать перед нашими потребителями, чтобы реализовать свое видение будущего;
- в каких бизнес-процессах мы должны достичь совершенства, чтобы удовлетворить наших потребителей;
- каким образом мы должны поддерживать способность изменяться и совершенствоваться, чтобы реализовать свое видение будущего?

Такой подход дает руководителям возможность сконцентрировать усилия всех подразделений организации на выработке стратегий, направленных на достижение долгосрочных результатов. При этом цели всех четырех групп показателей взаимосвязаны с долгосрочными финансовыми результатами. Задачи подразделений, команд и сотрудников соответствуют стратегическим задачам организации. Распределение ресурсов, стратегические инициативы и годовые бюджеты подчинены стратегии, а совещания по подведению итогов дают возможность установить четкую обратную связь и получить достоверную текущую информацию о ходе реализации стратегии.

Для достижения целей надо, чтобы все работники организации действовали как один слаженный организм. Этого можно достичь, существенно улучшив качество менеджмента, основанного на уважении личности и мотивации, ориентированной на природу человека, знания и информацию.

Следовательно, для успеха дела важно тщательно согласовать цели организации с индивидуальными и групповыми целями всех сотрудников. Абсолютного совпадения всех этих целей вряд ли стоит ожидать, но сделать их вектора как можно более совпадающими – вполне возможно. Здесь важно «уйти» от наемных работников к сотрудникам-партнерам, соучастникам, совладельцам. Понятно, что широкое вовлечение персонала предполагает, прежде всего, участие в обсуждении возникающих проблем и принятии решений. Это один из самых сильных мотиваторов, какие вообще известны в природе. Конечно, важно сочетать соучастие с правильным распределением дохода, т.е. с участием всех сотрудников в доходах организации. Пока каждый человек не начнет зарабатывать себе сам, а не получать зарплату от «добротного дяди», он не будет в достаточной степени мотивирован на эффективную работу.

Легко заметить, что, по меньшей мере, три из четырех групп показателей (потребители, процессы, сотрудники) полностью охватывает СМК, отвечающая требованиям стандартов ISO серии 9000:2000.

Так что же практически надо сделать руководству и персоналу отечественных предприятий, чтобы создать эффективную СМК, полностью реализующую свой потенциал? Один из возможных ответов прост: последовательно и настойчиво довести до конца внедрение процессного подхода, на который сделан акцент в стандартах ISO серии 9000.

Процессный подход интегрирует все действия (операции), выполняемые организацией для удовлетворения данного конкретного потребителя или данного сегмента рынка.

Но управление процессами – вовсе не то же самое, что управление функциональными подразделениями, и здесь может быть множество препятствий. Рассмотрим два из них. Первое – неумение принимать решение о целесообразности вмешательства в процесс: надо или не надо вмешиваться и, если надо, то кому. Второе – непонимание того, как из любого процесса вырастает сначала вся СМК, а потом и вся система интегрированного управления организацией.

Правильное управление процессом требует не просто постоянного за ним наблюдения и регулярного анализа данных – это делают практически все организации и руководители всех уровней. Необходимо, чтобы на всех уровнях управления процессом все, кто полномочны в него вмешиваться, умели принимать на основе фактов (вспомним принципы менеджмента качества) решение о том, надо ли вмешиваться в процесс, и если надо, то кому. Ведь в процесс могут вмешиваться как люди, в нем участвующие (линейный персонал), так называемое локальное вмешательство, так и те, кто

отвечает за систему в целом (высшее руководство), в результате чего в системе возникают изменения либо в лучшую сторону (что желательно), либо в худшую (что нежелательно). Есть, конечно, и третий вариант – в системе ничего не меняется (что нежелательно). Если рассматривать ситуацию со стороны процесса, возможны варианты: процесс требует локального вмешательства, т.е. надо устранить что-то, чего в нормальном ходе процесса быть не должно; процесс требует улучшений, т.е. он идет нормально, но нам хочется, чтобы в его выходах что-то было лучше. Мы выделили именно эти категории по очень простой причине: локальное вмешательство должен осуществлять линейный персонал, поскольку только люди на рабочем месте досконально знают, что и как происходит и должно происходить в процессе. А улучшать его должны высшие руководители, поскольку только они отвечают за систему (т.е. за то, как организован процесс) в целом.

Из таблицы 4 видно, что только в двух случаях из шести процесс в результате вмешательства улучшится. В остальных случаях – он, скорее всего, ухудшится, а в лучшем случае – останется в том же состоянии, что и до вмешательства.

Таблица 4

Состояние процесса в зависимости от вмешательства со стороны

Состояние процесса	Вмешательство со стороны	
	Линейного персонала	Высшего руководства
Не требует ни вмешательства, ни улучшений		
Не требует вмешательства, но нужны улучшения		X
Требуется оперативного вмешательства	X	

Следовательно, если нет умения принимать решение о целесообразности вмешательства в процесс и о том, на каком уровне его осуществлять, то мы будем слишком часто принимать неверные решения, которые будут лишь ухудшать положение организации.

Ситуация усугубляется тем, что на самом деле информация, собираемая в разных местах, не анализируется системно.

На рис. 22 показано, что информация, поступающая из процесса, практически сразу ведет к вмешательству в процесс (в схему сознательно не включен блок анализа данных, потому что, как правило, данные анализируются на интуитивно-опытном уровне, поскольку работаем почти всегда в режиме «тушения пожара»). Информация от потребителя возвращается преимущественно в кругу отдела маркетинга и сбыта, хотя тоненькую стрелочку к процессу можно было бы и провести в ряде случаев. «Голос» работников анализируют в основном кадровые службы и т.д.

На рис. 23 показано, как, по нашему мнению, это должно работать.

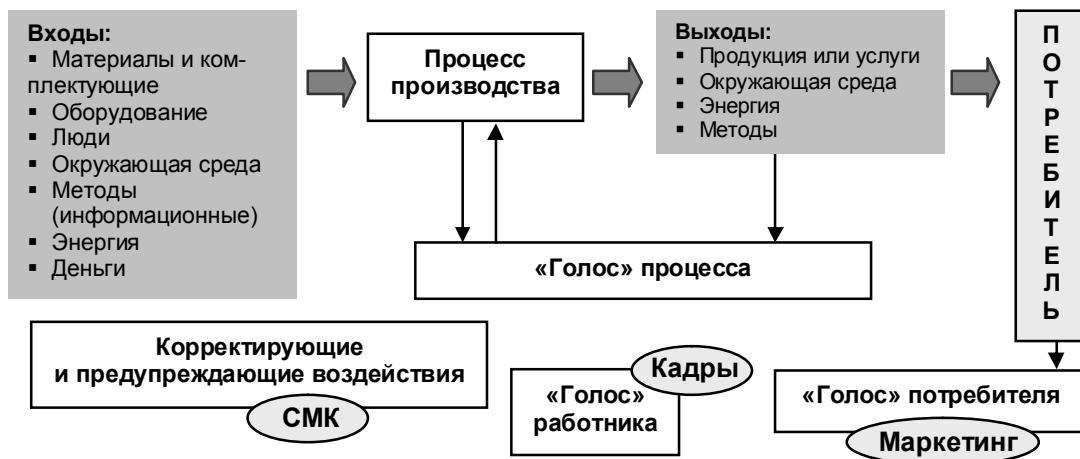


Рис. 22. Вмешательство информации в процесс

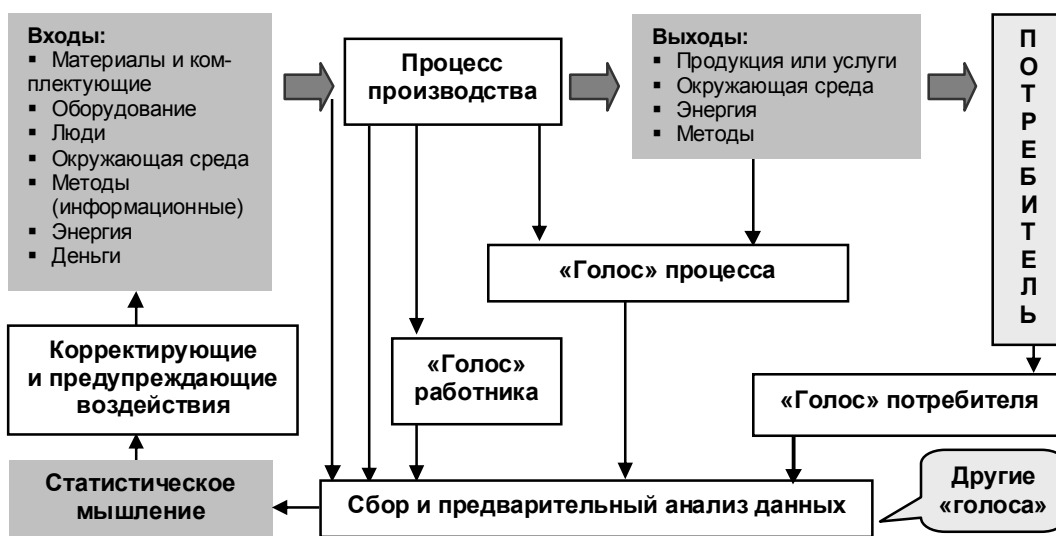


Рис. 23. Анализ процесса на основе полной информации

Надеемся, что, несмотря на несовершенство схемы, основная идея понятна. Ибо системность процессного подхода состоит в том, что анализируется **вся** информация обо **всем** процессе из **всех** источников, с ним связанных, в результате чего на основе фактов (причем с помощью концепции статистического мышления) принимается решение, кому и как вмешиваться в процесс. Если такой подход не реализован, СМК просто не сможет дать ту отдачу, о которой обычно говорят и пишут энтузиасты внедрения стандартов ISO серии 9000 в разных странах. Другими словами, каждый бизнес-процесс необходимо анализировать в целом, с учетом его технологических параметров и влияния на потребителей, финансы и сотрудников. И все это должно осуществляться с применением методов статистического управления процессами, включая обязательное использование методологии статистического мышления.

Попытаемся показать, как на практике из любого процесса вырастает система управления организацией, в том числе и СМК. Можно взять для примера любой процесс в любой организации. Пусть в роли организации

выступает чья-то семья, а в роли процесса мы рассмотрим приготовление для ужина салата из помидоров и огурцов со сметаной. Начертим блок-схему процесса, т.е. отобразим последовательность действий в виде прямоугольников и соединяющих их стрелок (рис. 24).

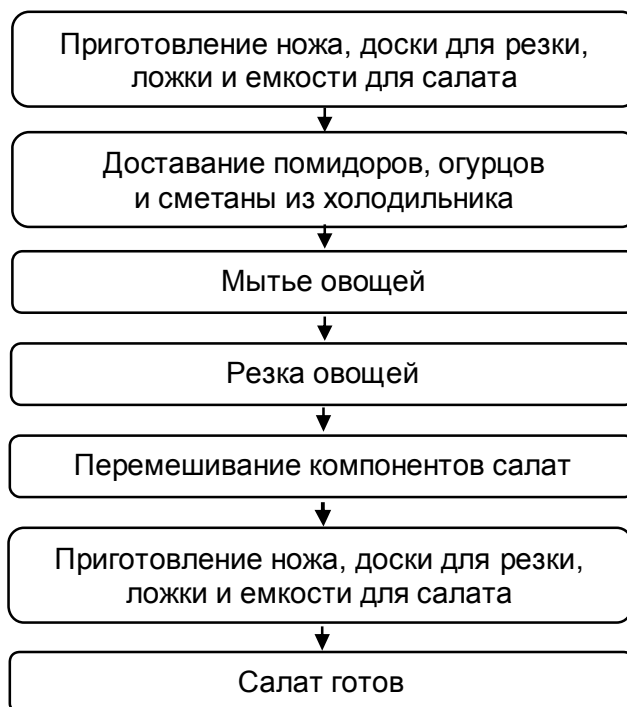


Рис. 24. Процесс приготовления салата

Так или почти так нарисовали бы блок-схему во многих организациях. Если бы это был документ СМК, то слева от прямоугольников, возможно, появились бы стрелки «входов» в каждый этап процесса, а справа – стрелки «выходов» из каждого этапа или указания на некий документ, необходимый при его выполнении и т.д. Такой подход вполне правомерен и оправдан, но пойдем немного дальше и покажем, как из этой схемы возникает практически вся СМК организации. С этой целью представим схему на рис. 24 в виде схемы, изображенной на рис. 25.

Прежде чем двигаться дальше, поясним, откуда взялись дополнительные фигуры, добавленные в схему на рис. 25 (по сравнению со схемой на рис. 24). Даже такое простое действие, как приготовление салата, начинается на самом деле с принятия решения о его приготовлении. По крайней мере, во многих семьях этому предшествует вопрос к другим членам семьи: что делаем на ужин? Но ведь другие члены семьи – это потребители данной продукции, поэтому в первой фигуре мы написали – «согласованное с потребителями решение».

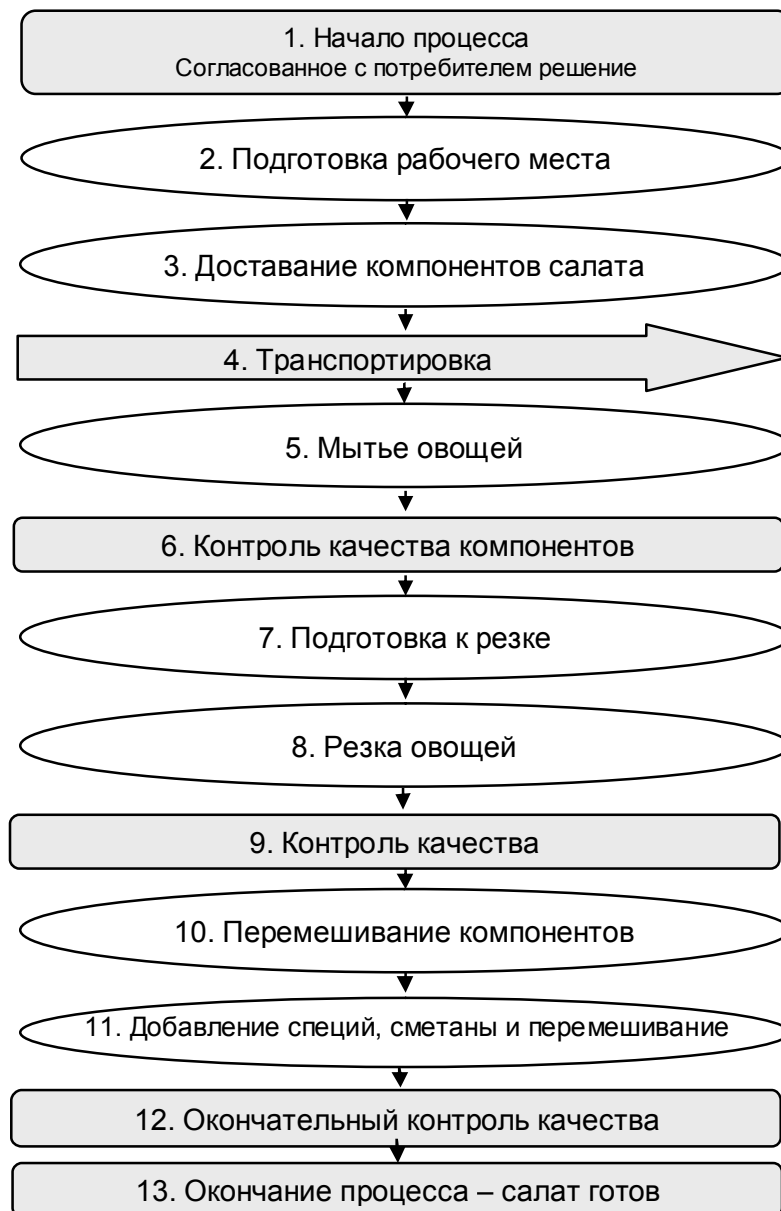


Рис. 25. Алгоритм процесса

Далее надо подготовить рабочее место (фигура 2), вынуть овощи из холодильника (фигура 3), принести их на рабочее место (фигура 4 – транспортировка), помыть (фигура 5), при этом осмотреть, не испортилось ли что-то, выбросить или вырезать соответствующий кусок. Но это есть самый настоящий контроль качества комплектующих (или входных материалов). Поэтому в нашей схеме появилась фигура 6.

Может показаться, что такая степень детализации процесса излишня и лишь усложнит СМК. Дело в том, что диаграммы потоков процессов (так называется то, что мы пытаемся начертить) помогают улучшать процесс только в том случае, когда точно отображают, как процесс идет на самом деле. Ведь существуют, как известно, три варианта протекания процесса. Один – как процесс должен был бы идти по документам, его описываю-

щим, второй – как процесс протекает по представлениям руководства, третий – как процесс протекает на самом деле. Одна из задач СМК – добиться, чтобы процесс, представляемый в голове, документах, и реальный был один и тот же. Иначе его практически невозможно будет улучшать. Поэтому необходимо включить в нашу схему все детали, существенные для качества, включая и те мелочи, какие мы неявно подразумеваем. Ясно, что летучий контроль качества всегда имеет место и влияет на качество конечного продукта, поэтому такой квадрат обязательно должен появиться в нашей схеме.

Мы ввели в схему операцию транспортировки (фигура 4) не только потому, что она реально существует, но и потому, что так же, как операция контроля качества, транспортировка не добавляет ценности конечному продукту. По классификации, принятой в системах бережливого производства, это – *muda* второго рода (в терминах бережливого производства – бесполезные затраты, необходимые для осуществления процесса, которые должны быть минимизированы).

Далее мы выделили в самостоятельную операцию подготовку к резке (фигура 7). Здесь мы смотрим, хорошо ли заточен нож, которым мы собираемся резать овощи, готовим доску для резки – выполняем совокупность операций по подготовке оборудования к оптимальному выполнению данного процесса (Total Productive Maintenance, TPM). В процессе резки (фигура 8) кое-какие куски овощей мы обычно выбрасываем, т.е. фактически опять проводим летучий контроль качества, который и отображен на схеме (фигура 9). Затем идет процесс перемешивания (фигура 10), после которого пробуем то, что получилось, добавляем сметану, соль и специи (фигура 11) и снова пробуем. Здесь мы упростили схему, оставив в ней только окончательный контроль качества (фигура 12). Все заканчивается, когда салат ставится на стол (если бы это происходило не сразу, то в нашей схеме появилась бы операция хранения и т.д.). Если бы салат готовился не на том же столе, где его будут есть, то появилась бы операция транспортировки и т.д.

Теперь обратимся к рис. 26 и продолжим работу над описанием процесса. Итак, первый шаг: «Начало процесса. Согласованное с потребителем решение».

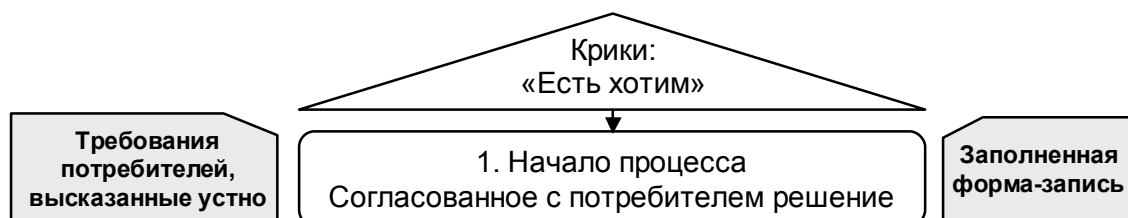


Рис. 26. Инициирование и начало процесса

В случае с салатом согласование происходит просто. Общая же ситуация, как правило, гораздо сложнее. Поэтому ясно, что необходимо иметь

перечень требований потребителя к нашей продукции. Если продукция сложная, то этот перечень, скорее всего, появится сначала в виде некоторой формы, которую необходимо заполнить при общении с потребителем. Начертим ее слева: «Требования потребителей, высказанные устно» – документ нашей СМК. После заполнения эта форма превращается в запись по качеству – поэтому справа мы поместили символ «Заполненная форма-запись», которым обозначили записи по качеству в нашей СМК.

Однако требуется еще подумать над началом процесса: что является сигналом к его запуску? Стрелка на схеме поясняет, с чего на самом деле начинается процесс (в реальной жизни эта стрелка будет давать нам информацию о том, где находится предшествующий этап процесса, кто наш поставщик и т.п.). Поэтому первый шаг после всех доработок будет выглядеть так, как показано на рис. 26.

Перейдем к другому, добавленному нами шагу процесса – контролю качества. Ясно, что начерченный нами одинокий прямоугольник не отражает сути того, что происходит в процессе. Ведь при контроле качества всегда есть возможность появления несоответствующей продукции, поэтому у нас должен появиться ромбик принятия решения, как это показано на рис. 27.

После ромбика в случае появления плохого продукта должна появиться фигура-процедура управления несоответствующей продукцией (ПУНП) и петля устранения несоответствия, т.е. процедура корректирующих действий (КД). Понятно, что если возможны несоответствия, надо принять меры по их предупреждению. Следовательно, должна появиться и процедура предупреждающих действий (ПД). На рис. 27 два прямоугольника справа показывают наличие соответствующих протоколов.

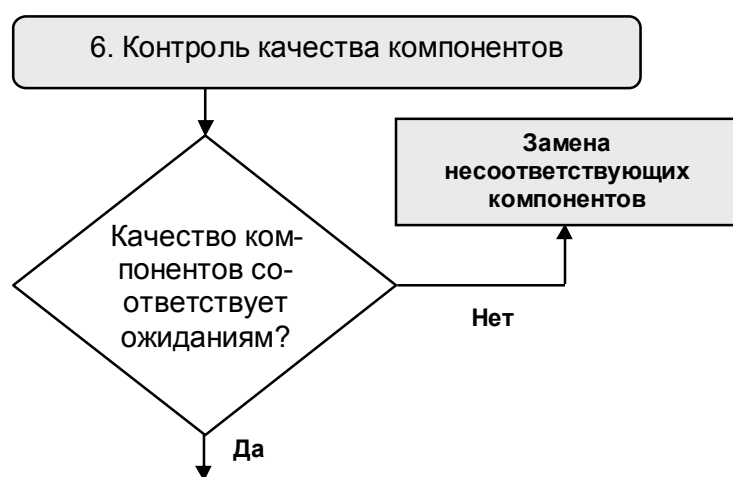


Рис. 27. Появление блока принятия решений

Теперь эту часть схемы вставим в полную схему и пойдем дальше. Получившаяся петля обратной связи и есть в данном случае процедура КД. В реальной жизни эта процедура не так проста, как в рассматриваемом нами примере. Поэтому справа после стрелочки «Нет» помещают символ

данной процедуры, а саму процедуру отображают отдельно при описании обязательных процедур СМК. Аналогично и ПУНП может быть отделена от процедуры КД и описана отдельно.

Стрелочка «транспортировка» (см. рис. 25) напоминает, что данная операция не добавляет ценности к нашему продукту, поэтому ее следует минимизировать. Чтобы этого добиться, надо сначала зафиксировать текущее состояние, т.е. определить, сколько раз и на какое расстояние мы перемещаем наши продукты до того, как начинаем их обрабатывать. Если бы речь шла о производственном процессе, у нас появилось бы некоторое транспортное средство перемещения (автопогрузчик, кран и т.п.), одновременно документы, устанавливающие требования к его обслуживанию и ремонту (документы СМК), и протоколы его испытаний (записи СМК).

Всю информацию удобно свести в таблицу, которая дает профилограмму нашего процесса и позволяет, когда весь процесс описан, сразу увидеть, из числа каких операций он состоит, сколько в нем операций, не добавляющих ценность, на какое расстояние мы перемещаем продукт в процессе его изготовления и т.д. Часть такой профилограммы показана в табл. 5.

В форму подобной профилограммы, кроме столбика «Расстояние», при необходимости можно добавить столбик «Стоимость» для записи, например, стоимости обслуживания оборудования (подготовки рабочего места), времени выполнения каждого действия и т.п. Вообще, и схему, и профилограмму надо создавать применительно к процессу без ограничений свободы творчества. Нам этот подход представляется весьма разумным по той простой причине, что после заполнения верхней части схемы на рис. 28 сразу видна картина нашего процесса с точки зрения потенциала его совершенствования.

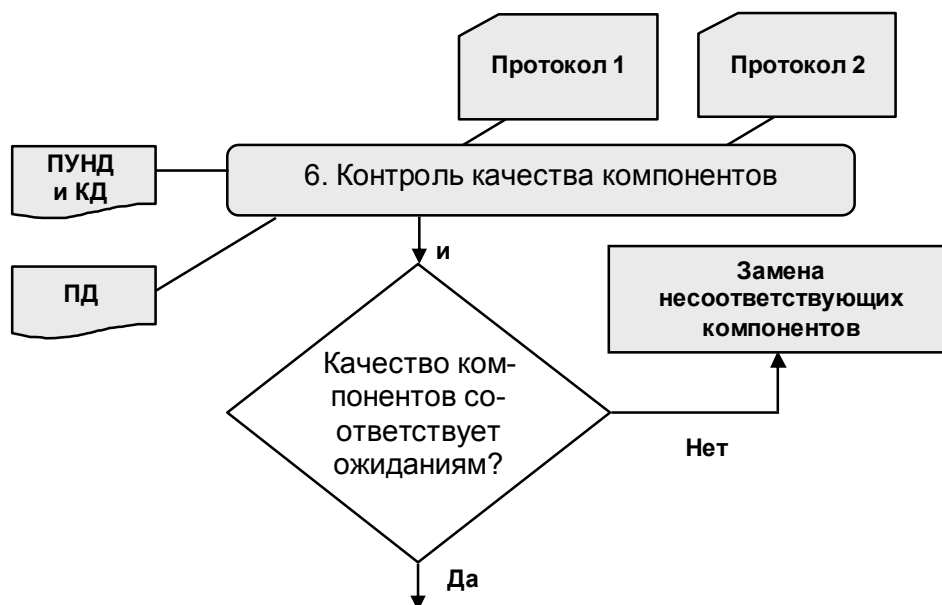


Рис. 28. Появление ПУНП, КД, ПД и соответствующих протоколов

Таблица 5

Профилограмма процесса

Основная форма подробной диаграммы процесса (фрагмент)										
Карта №			Итого:		В настоящем		Предлагается		Разница	
Составлена:			Операций		○					
Дата:			Инспекций		□					
Процесс			ТУ №		Транспортировок		⇒			
Чертеж №			Храниений		▽					
Месторасположение			Задержек		◇					
			Расстояние, м							
№ п/п	Расстояние, м	Описание операции			Символы					
					○	□	⇒	▽	◇	◇
1		Согласованное решение								●
2		Подготовка рабочего места			●					
3		Доставание компонентов			●					
4		Транспортировка					●			
5		Мытье			●					
6		Контроль качества					●			
7		Решение								●
и т.д.										

Фигуры 7 и 8 показывают (см. рис. 25), что мы готовим место и инструмент для резки овощей (задача оптимального обслуживания оборудования – ТРМ). У нас есть постоянное место для этой работы, любимый нож и разделочная доска. Если мы хотим, чтобы салат мог приготовить любой член семьи и чтобы его качество не зависело от того, кто именно его готовит, тогда следует написать рабочую инструкцию по подготовке места и инструмента к резке овощей. По-видимому, удобно совместить инструкцию с инструкцией по резке, поскольку эти операции всегда идут друг за другом. В результате слева от двух кружков (овалов) на рис. 25 должна появиться ссылка на рабочую инструкцию/стандарт предприятия, которая также есть один из документов СМК. Дальнейшие аналогичные шаги читатель легко домыслит без подробного описания.

На рис. 29 изображена та часть процесса, которую мы обсудили.

Становится очевидным, что, даже анализируя такой простейший процесс, как приготовление салата, практически сразу же появляется пять обязательных процедур: управление документацией и записями, управление несоответствующей продукцией, корректирующие и предупреждающие действия. В нашей схеме не будет только процедуры внутреннего аудита, поскольку она относится к самой СМК и возникает в ней, а не в производственных процессах.

Посмотрим на рис. 29 с другой стороны. При объединении в процедуру управления документацией таких документов, как перечень требований потребителя, управление несоответствующей продукцией, корректирующие и предупреждающие действия, мы должны будем охватить самые разные подразделения нашей организации, а в некоторых случаях – и разные уровни ее управления. Более того, в любой организации параллельно идет

много процессов. В нашей гипотетической семье, кроме салата на ужин, могут готовить еще что-то. Например, будут заваривать чай. Одновременно кто-то будет стирать или умываться и т.д. Во всех этих процессах появятся такие же квадраты/прямоугольники, круги/овалы, стрелки и т.п.

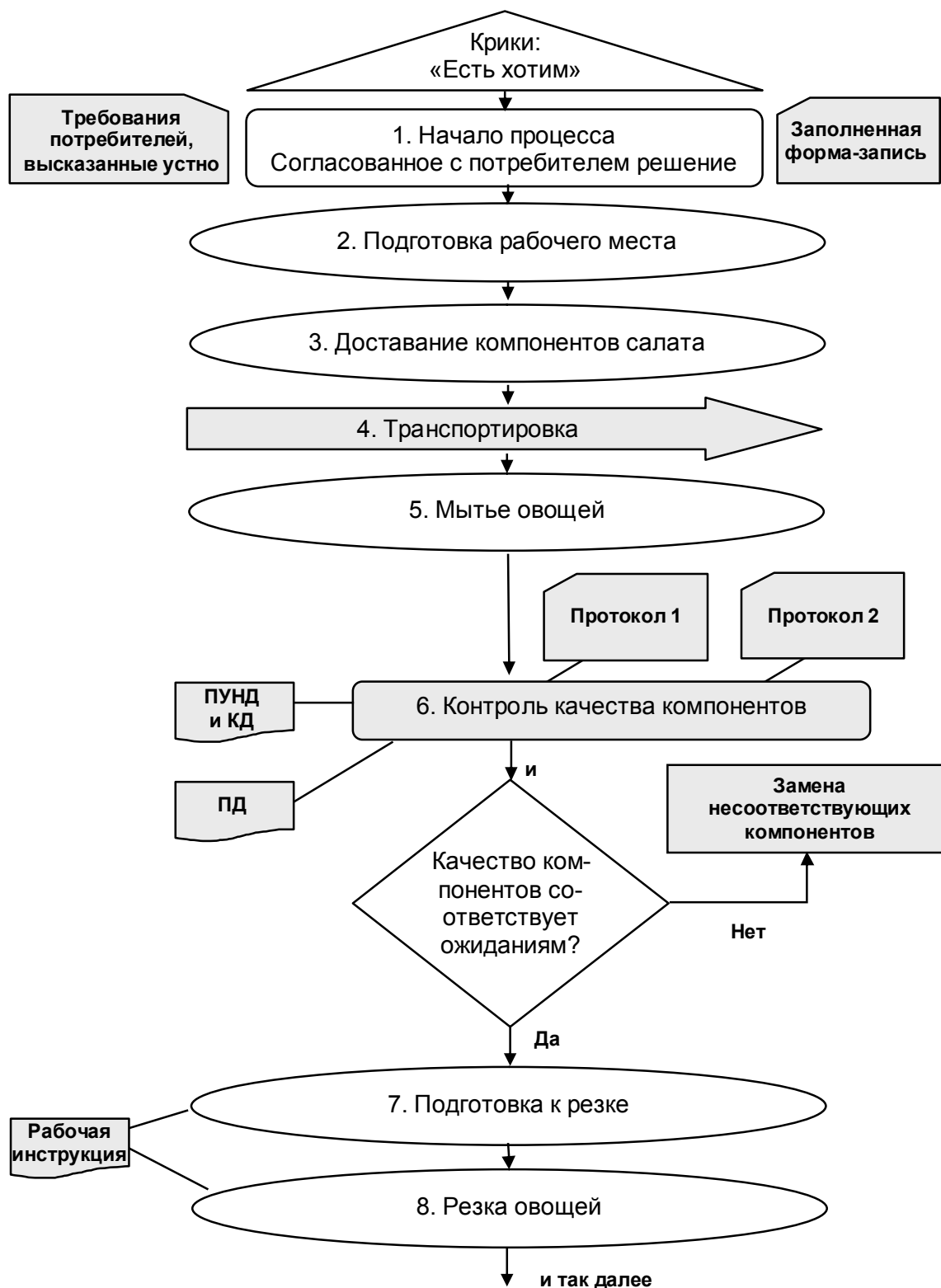


Рис. 29. Изображение процесса с указанием рождающихся документов

И именно СМК будет объединять одинаковые процедуры для разных процессов в единую систему управления организацией. Вот почему действительно работающая СМК выполняет в любой организации роль интегратора (объединителя). С другой стороны, отсюда вытекает, что СМК – вовсе не «довесок» к традиционной системе управления, а просто способ создания хорошей системы управления предприятием. В частности, поэтому возникает довольно сложная структура документации СМК.

Глава 15

Бюджетные системы как инструмент управления качеством

*Числа важны только тогда, когда вы знаете,
как их использовать; сами по себе они бесполезны.*

Эдвардс Деминг

Бюджетные учетные системы – широко используемый в управлении инструмент, позволяющий аккумулировать информацию, требуемую для реализации разнообразных управленческих функций. Возникновение и использование этих систем обусловлено назревшими потребностями менеджмента, а дальнейшее развитие определяется во многом новыми тенденциями в теории и практике менеджмента, прежде всего, современными системами управления на основе качества. Другими словами, бюджетные системы развиваются под влиянием новых идей менеджмента и модифицируются в связи с его возникающими информационными потребностями. Кроме того, на характер использования возможностей бюджетных систем накладывают отпечаток специфика работ отдельных предприятий и стиль управления ими, о чем свидетельствует практика внедрения и использования данных систем. Поэтому при внедрении бюджетных систем важно понимать их роль в реализации функций управления, принципы организации бюджетного процесса, существующую взаимосвязь с другими инструментами управления.

Учитывая сказанное, сначала остановимся на перечне функций бюджетных систем, множество которых определяет схему бюджетного процесса, и перечне управленческих функций, реализуемых при их использовании.

Первая из функций бюджетных систем, определившая их название – *планирование деятельности предприятия*. Ибо, по определению, *бюджет – это детализированный план деятельности предприятия*. Эта функция сводится к формированию основного бюджета предприятия (master budget), отражающего снабженческие, производственные, сбытовые, финансовые и инвестиционные процессы его деятельности в их взаимосвязи и взаимообусловленности, на базе принятых учетных концепций. Хотя эту функцию системы можно реализовать на разных уровнях агрегирования информации, в любом случае она предназначена для координации различных операций (действий) по достижению целей предприятия.

Благодаря реализации этой функции увязываются различные аспекты деятельности предприятия, согласуются объемы материальных, финансовых и трудовых ресурсов, потребных для осуществления планируемой программы, координируются различные операции и осуществляется диспетчирование. При этом вертикальная и горизонтальная детализация (интеграция) бюджетов позволяет получить информацию по направлениям

деятельности, центрам ответственности и другим аналитическим признакам, координировать действия структурных подразделений предприятия.

Реализация функции планирования бюджетной системы позволяет также формировать в соответствии с информационными потребностями менеджеров любые количественные показатели достижения целей предприятия (целевые показатели деятельности), оценивать степень достижения целей планируемой программой, проводить предварительный анализ деятельности и будущего финансового положения предприятия.

Формирование множества целей предприятия – основополагающий момент реализации рассматриваемой функции, ибо цели предприятия определяют конечный пункт бюджетирования. Традиционно цель предприятия соотносится с уровнем его прибыли и финансовым положением, поскольку именно это представляет интерес для большинства юридических и физических лиц, вовлеченных в деловое сотрудничество с предприятием. Поэтому завершающий этап реализации функции – составление предварительных отчетов (в частности, баланса и отчета о прибыли и убытках) с тем, чтобы убедиться в обеспечении планируемой производственной программой удовлетворительной структуры баланса и высокого финансового результата. Данные отчетные формы выбраны постольку, поскольку некоторые из заинтересованных сторон могут судить о достижении этих целей только по внешней публикуемой отчетности. Таким образом, получив в бюджетной системе эти целевые показатели, руководство имеет возможность посмотреть на итоги деятельности предприятия глазами собственников, инвесторов, поставщиков, потребителей и других заинтересованных лиц.

В фокусе внимания менеджеров находится еще одна важная цель – *ликвидность предприятия*. Управление денежными потоками, координирование выплат и поступлений наличности также реализуются при планировании для обеспечения платежеспособности предприятия.

Отметим, что реальное множество целей разнообразнее. Например, в последнее время акцент при формировании дерева целей смещается в область управления качеством и стратегического управления. С одной стороны, это обусловлено развитием функции управления качеством и ее переходом в качественно иное представление в контексте всеобщего менеджмента качества – TQM, что сильно пошатнуло концептуальные положения традиционного менеджмента. С другой стороны, сказываются веяния стратегического управления, нацеленного на успешное взаимодействие предприятия с внешней средой путем выработки обеспечивающей конкурентное преимущество стратегии и на наращивание потенциала предприятия сегодня и в долгосрочной перспективе.

Планирование деятельности предприятия затрагивает управленческую функцию в отношении мотивации деятельности структурных подразделений, возглавляющих их менеджеров и сотрудников. Этому способствуют: получение плановых показателей, представленных с требуемой степенью

детализации в разрезе выделенных центров ответственности; согласование при разработке бюджетов интересов центров ответственности и подчинение их целям предприятия; четкое определение ответственности и вклада каждого в достижение целевых показателей, в зависимости от которых и будет оцениваться их деятельность. Кроме того, вовлечение сотрудников в процесс разработки бюджетов активизирует мотивы, не связанные с материальным вознаграждением, которые побуждают каждого сотрудника стремиться выполнить взятые на себя обязательства.

Одновременно реализуется функция *информирования (коммуникации)*, поскольку при распределении ответственности за достижение целевых показателей до каждого из менеджеров с помощью бюджетов доводятся сведения о роли управляемого им подразделения в планируемой программе.

Вторая функция бюджетных систем – *просчет различных вариантов бюджета* – тесно связана с принятием управленческих решений и выбором лучшей производственной программы деятельности предприятия. Она позволяет ясно представить взаимосвязь принимаемых решений и целевых показателей, оценить их совокупное влияние и вклад каждого решения в конечный результат, выявить решения, нарушающие гармонию производственно-хозяйственной деятельности.

Естественное следствие планирования деятельности предприятия – желание проанализировать соответствие фактических результатов деятельности запланированным.

Третья основная функция бюджетных систем – *мониторинг исполнения бюджетов и процессов производственно-хозяйственной деятельности* – позволяет выявлять отклонения фактических результатов деятельности от запланированных, оценивать их влияния на целевые показатели (как правило, на финансовый результат). Поэтому полные бюджетные системы – это информационные системы, включающие прогнозную, плановую и фактическую информацию о различных аспектах деятельности предприятия, представленную в сопоставимом виде. Механизм выявления причин и величин отклонений зависит от способа аккумулирования этой информации и формирования информационных отчетов.

Четвертая функция бюджетных систем – *анализ исполнения бюджета* – часто объединяется с предыдущей функцией системы. Выявленные отклонения важно изучить и соотнести с центрами ответственности. Анализ исполнения бюджета также может осуществляться на разных уровнях в зависимости от сроков и решаемых на каждом уровне разных задач, что определяет степень сложности реализации. От уровня его проведения зависят полнота, глубина и способ осуществления таких функций управления, как оценка деятельности предприятия в целом и вклада каждого центра ответственности, выявление факторов (причин), вызвавших отклонения, мотивация деятельности, оценка вклада каждого сотрудника в выполнение программы, регулирование деятельности. Две последние функции бюджетных систем

позволяют принимать обоснованные корректирующие (регулирующие) решения. В зависимости от степени агрегирования информации и периодичности выполнения этих функций решения могут быть оперативными, тактическими или стратегическими. Однако для осуществления оперативного управления в рамках бюджетных систем важна соответствующая организация учета фактических результатов деятельности. В частности, учет должен быть ориентирован на выявление непосредственно в момент совершения хозяйственной операции величины отклонения, обусловленной только одним из возможных факторов (причин) совокупного отклонения, который определяется данной операцией. Для этого разрабатывается соответствующая схема учета нормативных затрат и отклонений фактических затрат от нормативных затрат на счетах управленческого учета.

Отметим, что возможны различные способы реализации каждой из перечисленных функций бюджетных систем. Выбор той или иной технологии зависит от перечня управленческих функций, которые руководство надеется реализовать с использованием бюджетных систем, поскольку само появление функций бюджетных систем вызвано потребностью практического менеджмента.

Таким образом, стремление свести к минимуму вероятность ошибочных решений, принимаемых экспромтом из соображений сиюминутной целесообразности, и предвидеть воплощение и влияние этих решений побуждает менеджеров использовать для эффективного управления предприятием бюджетные системы. Данные системы позволяют планировать деятельность предприятия в целом и по отдельным подразделениям или бизнес-проектам, *отражая во взаимосвязи все протекающие на предприятии процессы*; координировать деятельность структурных подразделений, обеспечивая гармоничность их функционирования; мотивировать персонал на достижение целей предприятия; оперативно управлять снабженческо-сбытовыми, производственными, финансовыми, инвестиционными и другими процессами; оценивать эффективность работы выделенных центров ответственности и бизнес-проектов.

Процесс бюджетирования заключается в систематической разработке курса действий на будущее, который отражает использование имеющихся в распоряжении предприятия ограниченных производственных, финансовых и человеческих ресурсов, с одной стороны, и прогнозируемую конъюнктуру рынка – с другой. В процессе разработки бюджета отдельные виды деятельности координируются таким образом, чтобы все структурные подразделения предприятия работали согласованно для достижения общей цели.

Основной бюджет представляет собой скоординированный по всем подразделениям план работы предприятия в целом. Структура основного бюджета представлена на рис. 30. Он состоит из бюджетов двух основных видов: операционных и финансовых.

Операционные бюджеты составляются для отражения операций, планируемых на предстоящий год. В процессе их подготовки прогнозируемые объемы продаж и производства трансформируются в количественные оценки доходов и расходов для каждого из действующих подразделений предприятия.

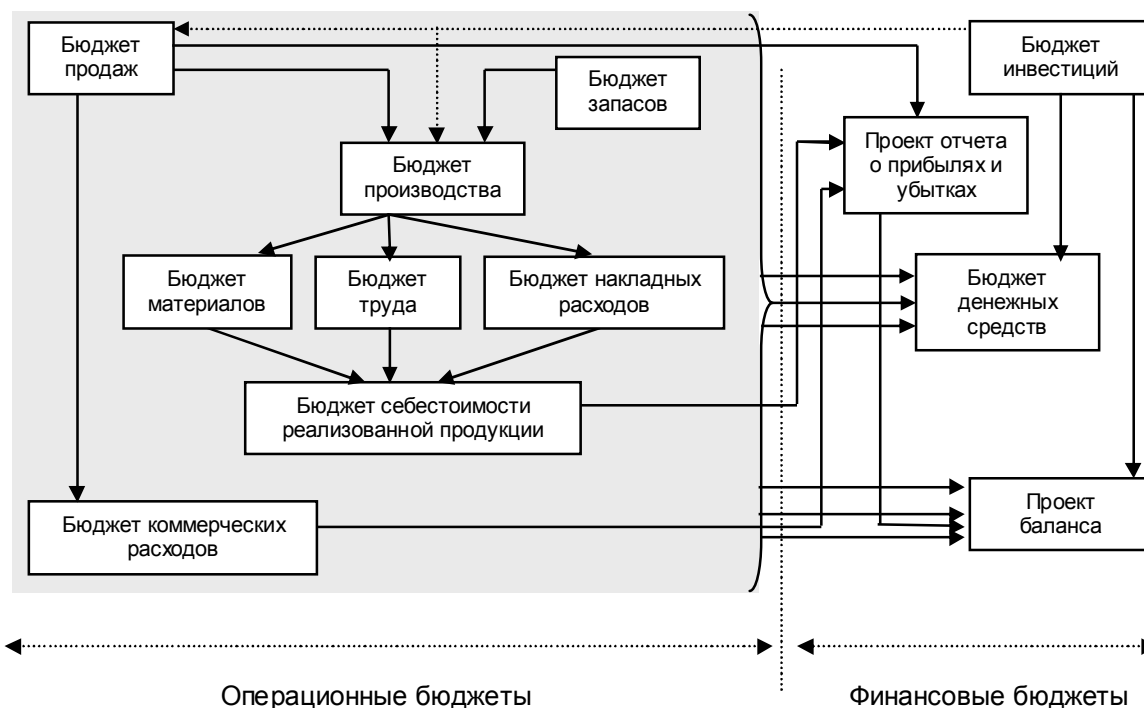


Рис. 30. Структура основного бюджета

К числу операционных относятся такие бюджеты, как бюджет продаж (бюджет доходов), бюджет производства в натуральных единицах, бюджеты запасов материалов и готовой продукции, бюджет производственной себестоимости, детализируемый в отдельных бюджетах по всем основным элементам производственных затрат (бюджет материальных затрат, бюджет трудовых затрат, бюджет общепроизводственных расходов), бюджеты коммерческих, общих и административных расходов.

Отправной точкой их составления служит прогноз объема продаж и определение фактора, ограничивающего сбыт предприятия. Часто таким фактором оказывается потребительский спрос, выражаемый в прогнозируемой величине объема реализованной продукции в натуральных единицах. В таком случае разработка основного бюджета начинается с формирования программы сбыта (бюджета продаж), поскольку объем и ассортимент продаж будут определять уровень производства предприятия и всю производственную программу. Реже, при неограниченном спросе, объем продаж ограничивается имеющимися производственными возможностями, и в этом случае перед составлением бюджета продаж формируется бюджет

производства. При составлении операционных бюджетов согласовываются процессы снабжения, производства и сбыта.

Единственного пути количественного определения конкретной статьи бюджета не существует. Как отправная точка составления бюджета могут использоваться данные прошлых периодов. Однако следует помнить, что если событие имело место в прошлом, то совсем не обязательно оно произойдет в будущем. Поэтому информация о прошлом может быть полезна в дальнейшем, если только будут приняты во внимание изменения условий функционирования. Кроме того, руководители, составляя свои бюджеты, могут придерживаться указаний высшего руководства, например, специальных инструкций по изменениям цен на приобретаемые материалы и услуги. Плановые или прогнозные значения показателей производственно-хозяйственной деятельности могут определяться как для единицы выпускаемой продукции (выполняемых работ, оказываемых услуг), так и для объема в целом. В производственной деятельности можно ориентироваться на нормативные затраты как основу калькуляции себестоимости объема выпуска, запланированного в бюджете.

Очевидно, что обязательным условием выполнения бюджетной системой полного перечня управленческих функций служит использование в основе бюджетирования плановых значений затрат на единицу объема, которые называются *нормативными затратами*, на основе них осуществляется калькулирование нормативной себестоимости единицы продукции. При этом в системе обязательно присутствуют плановые значения затрат, относящиеся ко всему объему. Последние, часто называемые сметными, или бюджетными, рассчитываются на базе нормативных затрат на единицу планируемого объема производства (продаж).

Финансовые бюджеты включают бюджеты, характеризующие либо финансовое положение предприятия, либо финансовые результаты его деятельности. Они составляются на основе информации операционных бюджетов, обобщая или представляя ее в требуемом разрезе. В частности, к ним относятся бюджеты (проекты) форм публикуемой бухгалтерской отчетности. Первый финансовый бюджет, который составляется после получения всей совокупности операционных бюджетов и представляет следующий логический этап обработки информации, – это аналог отчета о прибылях и убытках, в котором определяется планируемая прибыль от продажи продукции. Далее составляются бюджет денежных средств и проект баланса, которые также являются финансовыми бюджетами.

Часто к этой группе бюджетов добавляются бюджеты капитальных затрат (инвестиций) предприятия, формирующие объединенную группу финансовых и инвестиционных бюджетов. Однако логичнее их выделить в отдельную группу. Инвестиционные бюджеты можно вписать в представленную схему основного бюджета на любом этапе в зависимости от вида инвестиций, главное – до составления бюджета денежных средств, так как

инвестиционные решения обуславливают отток денежных средств, показываемый в соответствующем разделе бюджета денежных средств. При долгосрочных инвестициях, которые не будут завершены в данном бюджетном периоде, это не имеет принципиального значения, однако, если они повлияют на производственные мощности (и производственную программу) в данном периоде, то указанный бюджет важно составить до определения производственной программы в натуральных единицах.

Чаще всего бюджеты разрабатываются на год с разбивкой на более короткие периоды: кварталы, месяцы и т.д. Выбор финансового года в качестве бюджетного периода объясняется, в первую очередь, интересом руководства к будущим финансовым результатам и публикуемым формам отчетности, которые фактически определяют лицо предприятия и должны соответствовать некоторым требованиям. Таким образом, этот выбор при планировании производственной программы помогает предвидеть и структуру баланса, и основные показатели отчета о прибылях и убытках. Годовое бюджетирование помогает оценить будущие финансовые результаты реализации выбранной альтернативы и при этом убедиться в достижении удовлетворительной структуры баланса для удержания инвестиционного капитала, рассчитать соответствующие данному альтернативному варианту возможные показатели рентабельности и ликвидности предприятия, т.е. ответить на основной вопрос, интересующий менеджеров при принятии управленческих решений: какие рубежи будут достигнуты? Отметим, однако, что периодичность разработки бюджетов определяется объемом планируемых данных и потребностями конкретного предприятия.

В основе создания бюджетной системы находятся следующие положения:

- бюджет может иметь бесконечное количество видов и форм. В отличие от формализованного бухгалтерского баланса и отчета о прибылях и убытках бюджет не имеет стандартизированной формы, которая должна строго соблюдаться. Структура бюджета зависит от того, что есть предмет бюджета, размера организации, детальности проработки, непрерывности процесса планирования и прочего;
- бюджет можно подготовить целиком в неденежном выражении, т.е. использовать такие измерители, как единицы продукции, часы труда, число услуг и т.д.;
- бюджет должен представлять информацию в доступной и ясной форме, чтобы его содержание было понятно пользователю. Избыток информации затрудняет понимание значения и точности данных, недостаточность информации может привести к непониманию основных взаимосвязей и ограничений, принятых в документе;
- большой эффект от использования бюджетной системы на предприятии достигается при обеспечении тесной взаимосвязи и сопоставимости ее данных, в первую очередь, с данными системы финансового учета, а

именно при комплексном использовании первичной информации о фактической деятельности предприятия, нормативно-справочной информации и учетных принципов. В основе бюджетирования должны лежать те же учетные принципы, что и используемые на предприятии при формировании информации о фактическом осуществлении деятельности. В противном случае данные, полученные с использованием различных учетных принципов, сравнивать некорректно.

Для обеспечения эффективной работы по бюджетированию деятельности важно, чтобы были установлены соответствующие административные процедуры разработки и принятия бюджета, которые должны обеспечить менеджерам помощь в его подготовке. Должны быть проработаны вопросы вертикальной и горизонтальной детализации (интеграции) бюджетов и идентифицированы признаки, по которым она будет осуществляться. Должна быть сформирована совокупность центров ответственности и определен механизм распределения ответственности. Так или иначе, но на практике вышеперечисленные моменты нужно четко сформулировать (очертить), а процедуры приспособить к требованиям и особенностям конкретного предприятия. Ибо, несмотря на рутинность и однотипность действий по составлению и анализу бюджета, каждое конкретное предприятие имеет ярко выраженную специфику, обусловленную сферой его деятельности, используемыми технологиями, особенностями производственной деятельности и ее учета, а также многими другими факторами. Поэтому процесс бюджетирования индивидуален для каждого предприятия, а бюджетная система уникальна.

Для администрирования бюджетного процесса на предприятии создается «структура», которая будет устанавливать процедуру бюджетирования, разрабатывать формы бюджетов, координировать действия по разработке и принятию реалистичных бюджетов, соответствующих целям предприятия, контролировать исполнение бюджета и следить за осуществлением функций управления. Ее название определяется желанием руководства. Мы условимся называть ее *группой бюджетирования*. Очевидно, что она должна состоять из специалистов высокого уровня, которые хорошо представляют себе деятельность предприятия, умеют мыслить в масштабах предприятия и вскрывать проблемы, могут предлагать варианты их решения. В ней удобно и целесообразно выделять две подгруппы. Одна из них – *временная группа* – действует только в период разработки бюджетов и занимается сбором коллективных предложений, согласованием интересов выделенных центров ответственности и разработкой системы бюджетов с требуемой детализацией последних. Логично во временно действующую группу включить менеджеров – представителей от каждого центра ответственности, что будет усиливать мотивацию их деятельности, способствовать активному участию персонала в управлении предприятием и более грамотной разработке бюджетов. Задача этой группы – исследование воз-

можностей, проблем и ограничений деятельности подразделений предприятия, согласование их интересов для достижения целей предприятия, планирование их деятельности. Другая группа – *бюджетный комитет, или бюджетная комиссия* – действует постоянно и состоит из топ-менеджеров, ответственных за деятельность предприятия в целом. Эта группа разрабатывает и распространяет нормативно-инструктивные материалы по составлению бюджета, обеспечивает полезной для подготовки разрабатываемого бюджета информацией, оказывает ценные консультационные и технические услуги функциональным руководителям, определяет точный порядок составления бюджета и даты, к которым должны быть представлены те или иные плановые цифры. Кроме того, она объединяет отдельные бюджеты в общий (основной) бюджет предприятия, показывая вклад каждого из них, проводит оценку запланированной производственной программы и ее утверждение. Далее, по мере осуществления фактической деятельности данная группа анализирует исполнение бюджета, выявляет величину отклонений фактических от плановых показателей, устанавливает причины этих отклонений и констатирует, если нужно, важность корректирующих решений. Эта группа также собирает и обобщает все предложения коллектива по совершенствованию бюджетного процесса или деятельности предприятия.

Такая организация группы бюджетирования дает ряд преимуществ. Во-первых, привлечение менеджеров каждого центра ответственности к планированию деятельности повышает ответственность каждого из них за планируемые показатели и тем самым стимулирует к их достижению. Важно, что, принимая участие в разработке бюджета, менеджеры соглашались с возможностью его исполнения, вследствие чего исключается оценивание ими плановых показателей как не учитывающих их возможности, проблемы и требования, а также констатации в качестве причины неисполнения бюджета нереальности плановых показателей. Вряд ли кому-то приятно признаться в своей несостоятельности. Иначе у менеджеров нижних звеньев управления этот мотив в достижении целевых показателей отсутствует, и бюджет может не служить средством стимулирования деятельности. Во-вторых, менеджеры нижестоящих центров ответственности лучше представляют себе специфику работы своего подразделения, проблемы и ограничения. Таким образом, они имеют возможность своевременно выявить негативно влияющие факторы и принять меры к их устранению. В-третьих, иерархическая процедура бюджетирования позволяет вышестоящему центру ответственности согласовать интересы нижестоящих и оценить их вклад в достижение целей предприятия, уменьшает вероятность занижения плановых показателей некоторыми из них (если бюджет не отражает обоснованного уровня производительности, то он не будет утвержден, потребуются корректировка и его повторное представление на рассмотрение комиссии).

Еще один вопрос, который важно затронуть, касается подходов к бюджетированию, поскольку возможны различные схемы этого процесса (сверху-вниз, снизу-вверх, комплексная). Наиболее приемлема итерационная процедура бюджетирования, включающая ряд условных этапов, при которой информация распространяется от высшего руководства к нижестоящим звеньям управления, а затем обобщается снизу вверх по иерархической структуре управления несколько раз в зависимости от ситуации – известный подход *хосин канри*.

Первоначально лицам, ответственным за составление бюджета, высшее руководство сообщает политику составления бюджета и основные ее направления. Эта информация может влиять на запланированные изменения ассортимента продаваемой продукции либо на расширение или сокращение производства каких-либо видов продукции. Кроме того, должны быть определены и другие важные условия, влияющие на подготовку бюджета, например, поправки, которые надо сделать на повышение цен и заработной платы и ожидаемые изменения производительности. О любых ожидаемых изменениях отраслевого спроса и выпуска продукции высшее руководство тоже должно сообщать менеджерам, отвечающим за подготовку бюджета. Намечая основные направления деятельности, важно, чтобы все менеджеры понимали роль бюджета текущего года для выполнения перспективного плана и то, как они должны реагировать на ожидаемые изменения внешних условий.

На втором этапе определяются факторы, ограничивающие производственно-хозяйственную деятельность предприятия, которые важно определить прежде, чем готовить бюджет, так как от этого зависит исходный пункт составления годового бюджета. Помимо покупательского спроса, существуют и другие ограничивающие факторы, которые нужно принимать во внимание (например, производственные мощности).

На третьем этапе идет первоначальная подготовка операционных, финансовых и инвестиционных бюджетов. Наиболее приемлема организация процесса подготовки бюджета снизу вверх. Это означает, что бюджет рождается на низшем уровне руководства, совершенствуется и координируется на более высоких уровнях. Руководители, отвечающие за выполнение бюджетных показателей, составляют бюджет для тех областей деятельности, за которые они несут ответственность. Такой подход позволяет руководителям, принимая участие в подготовке своих бюджетов, применять накопленный опыт, знания существа и проблем предметной области. Тем самым увеличивается вероятность того, что они примут бюджет и будут стремиться достичь запланированных целей.

Четвертый этап составления бюджета по принципу снизу-вверх – это обсуждение бюджета с вышестоящим менеджером, который объединяет представленные ему бюджеты в один. Обсуждение – жизненно важный процесс подготовки бюджета, ход которого определяет, станет ли бюджет

действительно эффективным средством управления или будет просто техническим приемом. Очевидно, что процесс обсуждения позволит внести значительные улучшения в подготовку бюджета, если между вышестоящими и нижестоящими руководителями будут установлены доверительные отношения. После обсуждения вышестоящие руководители становятся ответственными за составление бюджета на своем уровне и отвечают за согласование показателей бюджетных статей и координацию деятельности подчиненных. Они следят, чтобы не было преднамеренных попыток занижения бюджетных показателей в надежде на легкое исполнение окончательного бюджета. По мере продвижения бюджета снизу вверх – по иерархии управления – в процессе обсуждения надо изучать соотношение показателей бюджета. Такое изучение может показать, что некоторые бюджеты не сбалансированы с другими бюджетами и нуждаются в совершенствовании. Подобные несоответствия надо выявить, а также принять во внимание другие условия, ограничения и планы, о которых руководитель не знает или не может на них влиять. Внесение этих изменений может потребовать прохождения бюджета снизу доверху во второй или даже в третий раз до тех пор, пока бюджет не будет скоординирован и не станет приемлемым для всех сторон. В завершение надо составить прогнозные отчеты, в которых планируемая производственная программа оценивается с точки зрения достижения целевых показателей, дабы гарантировать, что она обеспечивает желаемые цели. В противном случае потребуются дальнейшие исправления и повторное прохождение бюджета по всем инстанциям до тех пор, пока, в частности, прогнозный отчет о прибылях и убытках, баланс и отчет о движении денежных средств не станут приемлемыми. Очень важно, чтобы составители бюджета участвовали в принятии его окончательного варианта и руководитель не пересматривал бюджет, не проанализировав тщательно доводы подчиненного. При пересмотре бюджета составившие его лица должны чувствовать достаточное внимание к их мнению со стороны руководства.

Окончательное принятие бюджета – следующий этап, на котором приведенные в соответствие бюджеты сводят в обобщенный бюджет (основной бюджет) предприятия. Основной бюджет предприятия утверждается директором и направляется во все центры ответственности предприятия для исполнения.

Отметим также, что системы бюджетирования, представляющие собой один из инструментов управленческого учета и анализа, в настоящее время все чаще рассматриваются в стратегическом контексте. Поэтому на первый план выходят декомпозиция стратегических целей в разрезе выделенных центров ответственности и построение сбалансированной системы показателей, доведенной до каждого работника.

Не менее важно определить подход к бюджетированию: будут ли разрабатываемые бюджеты основываться на базе бюджетов предшествующих периодов либо это будут бюджеты на нулевой основе. Каждый подход

имеет свои достоинства и недостатки, поэтому выбор предприятием техники составления бюджета зависит от сложившейся на конкретном предприятии ситуации и определяется субъективной оценкой приемлемости этой техники в данный момент. Составление бюджетов на нулевой основе, как правило, оправдано при реинжиниринге деятельности предприятия и, хотя требует значительных временных затрат, связанных с формированием новой структуры центров ответственности, разработкой новых форм бюджетов и пересмотром других аспектов бюджетирования, позволяет заново изучить и критически переосмыслить деятельность предприятия. Бюджетирование на базе бюджетов предшествующих периодов позволяет использовать алгоритм скользящего бюджетирования в течение года. Составление скользящих бюджетов, превращающее бюджетирование из единовременного, происходящего один раз в год события в непрерывный процесс, заставляет менеджеров постоянно смотреть вперед и видеть проблемы до того, как они возникнут. Тем самым в каждый момент времени горизонт планирования не сужается, и бюджетная информация всегда охватывает годовой период времени; периодические корректировки исходных предпосылок бюджетирования с учетом изменения условий хозяйствования обеспечивают реальность планируемых показателей; процесс формирования бюджетов распределен во времени и требует меньших усилий.

Важно отметить, что составление бюджета на текущий год не заканчивается с началом планируемого периода; бюджетирование следует рассматривать как непрерывный и динамичный процесс, который не должен завершаться его согласованием. Для целей анализа исполнения бюджета и выявления отклонений фактической деятельности от запланированной в полные бюджетные системы включаются не только плановые (бюджетные, сметные), но и фактические (отчетные) данные.

Фактические результаты требуется периодически сравнивать с запланированными и составлять отчет по результатам сравнения для определения позиций бюджета, которые оказались невыполненными, и выяснения причины отклонений. Сравнение может проводиться с различной периодичностью (год, квартал, месяц, день и в режиме реального времени) в зависимости от желания руководства. Скользящее бюджетирование позволяет осуществлять действенный контроль процесса реализации бизнес-проектов, своевременно выявлять отклонения от бюджетных данных и устанавливать их причины, принимать решения по устранению отрицательных факторов или корректировке бюджетов, что в целом будет способствовать достижению поставленных целей предприятия и его устойчивому функционированию на рынке.

Разработанная совокупность развернутых бюджетов полезна менеджерам как критерий организации деятельности выделенных центров ответственности и принятия решений по реализации бюджетов. Однако в этом объеме бюджетной информации теряются плановые значения показателей,

формирующих финансовый результат, тогда как для управления интересна оценка влияния принятых менеджерами решений на целевые показатели. Поэтому для удобства дальнейшего мониторинга финансового результата составляется так называемый статичный (жесткий) бюджет, в котором объединены все основные показатели, повлиявшие на него.

Анализ фактически достигнутых результатов проводится сравнением фактических данных и бюджетных данных с последовательным углублением, в процессе которого выявляются величины отклонений между ними и причины образования отклонений, оценивается деятельность отдельных подразделений, управляющих и предприятия в целом, определяется рентабельность направлений деятельности или видов продукции.

Для их сравнения бюджетные (статичный бюджет) и фактические данные представляются в едином формате, в котором указываются соответственно либо бюджетные, либо фактические показатели, формирующие финансовый результат (табл. 6, рис. 31). Выявленные отклонения между этими показателями за выбранный период часто служат базой оценки каждого центра ответственности в конце года и принятия регулирующих производственно-хозяйственную деятельность предприятия решений.

Поскольку бюджетные данные включают сметные затраты для прогнозируемого объема производства, а фактически произведенные затраты относятся к фактическому объему, то их сравнение не совсем корректно. Это касается, в первую очередь, переменных затрат.

Ясно, что для корректного сравнения плановые и фактические показатели должны относиться к одному объему, поэтому прежде, чем принимать решения о распределении ответственности между выделенными центрами за отклонения, нужно скорректировать бюджетные данные и пересчитать их для фактического объема реализации. С целью получения новых плановых показателей составляется так называемый гибкий бюджет, рассчитанный для фактического объема реализации и нормативных значений затрат на единицу. Таким образом, совокупное отклонение бюджетных данных от фактических разбивается на два отклонения: отклонение, вызванное изменением объема производства (продаж) по сравнению с прогнозируемым, и отклонение, вызванное нарушениями в производственно-хозяйственной деятельности. Последнее, представляющее собой отклонение фактических данных от данных гибкого бюджета, детализируется по каждому показателю, формирующему финансовый результат, в разрезе факторов, вызвавших эти изменения.

Таблица 6

Форма для формирования отчетов и анализа исполнения бюджета

Показатели	Продукт 1		Продукт 2		Общая сумма
	на ед.	на объем	на ед.	на объем	
1. Объем продаж, ед.	-		-		-
2. Выручка					
3. Переменные расходы					
- материалы					
- оплата труда					
- переменные ОПР					
всего пер. производств. расх.					
- коммерческие					
всего переменные расх.					
4. Маржинальный доход					
5. Постоянные затраты					
- производственные					
- коммерческие					
всего постоянные расходы					
6. Всего затрат					
7. Прибыль от реализации					

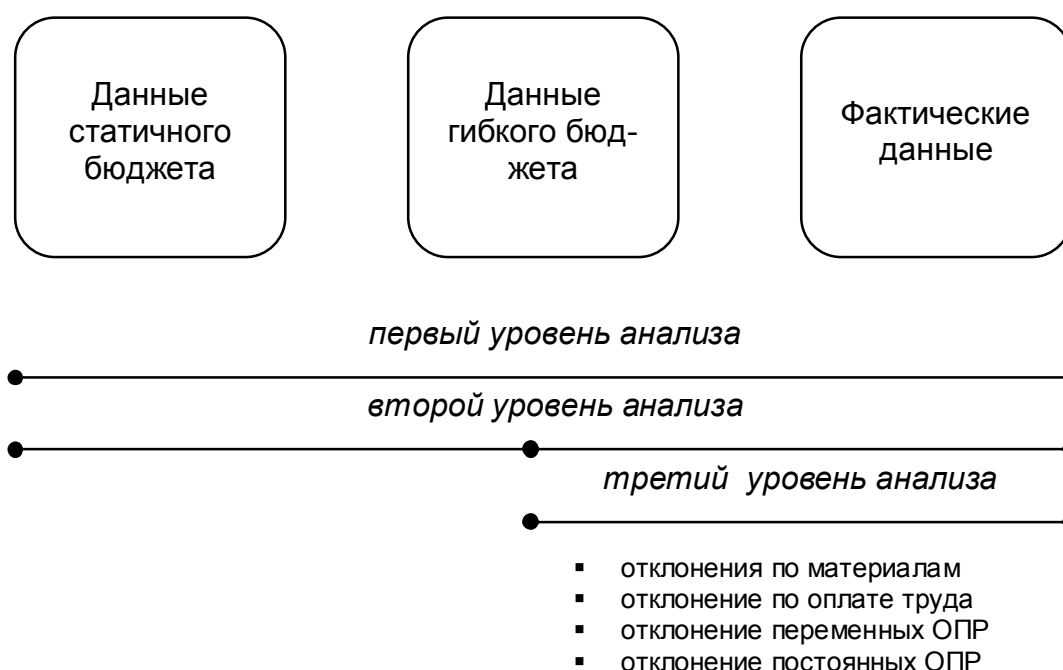


Рис. 31. Схема анализа исполнения бюджета сверху вниз

Кстати, гибкие бюджеты можно использовать не только на этапе анализа исполнения бюджета, но и на этапе планирования для предварительного анализа возможных колебаний объема сбыта, предположения о котором легли в основу расчета всех основных бюджетных показателей. С этой целью в формате статичного бюджета (обобщенная форма основного бюджета) составляются гибкие бюджеты, которые рассчитывают исходя из

тех же нормативных затрат на единицу продукции, той же прогнозной цены и различных предполагаемых (возможных) вариантов объемов сбыта. Тем самым оценивается, как повлияют на прибыль предприятия (один из целевых показателей) ошибочные прогнозы. Формула гибкого бюджета (уравнение) корректно определяет общие бюджетные затраты для любого уровня производственной деятельности:

*(переменные затраты на единицу * объем продаж) + бюджетные постоянные затраты*

При планировании гибкий бюджет обеспечивает прогнозные данные об основных показателях, формирующих финансовый результат, для разных уровней выпуска в диапазоне релевантности (пределах обычных уровней деятельности). Другими словами, гибкий бюджет обеспечивает прогнозные данные, скорректированные на изменения в уровне выпуска, поэтому, проигрывая и анализируя различные варианты, можно выбрать оптимальный объем продаж или производства.

Выявленные отклонения – первый шаг в оценке деятельности предприятия, помогающий выявить области эффективности или неэффективности всей деятельности или отдельных областей и функций предприятия. Помимо определения величин отклонений, важно выяснить причину каждого из них. Другими словами, для каждого определяющего значение показателя фактора находится количественное значение отклонения, выявляются его причины и устанавливаются центры ответственности, отвечающие за это отклонение. Когда причина известна и проблема отклонений находится в сфере компетенции руководителей, то они могут предпринять соответствующие меры, чтобы не допустить подобных отклонений в будущем, корректирующие действия для решения проблемы или нивелирования негативной ситуации. Однако отклонения могут появляться и в результате того, что бюджетная информация с самого начала была нереальной или реальные условия планируемого года отличались от прогнозируемых. В случае изменения реальных условий по сравнению с ожидаемыми бюджет становится недействительным, и его нужно пересмотреть, уточнив производственную программу на оставшуюся часть периода.

Для выявления правильности расчетов отклонений и обобщения этой информации на все предприятие в разрезе выделенных центров ответственности составляется смета согласования фактической и бюджетной прибыли, в которой указываются выявленные отклонения по каждому центру ответственности. Каждое из отклонений оценивается как благоприятное или неблагоприятное. Вообще говоря, благоприятным считается отклонение, оказывающее положительное воздействие на операционную прибыль, т.е. увеличивающее прибыль. Соответственно, неблагоприятное отклонение – это отклонение, оказывающее отрицательное воздействие на опера-

ционную прибыль. Если фактические доходы превышают запланированный уровень, отклонение будет благоприятным, в противном случае – неблагоприятным. По отклонениям показателей затрат ситуация обратная. Отклонение по затратам считается благоприятным, если фактические затраты ниже нормативных, и неблагоприятным, если они выше, в соответствии с предположением, что нормативные затраты – это планируемый уровень затрат, который показывает, какими они должны быть. Отметим, что благоприятное отклонение не означает положительной оценки деятельности центра ответственности, и наоборот. Для такой оценки нужно провести более глубокий анализ причин, их прямых и косвенных последствий.

Можно применять (в том числе параллельно) и другой подход, при котором отклонения выявляются на счетах бухгалтерского учета в разрезе влияющих факторов и затем обобщаются в смете согласования бюджетной и фактической прибыли. Данный подход реализуется с использованием нормативных затрат, которые позволяют организовать документирование фактической деятельности и учет затрат таким образом, что отклонения бюджетных и фактических данных выявляются в момент совершения хозяйственной операции в соответствии с вызвавшим ее фактором. Это позволяет оперативно вмешиваться в процесс формирования себестоимости на каждом уровне управления. Более того, отражение затрат на счетах бухгалтерского учета по нормам и оперативное выявление отклонений от норм по мере их возникновения своевременно сигнализирует об увеличении/уменьшении планируемого финансового результата.

В заключение отметим, что необходимая адаптация деятельности предприятия к динамично изменяющимся условиям хозяйствования обуславливает непереносимое требование к бюджетной системе – гибкость и нетрудоемкие процедуры ее модификации. Обособленная или чисто бюрократическая реализация бюджетирования сводит на нет все безусловные достоинства этого трудоемкого процесса.

Возникновение и стремительное развитие в последние полвека концепции систем качества поставило перед теми, кто занимается организацией бюджетного процесса, системами учета и оперативного менеджмента, новые задачи, для решения которых стандартные подходы не всегда годятся. В рамках концепции качества возник механизм непрерывного совершенствования всех аспектов деятельности предприятия за счет систематического анализа бизнес-процессов по нескольким направлениям. Прежде всего, каждый бизнес-процесс анализируется с точки зрения того, дает ли он добавленную ценность для клиента. Оказывается, что большинство из них не дает никакой дополнительной ценности, поэтому такие бизнес-процессы могут рассматриваться как кандидаты на исключение из системы. Каждое такое исключение, если оно удастся, приводит к снижению себестоимости как непосредственно, так и за счет ускорения оборачиваемости оборотных средств из-за сокращения цикла и снижения доли незавер-

шенного производства. Аналогичные результаты при использовании подхода к организации производства, основанного на принципе «точно-вовремя», поскольку его реализация тоже ведет к снижению объема запасов. Следующим объектом в борьбе за снижение всех видов издержек служит проблема брака (или несоответствующей продукции). Систематическое использование статистических методов для сбора, представления и анализа информации о видах, причинах и особенностях брака вместе с постоянной работой кружков качества создает предпосылки для непрерывного «давления» на себестоимость под лозунгом «Ноль дефектов!». В поисках иных источников экономии затрат обнаруживаются проблемы обучения персонала, компоновки оборудования, организации обслуживания и ремонта и многие др.

Все это требует создания эффективных, недорогих и постоянно совершенствуемых систем учета и бюджетирования, на основе которых строятся системы оперативного менеджмента, как, впрочем, и стратегического планирования.

Коротко остановимся на особенностях осуществления бюджетного процесса, позволяющих реализовать основные концептуальные положения менеджмента на основе всеобщего качества.

Основной аргумент в обоснование целесообразности использования полной бюджетной системы как инструмента управления при данном стиле менеджмента базируется на цикличности бюджетного процесса. Этот аргумент состоит в возможности распространения при некоторых условиях цикла Шухарта – Деминга для изучения экономического аспекта деятельности предприятия, что предоставляет возможность непрерывно совершенствовать ее. Тем не менее требуется переосмыслить некоторые аспекты бюджетного процесса.

В частности, надо перейти от сугубо финансовых целей, достижение которых контролируется в рамках традиционного подхода, к сбалансированной системе показателей, раскрывающей стратегическое видение с позиций различных заинтересованных сторон и детализирующей его до уровня отдельных индивидов и элементарных операций, с помощью которых описываются бизнес-процессы. В сочетании с постоянным, систематическим и целенаправленным давлением на себестоимость это будет способствовать укреплению позиций бизнеса в отрасли.

В связи с необходимостью фокусирования деятельности предприятия на предпочтениях конкретных потребителей и гибкого управления затратами в зависимости от их поведения приходится пересмотреть и подход к формированию себестоимости продукции (услуг). Ибо традиционная методика учета затрат не позволяет получить прозрачную картину их взаимосвязи с поведением рынка, а значит, и действительно управлять величиной затрат.

В этом смысле представляется полезной методика калькулирования себестоимости, бюджетирования и управления на основе видов деятельно-

сти (Activity based costing-activity based budgeting-activity based management или методика ABC-ABB-ABM) (рис. 32). Она позволяет преодолеть ряд трудностей, характерных для классического подхода к формированию себестоимости по статьям калькуляции и элементам затрат.

Оценивание затрат по этой методике естественно обеспечивается процессным описанием бизнеса, которое предусматривается также и последней версией международных стандартов ISO серии 9000. В результате применения этой методики формируется прозрачная взаимосвязь между действиями, осуществляемыми для выпуска продукции и удовлетворения клиента (операциями), и величиной затрат, которые ими порождаются. Кроме того, снимается проблема накладных расходов. Очевидно, что для принятия верных управленческих решений наиболее ценной является информация о переменных затратах. Смещение точки зрения с объема производства на операции меняет характер поведения львиной доли накладных расходов, которые по существу становятся переменными по отношению к объему операций. В этом случае анализ этих затрат представляется очень полезным, поскольку дает дополнительную релевантную информацию о причинах их поведения и о возможностях снижения, в отличие от традиционного подхода.

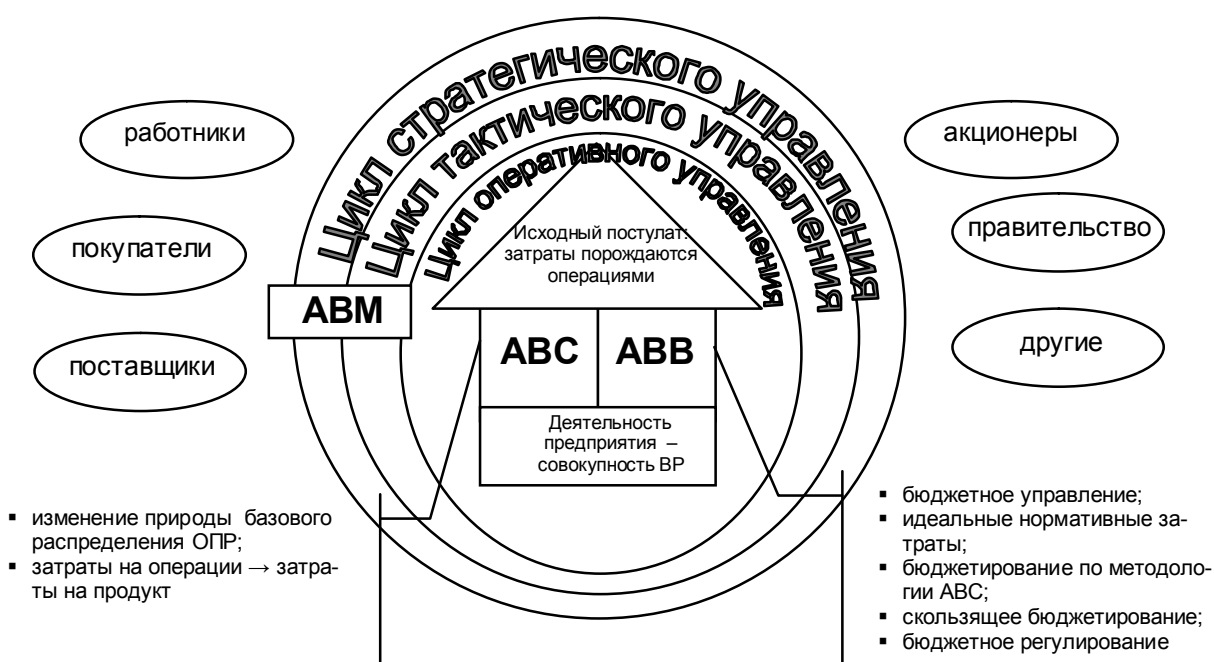


Рис. 32. Методология ABC-ABB-ABM

Отметим, что в рамках полной бюджетной системы затраты целесообразно представлять в различных ракурсах, используя их разные классификации. В этой связи считаем возможным использовать все традиционные классификации, возникшие в ходе становления и развития концепции TQM (рис. 33).

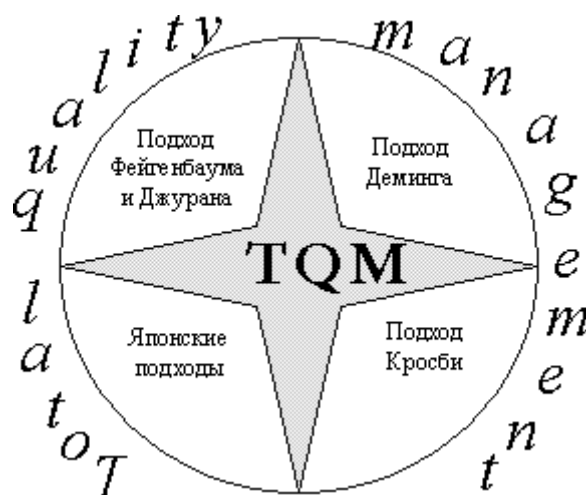


Рис. 33. Основные школы в TQM, связанные с затратами на качество

Так, классификацию Ф. Кросби (цена соответствия и цена несоответствия) целесообразно использовать на этапе составления операционных бюджетов, устанавливая идеальные нормативные затраты на единицу объекта калькулирования, что позволит получить картину того, какова будет деятельность предприятия, направленная на получение «правильной» продукции с первого раза. При этом обнаруженные отклонения фактических данных от бюджетных дадут цену несоответствия. Классификацию А. Фейгенбаума и Дж. Джурана можно использовать при подготовке заключительных бюджетных отчетов (сводок) для аккумуляции статистической информации и проведения сравнительного анализа этих затрат.

Для воплощения принципа непрерывного совершенствования естественно также остановить свой выбор на технике скользящего бюджетирования, так как она создает механизм, понуждающий к постоянному пересмотру сложившегося положения вещей. При этом наибольший эффект для оперативного вмешательства и принятия корректирующих решений достигается при такой организации учета, которая позволяет выявлять отклонения в режиме реального времени.

Хочется отметить еще один важный момент для понимания роли бюджетного процесса в практике управления. Бюджетные системы – это действенный инструмент управления, поэтому перед предприятием не стоит задача выполнения планов любой ценой и невзирая ни на какие обстоятельства. Важно в их рамках аккумулировать релевантную информацию для четкого адекватного представления процессов производственно-хозяйственной деятельности и понимания взаимосвязи принимаемых решений и целевых результатов.

Выбор остается за руководителями.

Глава 16

Шесть сигм: еще одна дорога к храму

*Конечно же, мы не хотим нарушать допусков,
но мы должны делать лучше, чем предписывается ими.*

Эдвардс Деминг

Эти «Шесть сигм» напали на нас все сразу и совершенно внезапно, как обычно наступает зима в нашей стране. Казалось, что процесс развития концепции качества более или менее стабилизировался. Шло нормальное перетекание TQM в международные стандарты ИСО 9000, менеджмент качества постепенно осваивал «тепленькие местечки» в общем менеджменте и уже был готов потихоньку его поглотить. И вдруг – вот вам, пожалуйста, – «Шесть сигм». Впрочем, для специалистов в этом новом модном течении нет, пожалуй, ничего неожиданного. В сущности, речь идет о следующем. Допустим, что вы провели переговоры со своим поставщиком и договорились о том, что допуск на некоторую важную для вас характеристику продукции будет равен некоторой определенной величине, например, плюс-минус 1 мм. Тогда задача вашего поставщика, если он привержен идеям «Шести сигм», очень проста. Ему надо всего-навсего «загнать» естественный разброс этого показателя в процессе производства продукции в такие устойчивые границы, чтобы он укладывался в согласованные границы допуска 12 (!) раз, что и составляет плюс/минус 6σ (сигма – это греческая буква, которую в математической статистике часто используют для обозначения квадратичной ошибки, задаваемой распределением некоторой случайной величины). И это все? – спросит изумленный читатель, но после некоторого размышления возможно, задаст еще несколько вопросов, например, таких:

- зачем это надо?
- почему именно «шесть сигм», а, скажем, не 3 или 7?
- как этого добиться?

В данной работе предпринята попытка набросать общую картину этой концепции и ее отношений с другими подходами, развитыми в рамках современного движения за качество. От более амбициозных целей пришлось отказаться из-за колоссального объема материалов по «шести сигмам», которым мы в настоящий момент располагаем. Его описание – задача будущего. Теперь же перейдем к описанию ситуации, как мы ее понимаем. И начнем издалека.

В середине XX века процесс разделения труда дошел до уровня управления, что сделало менеджмент модной наукой, которую руководители различного уровня активно изучают на практике и в бесчисленных бизнес-школах. За полвека в этой очень молодой науке возникло огромное число различных течений и направлений, каждое из которых обещало своим последователям процветание и успех в бизнесе. Например, М. Хаммер и Дж. Чампи в своем бестселлере по реинжинирингу перечисляют 14 мод-

ных направлений, возникших только за период 70–90-х гг. Среди самых новомодных течений, возникших в последние десятилетия уходящего века, нельзя не обратить внимания на очень популярный подход, работающий под скромной шапкой «Шесть сигм» (Six Sigma).

Что такое «Шесть сигм»?

«Шесть сигм» – это подход к совершенствованию бизнеса, который стремится найти и исключить причины ошибок или дефектов в бизнес-процессах путем сосредоточения на тех выходных параметрах, какие оказываются критически важными для потребителя; это стратегический подход, который работает для всех процессов, продуктов и отраслей. Методологию «Шесть сигм» впервые применила компания “Motorola”, чья зарегистрированная торговая марка и отражена в данном названии. За последнее время этому подходу уделяется все большее внимание, что, в первую очередь, вызвано, по-видимому, внушительными экономическими достижениями тех компаний, что заявляют о своей приверженности данному направлению.

В частности, в указанных выше публикациях приводятся следующие цифры. Компания “Allied Signal” сообщила об экономическом эффекте в 800 млн долларов, полученном между 1995–1997 гг. за счет осуществления инициативы совершенствования под знаком «Шести сигм». Компания “General Electric” в третьем квартале 1997 г. сообщила об увеличении прибыли с 13,8 до 14,5 %, что принесло ей 600 млн долларов, извлеченных благодаря инициативе «Шесть сигм» в сфере качества. В краткой информации для акционеров по итогам 1999 г. указано, что инициатива «Шесть сигм» в 1999 г. принесла компании более 2 млрд долларов прибыли. Вот как определяет концепцию «Шесть сигм» фирма “General Electric” в своем кратком глоссарии: «Шесть сигм – это видение (мечта, vision) качества, равного всего лишь 3,4 дефектам на миллион возможностей для любой продукции или услуги. Стремление к совершенству».

Что такое «Шесть сигм» со статистической точки зрения?

Речь идет о том, что цель компании – осуществление всех процессов так, чтобы для любых параметров любого процесса индекс воспроизводимости C_p был равен 2,0 (или больше). На рис. 34 этому условию отвечает центральная кривая, для которой C_p равно 2,0, если верхняя и нижняя границы допуска находятся на расстоянии плюс/минус 6σ от центра этой кривой (это как раз то определение, с которого мы начали обсуждение). Одновременно известно, что концепция шести сигм основана на том, что удовлетворяющие данному критерию процессы производят не более 3,4 дефекта на миллион изделий. Строго говоря, эти две цифры не соответствуют друг другу, так как значению C_p , равному 2,0, отвечает уровень дефектно-

сти 2ppb, т.е. 2 дефекта на миллиард изделий. Это несоответствие объясняется очень просто: в рамках концепции «Шесть сигм» принимается, что центр распределения может смещаться в пределах полутора сигм (рис. 34) в ту или иную сторону. В исследовании У.Дж. Лацко¹ представлены вычисления, показывающие, как «шесть сигм» превращаются в 3,4 дефекта на миллион изделий. Величина 1,5 сигм взята из следующих соображений. Дело в том, что, как только, например, автомобильные поставщики начали ежеквартально собирать данные о воспроизводимости процессов, выяснилось, что настройка процессов «гуляет» в весьма заметных пределах. Зная это, “Motorola” с самого начала поставила своей целью добиться такого уровня вариабельности процессов, чтобы даже при неконтролируемом смещении центра настройки значение индекса C_{PK} было не хуже, чем 1,5. Компания “General Electric” сформулировала основную идею этого подхода так: «Наши потребители чувствительны к разбросу, а не к среднему значению».

Характерной особенностью концепции «Шесть сигм» оказалась ее тесная связь с финансовыми результатами работы компании. В рамках данной концепции принята следующая классификация организаций по критерию воспроизводимости (табл. 7).

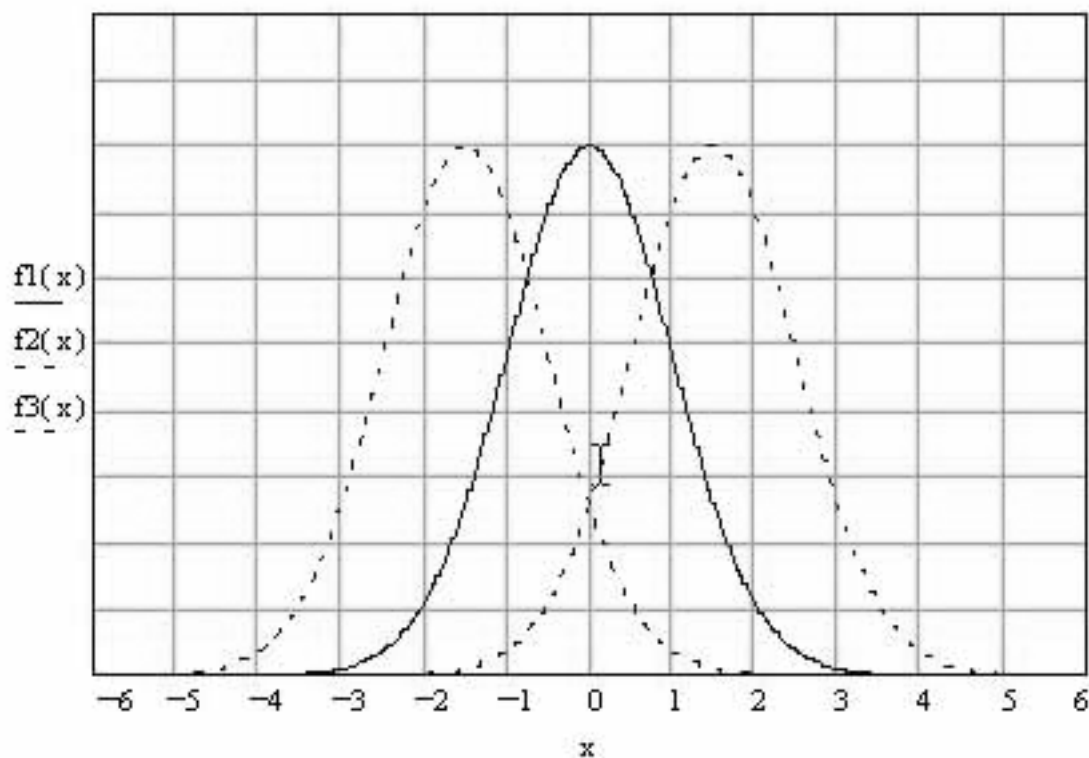


Рис. 34. На чем основана концепция «шести сигм»?

¹ Latzko W. J. Notes on the Six Sigma Concept. URL: http://deming.eng.clemson.edu/pub/den/deming_papers.htm.

Таблица 7

**Влияние воспроизводимости процессов
на конкурентоспособность организаций¹**

Расстояние между центром распределения и границей допуска	Число дефектов на миллион	Стоимость низкого качества	Уровень конкурентоспособности
6 сигм	3,4	< 10 % от ОП*	Мировой класс
5 сигм	233	10-15 % от ОП	
4 сигмы	6210	15-20 % от ОП	Средняя по отрасли
3 сигмы	66807	20-30 % от ОП	
2 сигмы	308537	30-40 % от ОП	Неконкурентоспособна
1 сигма	690000		

* Примечание: ОП – объем продаж

К цифрам в этой таблице не стоит относиться слишком строго. Дело в том, что определения, на основе которых получаются эти цифры, относятся к операциональным определениям, как любил выражаться Э. Деминг, а не к строгим статистическим определениям. Со статистической точки зрения, здесь речь идет о поведении «хвостов» распределений случайной величины.

Основы концепции были заложены, как уже отмечалось, в фирме “Motorola”. Подход компании строился по классической схеме непрерывного совершенствования на базе постоянного применения цикла Шухарта – Деминга PDCA. Вот как понимали на “Motorola” этапы этого цикла.

Первый этап «Планируй» – включал формулировки целей и задач, выявление ключевых параметров для достижения успеха, план совершенствования, выбор проекта и создание команды.

Второй этап «Делай» – включал обучение и тренировку плюс внедрение.

Третий этап «Проверяй» – предусматривал измерение улучшений, оценку эффективности и анализ, пересмотр проектов.

Четвертый этап «Воздействуй» – предполагал корректировку внедрения, непрерывность совершенствования, стандартизацию, изучение потребителей, бенчмаркинг, перепроектирование.

Как уже было упомянуто в гл. 13, цикл Шухарта – Деминга в рамках концепции «Шесть сигм» трансформировался в сначала цикл MAIC, а затем DMAIC: Define (Определяй) – Measure (Измеряй) – Analyze (Анализируй) – Improve (Улучшай) – Control (Управляй).

¹ Таблица адаптирована из публикации: Harry M. J. Six Sigma: A Breakthrough Strategy for Profitability // Quality Progress. 1998. May. P. 60–64 (Пер.: Методы менеджмента качества. 2000. № 6. С. 8–14).

Стоит подчеркнуть, что в подходе «Шесть сигм» акцент делается не столько на числе дефектов на миллион возможностей, сколько на методологии систематического снижения вариабельности процессов. Следует обратить внимание читателей на два существенных обстоятельства. Острую потребность в отходе от традиционного подхода, основанного на концепции 3-х сигм, легко увидеть, если представить себе выход процесса, состоящего, например, из 20 последовательных ступеней, на каждой из которых обеспечивается заданный процент выхода. Если этот процент соответствует подходу на основе 3-х сигм, то на выходе имеем $(0,9973)^{20} = 0,947$, т.е. около 5 % брака, тогда как при 6 сигмах имеем $(0,9999966)^{20} = 0,99993$, т.е. брак равен всего лишь 70 ppm. Второй момент связан с формулировкой уровня дефектности как числа дефектов на миллион *возможностей*. Слово «возможности» здесь далеко не случайно. Чтобы пояснить суть, взглянем на рис. 35.

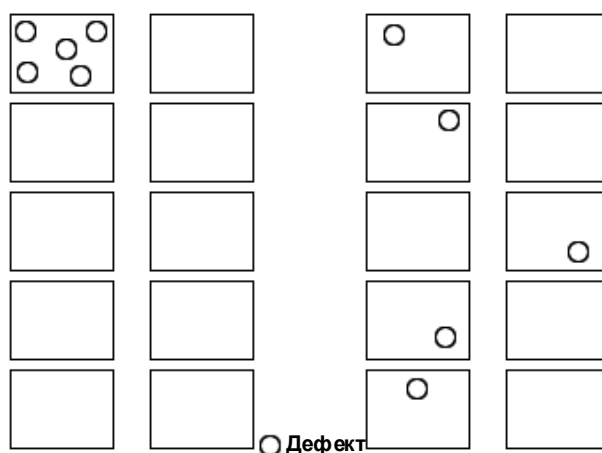


Рис. 35. Выход годных на основе изделий и дефектов¹

На нем показаны два процесса, один из которых имеет выход годных, равный 90 % по изделиям, а другой, соответственно, 50 %. В то же время если принять, что каждое изделие имеет по 10 критичных по отношению к качеству характеристик, то по отношению к возможностям появления дефектов оба процесса одинаковы и имеют выход 95 %. Если принять, что стоимость обнаружения дефекта примерно одинакова во всех случаях, то оба процесса потребуют примерно равных затрат на устранение дефектов – вот почему в рамках концепции «Шесть сигм» говорят о возможностях, а не об изделиях. В соответствии с этим специально введены такие понятия.

- Итоговый выход годных (на основе изделий) – Final Yield (unit-based) – число изделий, прошедших последнюю ступень из последовательного набора ступеней процесса, по сравнению с числом изделий, с которого начался процесс в целом.

¹ Источник: Pyzdek Th. Yield the Right Way. URL: www.qualitydigest.com/mar00/html/sixsigma.html.

- Сквозной выход (на основе дефектов) – Throughput Yield (defect-based) – вероятность того, что для всех возможностей возникновения дефектов на данной конкретной стадии процесса будет реализовано соответствие стандартам.

- Штучный сквозной выход (на основе дефектов) – Rolled Throughput Yield (defect-based) – вероятность того, что единичное изделие или услуга пройдут сквозь весь процесс свободными от дефектов.

Важно отметить, что среди ключевых условий успеха в этой программе действий с самого начала рассматривались такие важнейшие аспекты современного менеджмента, как лидерство, включающее в себя инициативу сверху, приверженность данному подходу и активное участие в нем, ясность и согласованность целей, «прорывное» мышление, проектный стиль жизни, командная работа, обучение, поддержка успешных действий и достижений. Другими словами, при всей своей статистической ориентированности данный подход с самого начала был очень широким и нацеленным на создание в организации определенной социальной и культурной среды. Подобное расширение концепции, выходящее далеко за пределы чисто статистического подхода, на наш взгляд, связано с тем обстоятельством, что “Motorola” была одной из тех передовых фирм, которые раньше других осознали преимущества статистического мышления, связанного с именами У. Шухарта и Э. Деминга, и сумела разработать системную концепцию его внедрения.

Судьба статистического мышления в XX веке оказалась не слишком счастливой. Почти 50 лет идеи Шухарта то недопонимались, то извращались. Его любимое детище – контрольные карты – получили широкое распространение, но в основном не для тех целей, для которых они были предложены. И только в 80–90-х гг. началось возрождение интереса к этому подходу. Оказалось, что он органически вписывается в новый стиль менеджмента, без которого невозможно добиться сколько-нибудь устойчивого развития в современных условиях. Надо сказать, что компанию “Motorola” «Шесть сигм» тоже не спасли от тяжелого кризиса, который разразился в середине 90-х гг.

Беды ничто не предвещало. С 1993 по 1995 г. годовые темпы роста объема продаж компании были около 27 %. Но уже в 1997 г. равнялись всего 5 %. За это же время на целых 33 % снизилась и прибыль компании. Такие показатели не замедлили сказаться и на дивидендах. С 1995 по 1997 г. они не превышали 1 % от стоимости акции, тогда как в предыдущие три года доходили до 54 %. Подобный ход событий всегда ведет к потере самых лучших клиентов.

Между тем еще в 1988 г. компания получила национальную премию качества Малколма Болдриджа (это был итог десятилетней программы улучшения качества) и с тех пор постоянно подтверждала свою репутацию компании, приверженной качеству. Прекрасные достижения в прошлом, может быть, и ласкают слух, но мало что значат в настоящем, а тем более в буду-

шем. И в 1998 г. “Motorola” оказалась заваленной рекламациями и претензиями потребителей, которых не устраивало именно качество продукции.

Сегодня мы знаем, что компании хватило сил и решимости для выхода из этого глубокого кризиса. И произошло это отчасти благодаря «Шести сигмам», плюс, конечно, благодаря целому ряду новых подходов к организации работы людей в командах. 1997 г. начался с прихода к власти в компанию Кристофера Гелвина – внука основателя. Вот каким был диагноз¹ исходной ситуации к этому моменту: «Причиной падения стали высокомерие и самоуспокоенность. Руководство компании отказалось признавать достоинства более совершенных технологий, не замечало или отказывалось замечать новые тенденции на рынках сбыта и не обращало внимания на запросы покупателей. За всем этим последовали неверные управленческие решения, плохо рассчитанная стратегия и далекая от совершенства практика реализации замыслов». А вот первый рецепт выздоровления, цитируемый по тому же источнику: «Гелвин начал борьбу за создание на “Motorola” новой корпоративной культуры. По его мнению, в компании сложилась атмосфера некоторого самодовольства, причем основные силы уходили на решение чисто технических проблем, а внутри ее разъедало нездоровое соперничество между отдельными подразделениями. Чтобы утвердить дух сотрудничества, он решил увязать выплату вознаграждений руководителям подразделений не с результатами их работы, но с достижениями всей компании в целом». Выходит, что «Шесть сигм» – не панацея, но и не совсем бесполезная вещь. Поэтому давайте посмотрим, чему же учат в рамках этой концепции.

Обучение в рамках концепции «Шести сигм»

В ходе внедрения данного подхода были найдены нетривиальные способы мотивации персонала – награждение обучившихся применению концепции «Шесть сигм» поясами разного цвета, как в модном в те годы каратэ. Возникла так называемая Академия «Шести сигм», где специалисты различных организаций проходят обучение, по окончании которого они получают звание «Черный пояс шести сигм». Дело в том, что если вы посмотрите на содержание предметов, входящих в «Шесть сигм», то легко обнаружите, что оно практически целиком укладывается в прикладные методы математической статистики и планирования экспериментов. А это, как известно, «скучные материи». Так вот, чтобы «подсластить пилюлю», весьма кстати оказалась игра в разноцветные пояса (не только черный – для настоящих мастеров своего дела, но и зеленый – для людей менее искушенных и желтый – для тех, кто просто получил общее представление о

¹ Цит. По: Крокетт Р., Элстром П. На чем споткнулась «Моторола». История внутренних конфликтов и стратегических ошибок // Бизнес уик. 1998. № 6–8., С. 46–50.

подходе), награждения, звания и прочие аксессуары, роль которых часто недооценивается. И зря.

На самом деле в рамках концепции «Шесть сигм» создается определенная инфраструктура, через которую и происходит собственно внедрение данного подхода в культуру организации. Перечень лиц, кого можно назвать агентами «Шести сигм» выглядит следующим образом: чемпионы и спонсоры, мастера черного пояса, черные пояса, зеленые пояса, желтые пояса. Вот краткие пояснения к тем функциям, какие каждая из перечисленных категорий выполняет в рамках программы «Шесть сигм» (курсивом в скобках дано соответствующее определение из глоссария “General Electric”).

Чемпионы и спонсоры. Чемпион – это обычно один из высших руководителей, знающий идеологию «Шести сигм» и активно стремящийся к ее успешному внедрению (например, исполнительный вице-президент компании). Кроме того, чемпионами обычно называют всех неформальных лидеров, кто применяет методы «Шести сигм» в своей повседневной деятельности и делится этими идеями при любой удобной возможности. Спонсоры – это владельцы процессов, которые помогают инициативе «Шесть сигм» и координируют соответствующую деятельность в пределах своей ответственности.

Мастера черного пояса – это лица, обладающие наивысшими техническими и организационными умениями. Они обеспечивают техническое руководство программами «Шесть сигм». Мастера черного пояса должны не только знать все, что знают черные пояса, они должны понимать, на чем основаны те или иные статистические методы, а также должны быть способны корректно применять эти методы в нестандартных ситуациях. Обычно мастера черного пояса сами обучают статистическим методам черные и зеленые пояса.

(Прежде всего – это учителя. Они также проверяют и учат черные пояса. Критерии отбора для мастеров черного пояса – это количественные навыки, способность обучать и быть наставником. Мастера черного пояса целиком заняты этой работой.)

Черные пояса – это лица, прошедшие обучение и тренинг по специальной программе и посвящающие работе над проектами «Шесть сигм» от 50 до 100 % своего времени. В компании «ПолярOID» этих людей называют «лидеры уменьшения вариабельности». Обучение черных поясов часто проходит по такой схеме: неделя обучения, три-четыре недели применения изученных методов на рабочем месте в процессе осуществления очередного проекта «Шесть сигм», затем снова неделя обучения и т.д.

(Лидеры команд, отвечающие за измерение, анализ, улучшение и управление ключевыми процессами, влияющими на рост удовлетворенности потребителей и/или производительность. Черные пояса целиком заняты этой работой.)

Зеленые пояса – это лидеры конкретных проектов, возглавляющие соответствующие команды. Они получают уменьшенный курс обучения (6–10 дней) и в отличие от черных поясов тратят на проекты «Шесть сигм» лишь небольшую часть своего времени.

(Аналогичны черным поясам, но заняты этой работой не все время.)

Желтые пояса – это зачастую временные рабочие, которые прошли вводное обучение инструментам DMAIC, чтобы могли осознанно участвовать в работе команд, возглавляемых черными и зелеными поясами.

Таблица 8

Статистические курсы обучения в компании “Motorola”

Наименование курса	Число часов
Обзор курса «Статистическое управление процессами» (SPC)	2
Идентификация, сбор и визуализация данных	4
Гистограммы	4–6
Диаграммы Парето	4–6
Анализ с помощью диаграмм «причина-результат»	2–4
Многомерный анализ	2–4
Статистика I: Для инструментов SPC до и после эксперимента	6–12
Воспроизводимость процессов	4–6
Контрольные карты по количественным признакам	4–6
Анализ измерительных систем	4–6
Контрольные карты по качественным признакам	3–5
Статистика II: Для планирования экспериментов и их анализа	16–24
Сравнительный эксперимент: В с С	5–7
Факторный эксперимент	16
Дробный факторный эксперимент	16
Компонентный анализ	4–6
Проектирование для обеспечения технологичности	16

Ориентировочный порядок численности по некоторым из вышеперечисленных групп выглядит следующим образом. Принято считать, что для компании с численностью работников 1000 человек желательно иметь:

- мастер черного пояса – 1;
- черные пояса – 10;
- проектов «Шесть сигм» – два раза в год (по два проекта на черный пояс в год).

Можно также рассчитывать численность поясов по обороту компании – один черный пояс на каждые 10 млн долларов оборота. Таким образом, для компании “General Electric” с оборотом 190 млрд долларов нужно примерно 19000 черных поясов.

Подчеркнем здесь, что все предлагаемые знания вписываются в контекст проектного стиля жизни и командной организации работ. В таблице 8 приведен перечень статистических курсов обучения в компании “Motorola”.

Обратите внимание, что из 112–146 часов обучения 57–69 (примерно 50 %) посвящаются в данной программе изучению методов планирования экспериментов. В других компаниях программа может слегка отличаться, однако в среднем черные пояса проходят обучение по курсу объемом порядка 150–160 часов.

Почему концепция «Шесть сигм» работает?

Мы знаем по опыту многих стран, в том числе и по собственному опыту, что в прошлом статистические методы весьма туго внедрялись в реальную производственную практику. Почему же теперь те же самые статистические методы должны работать? Отвечая на этот вопрос, Рональд Сни приводит такие аргументы. Во-первых, потому, что теперь статистические методы сочетаются с процессным подходом и учетом человеческого фактора. А во-вторых, потому, что на этот раз использован системный подход, интегрирующий все аспекты дела. Все это вселяет надежду и пока, вроде бы, не опровергается практикой. Р. Сни, на наш взгляд, весьма удачно сформулировал, почему данная концепция оказалась столь плодотворной. Вот этот перечень в нашем вольном изложении.

- Совершенствование организаций на основе интегрированного подхода, объединяющего ориентацию на процессы и по возможности более полное использование человеческого фактора. В рамках «Шести сигм» наиболее полно используются все соответствующие компоненты, чем и объясняются достижения этого стиля менеджмента.

- Ориентация на конечный финансовый результат. Ни один проект «Шесть сигм» не получает одобрения, если не определен его конечный результат в виде прибыли.

- Объединение инструментов совершенствования в единую систему. Упорядоченный подход на основе цикла MAIC (или его аналога) плюс строгая ограниченность проектов во времени (от трех до шести месяцев) плюс эффективное использование известных и мощных методов с помощью хорошо обученных команд – все это вместе взятое и создало столь высокую результативность.

В дополнение отметим, что создание инфраструктуры, обеспечивающей деятельность по совершенствованию требуемыми ресурсами – одна из важнейших особенностей подхода «Шесть сигм». Существует мнение, что именно отсутствие такой инфраструктуры привело к провалу около 80 % всех проектов внедрения TQM в недавнем прошлом.

Критика концепции «Шесть сигм»

Как и всякие другие подходы, «Шесть сигм» имеет как своих горячих поклонников, так и столь же горячих противников. Основные возражения можно свести к следующим позициям.

- Концепция «Шесть сигм» приводит к тому, что главным для черных поясов становится не удовлетворение потребителя, а вопрос: «Какую экономию даст этот проект?»

- «Шесть сигм» – это инструмент оценки, который не имеет ничего общего с предотвращением проблем.

- Большинство черных поясов признают, что 90 % улучшений достигается с помощью 20 % полученного ими обучения.

- Программы «Шесть сигм» эффективны только в компаниях с сильной директивной культурой (мастера черного пояса сообщают, что тратят до 60 % времени на сбор данных и отчетность по проектам). Если нажим сверху ослабеет, все усовершенствования остановятся.

- Обучение корпоративного клиента в Академии «Шести сигм» стоит от 1 млн долл. и выше – это приемлемо только для огромных компаний.

- Концепция «Шесть сигм» не использует систему глубинных знаний Деминга и не предполагает изменения культуры организации и ее стиля менеджмента – поэтому это очередное модное проходящее увлечение, приносящее огромную прибыль тем, кто им торгует.

Мы не будем здесь обсуждать эти тезисы, прежде всего, потому, что в рамках данной главы нашей первоочередной задачей было дать читателям по возможности более широкое представление о концепции «Шесть сигм», включая и ее возможные негативные стороны.

«Шесть сигм»: что было, что будет и чем сердце успокоится

Если спросить, а было ли что-нибудь на свете до появления концепции «Шести сигм», то ответ будет положительным. Можно вполне уверенно утверждать, что ей предшествовал подход, называемый «ноль дефектов», или «бездефектность». Может быть, он рекламировался не с такой помпой, как «Шесть сигм», но свою, и притом весьма заметную, роль он сыграл. И хотя принято считать, что затея с бездефектностью закончилась провалом, ее проявления можно встретить во многих современных подходах.

Не надо быть знаменитой гадалкой, чтобы предсказать судьбу «Шести сигм», конечно, в общих чертах. Во-первых, произойдет (и уже происходит) «выяснение отношений» «Шести сигм» со всеми другими концепциями и подходами, действующими в сфере качества.

Другое очевидное направление развития – это ее внедрение в организациях среднего и малого бизнеса, а не в гигантах, где зародилось это движение, а также в иных областях бизнеса, кроме промышленности. Здесь

тоже есть примеры внедрения «Шести сигм», например, в одном из банков для сокращения времени цикла обслуживания и увеличения приверженности потребителей предлагается использовать процесс, включающий пять этапов: планирование (2–4 недели), построение блок-схемы (схемы потоков) бизнес-процессов «как есть» (2–5 дней), вовлечение сотрудников, не участвовавших в работе команды (3–5 недель), построение модели желанного состояния «как хотелось бы» (3–5 дней) и подробная разработка и внедрение (5–10 месяцев).

Что будет дальше? Судя по тому, как разворачиваются события, концепцию «Шесть сигм» ждет бурная и, видимо, довольно долгая жизнь. А затем появится что-то новое, и сигмы начнут отходить в тень, их забудут. Это естественно: все проходит.

Но важно не это. Важно, что останется потом. Потому что, пока есть рынок потребителя, остается продавец, в задачу которого входит безусловное удовлетворение любых желаний потребителя самым эффективным способом. И в этой связи статистические методы, какие бы формы они ни принимали, будут служить продавцу верой и правдой. Поэтому и у «Шести сигм» есть шанс, меняясь и приспособляясь, остаться в вечности.

В целом, история развития и результаты внедрения данного подхода демонстрируют, как нам кажется, очень простую мысль: с какого бока ни начинай работу по совершенствованию организации и как не называй свой подход («Шесть сигм», TQM, бережливое производство и т.д.), все равно, дорога ведет к одной и той же вершине (храму): процветанию организаций и их сотрудников на основе концепции win-win – «выигрываем вместе». Ибо выиграть можно только вместе.

Глава 17

Lean: бережливость не роскошь, а средство выживания

Избыточные затраты, издержки – это не причины, они сами вызываются причинами.

Эдвардс Деминг

История вопроса

Все было спокойно. Шло начало 80-х гг. уже прошедшего века. Ничто не предвещало бури. Автомобильные заводы «Большой тройки» исправно снабжали США, а заодно и остальной мир «лучшими в мире» легковыми автомобилями. Конечно, машины иногда ломались, они ломались даже гораздо чаще, чем хотелось. Но ведь это сложная техника. Разве кто-нибудь еще в мире умеет делать их лучше?

А буря все-таки случилась. Она пришла из Японии. Именно оттуда на американский внутренний рынок стремительно вторглись японские легковые машины. Сначала они появились незаметно и не вызвали беспокойства у американских производителей. Японские машины стоили дороже своих американских аналогов. Да и кто, кроме снобов, станет покупать «кота в мешке». Но цены медленно, но неуклонно снижались, а репутация машин быстро росла: эти странные машины не хотели ломаться. Ни призывы к срочному проявлению патриотизма и поддержке отечественного производителя, ни рефлексорные попытки ввести на всякий случай протекционистские меры (от которых, к счастью, вовремя отказались) не помогали. Небывалая часть внутреннего «пирога» досталась чужакам.

Возник наш любимый вопрос, что делать? В поисках ответа американские автомобилестроители решили исследовать причины такого развития событий. Для этого они создали фонд и организовали исследовательский проект в рамках Международной программы «Автомобили» Массачусетского технологического института, во главе которого стали Дж. Вумек, Д. Джонс и Д. Рус.

Выбор лидеров проекта был неслучаен. Осенью 1984 г. с участием этих известных специалистов вышла в свет книга «Будущее автомобиля» (“The Future of the Automobile”). И с начала 1985 г. проект начал быстро разворачиваться. Всего за пять лет был тщательно исследован практически весь мировой автомобильный рынок. Его «перекопали» вдоль и поперек. В процессе такого глобального поиска родился термин “lean production”, который мы теперь переводим термином «бережливое производство». Его автором был Джон Крафчик. Итоги проекта, на который было потрачено 5 млн долл., были опубликованы в книге «Машина, которая изменила мир» (“The Machine that changed the World”), ставшей событием и разошедшейся невиданным тиражом.

Авторы отчета и книги обнаружили, что дело заключается ни больше ни меньше в смене экономической формации, в переходе к новой экономической эпохе, которая началась в Японии, но неизбежно охватит весь мир. Если уходящую эпоху определить как «время массового производства», то новая – это «время бережливого производства». Новое время имеет особенности, среди которых выделяются:

- командная работа;
- интенсивный открытый обмен информацией;
- эффективное использование ресурсов и исключение потерь;
- непрерывное совершенствование.

Естественно, что в эпоху бережливого производства следование принципам массового производства совершенно невыгодно. В упомянутой книге на большом фактическом материале было показано, что массовое производство в среднем в 2 раза хуже бережливого по таким обычным показателям, как требуемые инвестиции, затраты на разработку и выпуск продукции, время, необходимое для вывода на рынок новых продуктов и т.д. Из проведенного анализа следовало, что для перехода к новому типу производства предстоит изменить, по крайней мере, две вещи, которые на самом деле очень трудно поддаются переменам: *менеджмент* и *ментальность*.

Авторы отчета, конечно же, понимали, что новая система опирается, прежде всего, на систему организации производства, разработанную японским автомобильным гигантом фирмой “Toyota” – *Toyota Production System* (TPS). Новый термин понадобился, видимо, для отражения того факта, что речь идет о чем-то гораздо большем, чем конкретная система менеджмента какой-то, пусть большой и знаменитой, фирмы – речь идет о смене парадигмы в системе общественно-производственных отношений.

Между тем интерес к производственной системе “Toyota” возник существенно раньше, чем появились публикации о бережливом производстве. Уже в начале 80-х гг. прошлого века в США приехал один из активных участников разработки TPS профессор Ясухиро Монден из Университета Цукуба. Он прочел цикл лекций о TPS в Университетах Нью-Йорка и Буффало. Они легли в основу книги “Toyota Production System. Practical Approach to Production Management”, получившей широкий резонанс, поскольку ее выход совпал с пиком кризиса отношений американских и японских автомобилестроителей. Попытки японцев заинтересовать мир своими разработками продолжались. Оказалось, что после глобального нефтяного кризиса 1973 г. многие компании в Японии взяли на вооружение опыт “Toyota”, да и сами не сидели, сложа руки. Только в 1988 г., через 10 лет после выхода в свет японского издания, появилась английская версия книги «отца TPS», Тайити Оно. В этой книге Оно от первого лица описал этапы становления и развития TPS с 1945 по 1975 г.

Интересно отметить, что сама концепция бережливого производства постепенно трансформировалась в концепцию бережливого предприятия.

Это совершенно естественно, поскольку, если с производством все в порядке, а в остальном в организации черт ногу сломит, то и от бережливого производства проку будет немного. Да и сама “Toyota” давала повод для подобной интерпретации.

Следующий шаг был сделан в 1996 г., когда вышло в свет первое издание данной книги. В ее названии использован новый термин “Lean Thinking” – дословно «бережливое мышление». Хотя по-русски такое определение звучит коряво, и было бы естественнее говорить «философия бережливого производства».

Читатель, вероятно, заметил, что с переводом термина “lean” связаны определенные проблемы. Дело в том, что английское слово “lean” в дословном переводе означает «тощий, худой, постный, скудный, бедный, убогий». Скорее всего, предлагая термин “Lean production”, Джон Крафчик имел в виду то обстоятельство, что в этом новом типе производства нет ничего лишнего, тем более что среди идиом, связанных со словом “lean”, есть, в частности, и такая: «способный к трудной и эффективной работе» (“lean and mean”). К сожалению, ни одно из вышеперечисленных прилагательных со словом производство не стыкуется, почему и возникли трудности с адекватным переводом этого термина. В отечественных публикациях и переводах встречаются варианты «щадающее производство», «рачительное производство», «поджарое производство», «стройное производство», «синхронное производство», «гибкое производство», «тонкое производство», «малозатратное производство». Наверно, есть и другие варианты. Тем не менее мы принимаем вариант «бережливое производство». Интересно, что практически все известные нам варианты имеют свои резоны и право на существование, но ни один из них, к сожалению, не охватывает всех нюансов исходного термина. Увы, таков удел перевода.

Между 1996 и 2003 г. авторы “Lean Thinking” совершили мировое турне, в ходе которого они посетили американские, европейские и дальневосточные страны, где попытались выяснить, насколько успешно приживаются идеи и методы бережливого производства в разных регионах и разных сферах деятельности. То, что они увидели, их огорчило. Несмотря на то, что «Машина, которая изменила мир» стала международным бестселлером, а первое издание книги раскупалось, как горячие пирожки, реального массового внедрения методов бережливого производства обнаружить не удалось. Норман Бодек, которого некоторые исследователи считают одним из основоположников бережливого производства в Америке, в интервью журналу “Quality Progress” оценил количество американских компаний, являющихся бережливыми, примерно в 2 %. Воспользовавшись в 2000 г. десятилетием выхода в свет книги, ее авторы опубликовали небольшую брошюру, где они резюмировали свои наблюдения и размышления. Это привело их к мысли дополнить первое издание данной книги не

только результатами своего турне, но и рекомендациями, касающимися практического внедрения бережливого производства.

В итоге в 2003 г. вышло в свет второе издание книги «Бережливое производство». Надо сказать, что и сам термин, и сама концепция, безусловно, завоевали себе место под солнцем. Чтобы убедиться в этом, достаточно просто перелистать оглавление бизнес-журналов, программы различных семинаров и конференций, порыться в Интернете и т.п. Чтобы не выглядеть голословными, сошлемся на недавнее исследование известной консалтинговой фирмы “McKinsey“, в котором было показано, что бережливое производство, наряду с менеджментом талантов и управлением системой вознаграждений, действительно позволяет улучшить долговременную результативность компаний. Общество инженеров-автомобилестроителей (SAE) даже разработало стандарт для внедрения идей бережливого производства в практику (SAE J4000) и рекомендации по его внедрению (J4001). Постепенно бережливое производство проникает в самые различные сферы человеческой деятельности во многих регионах мира. Более того, последнее время эта концепция стала постоянным участником разного рода сопоставлений между различными стилями современного менеджмента, поскольку всем хочется найти для своей организации такой стиль и метод управления, какой гарантировал бы ее конкурентоспособность и процветание. Особенно часто концепция бережливого производства обсуждается в работах, так или иначе связанных с проблемами качества. Например, весьма популярной оказалась идея симбиоза бережливого производства и концепции «Шести сигм». Не вдаваясь здесь в детали этого и аналогичных сравнений, отметим главный результат, с каким, по-видимому, согласно большинство авторов:

Все концепции современного менеджмента говорят примерно об одном и том же, но отличаются своими акцентами, терминологией и степенью ориентации на те или иные аспекты менеджмента. В этом плане, очевидно, что концепция бережливого производства ориентирована на борьбу с потерями всех видов и во всех сферах деятельности организации. При этом очень важно понимать, что «черт прячется в деталях». Ведь, как это стало очевидным сейчас, основные идеи бережливого производства были изложены еще Г. Фордом в его автобиографической книге «Моя жизнь, мои достижения». В книгах по бережливому производству последних лет были изложены практически все основные методы и идеи этого подхода. Не было лишь одной маленькой детали. Не было понимания, что речь идет не просто об изменении господствующего стиля организации производства – речь идет о совершенно иной культуре организации, речь идет о принципиально ином стиле менеджмента, речь идет о новом стиле мышления, как среди высших, так и среди низших слоев организации. Ясно, почему этого понимания не случилось вплоть до последнего десятилетия XX века: мир был к этому еще не готов. Еще не произошел переход от

рынка изготовителя к рынку потребителя, еще не возникла концепция качества в широком смысле этого слова, не возникла потребность в системном подходе к организациям, еще не стала очевидной решающая роль человеческого фактора в любой организации и т.д. Другими словами, реализовав идеи Форда путем их эмпирической разработки и внедрения, фирма “Toyota” опередила человечество примерно на пятьдесят лет.

Какова технология бережливого производства?

Бережливость сводится к реализации всего пяти последовательных шагов, которые, на первый взгляд, выглядят подкупающе просто.

1. Определение ценности, которую хочет получить клиент (не только конечной внешней, но и внутренней).
2. Создание процесса получения этой ценности.
3. Организация непрерывного движения этого процесса.
4. Внедрение принципа вытягивания (вместо выталкивания).
5. Непрерывное совершенствование всех элементов системы.

На поверку все эти шаги оказываются далеко не такими простыми, как казалось. Однако, когда логика понятна, технология рано или поздно найдется.

Начнем с ценности. В соответствии с моделью Н. Кано (см. гл. 8) у клиента присутствуют три уровня ценностей. Первый уровень – это те свойства, требования или возможности, которые для клиента представляются само собой разумеющимися. Он считает, что они должны выполняться «по умолчанию», значит, и обсуждать их нечего. А что, если у поставщика продукции или услуги другие представления о том, что само собой разумеется? Вот вам первая трудность.

Второй уровень – измеримые ценности. Это могут быть, например, характеристики некоторого продукта, такие как скорость автомобиля. Однако измеримые – отнюдь не измеренные. Путь от первых ко вторым лежит через выбор конкретных показателей (мер), выбор средств и методов измерения, установление эталонов (если можно), оценивание метрологических характеристик.

Наконец, есть третий уровень, – ценности, про которые сам клиент еще не знает. Точнее, он смутно догадывается о том, что было бы хорошо получить «что-то эдакое». Но либо он считает, что производителю этого нипочем не сделать, значит, и говорить не о чем, либо он еще не облек смутные ощущения в конкретные вербальные формы. А для производителя вопрос о требованиях (ценностях) третьего уровня – ключевой. Если бы нам удалось проникнуть в подсознание клиента и прочесть его скрытые заветные желания, то мы смогли бы предвосхитить их, поразить клиента и сделать его лояльным по отношению к нам навсегда. Только как это осуществить? Увы, на все случаи жизни ответа нет.

На втором шаге появляется наше любимое слово «процесс». Заметьте, этот процесс пронизывает не только границы организаций, но и государственные границы. При его разработке важно по возможности избегать операций, которые не создают добавленной ценности для клиента. Это естественное стремление наталкивается на препятствие в виде других сторон, кроме клиента, заинтересованных в нашем бизнесе. Обычно рассматривается пять групп заинтересованных сторон, а именно: потребители, «начальство», вид которого зависит от формы собственности, поставщики, общество и сотрудники. Стало быть, удовлетворять надо не только потребителей, но и все остальные заинтересованные стороны. И здесь важно уйти от конфронтации и построить менеджмент, опирающийся на поиски согласованности и гармонии. Удивительно, но в этом направлении можно добиться многого. Любопытно, как ни строй процесс, в нем всегда найдут свое место никому не нужные действия. Откуда они берутся? Загадка. Но факт их существования несомненен.

Теперь остается «пустяк» – запустить процесс создания продукции или услуг, обеспечивающих ценностями все заинтересованные стороны. Любая остановка процесса в любом месте означает неизбежные потери. Поэтому важно добиться того, чтобы предотвратить любые задержки. А поскольку процесс проходит, как правило, через несколько организаций, ясно, что добиться такой согласованности отнюдь не просто. Но этого мало. Согласованность сама по себе стоит недорого. Надо, чтобы следующая стадия процесса была готова принять то, что произведено на предыдущей стадии.

Именно для этого используется четвертый этап. Принцип вытягивания означает, что никакие действия не предпринимаются, пока следующая стадия процесса не сообщит, что она готова принять исходное сырье. Тогда заметно сократится потребность в хранении запасов и в незавершенном производстве. А запасы – это способ пожирать наши ресурсы, прежде всего, деньги, в фантастических количествах. Кроме того, запасы затушевают проблемы, которые ждут нашего вмешательства.

Теперь остался последний, зато «вечный» шаг – непрерывное совершенствование. Загадочно, но почему-то никак не удается сразу создать процесс, оптимальный раз и навсегда. Почему-то его приходится все время совершенствовать. Более того, однократного улучшения оказывается мало. К этому приходится возвращаться снова и снова. Тому есть несколько причин. Меняется внешняя среда, совершенствуются технологии, соревнуются конкуренты.

Завершив все пять этапов, мы получим, наконец, бережливый процесс. Это значит, что высвободится не менее половины ресурсов всех видов, которые раньше требовались для достижения того же результата. И это только начало. Дальнейшее совершенствование сулит нам еще процентов сорок от исходных ресурсов. Опыт показывает, что при наличии воли на это требуется около двух лет.

И этот процесс может стать непрерывным. Все зависит, как всегда, от людей, их отношений, которые и формируют менеджмент в процессе внедрения бережливого производства. Эти отношения не похожи на то, к чему мы привыкли. Давайте их кратко обсудим.

Мы привыкли: есть «незыблемая» управленческая пирамида; тот, кто наверху, начальник; он приказывает, мы – выполняем. Теперь это не годится, т.е., конечно, если вам нравится командовать, – пожалуйста. Только выживание не гарантируется. А чтобы Бог помог, надо радикально изменить структуру организации и характер отношений.

Теперь предстоит спрятать в долгий ящик диктаторские амбиции и стать для сотрудников не начальником, а другом, помощником, советчиком, учителем, тренером (или, как теперь стали говорить, коучем). А это, согласитесь, совсем другие роли. И чтобы их разучить – мало быть актером, надо еще понимать, для чего нужна столь радикальная перемена и как ее добиться. Ответ на первый вопрос мы уже пытались дать, а что касается второго, то здесь речь идет о лидерстве как принципе управления.

Трудно ли стать лидером? Где этому учат? Лидером стать трудно, и этому нигде не учат. Но только лидер способен достигать своих целей, не пользуясь силой. Вообще, если в физическом мире действие порождает противодействие, но можно вычислить точки приложения и вектора сил, чтобы получить желанный результат, то в мире человеческих отношений мы рискуем предложить вашему вниманию другой закон: сила никогда не достигает тех целей, ради которых применяется.

Так вот, лидер – это тот человек, который действует не силой, не приказом и не угрозой наказания, а знанием, волей, словом. Он не приказывает, а убеждает, вовлекает, советует, поддерживает. Тогда человек действует не за страх, а за совесть, как для себя, а не как для начальства. И в этом все дело.

Мы привыкли: если я не выполню приказ, меня накажут. А если выполняю хорошо и понравлюсь начальству, то меня похвалят, а то и прибавят жалование. Кроме того, наш отдел все время находится в обороне. Эти нахалы из соседнего отдела считают, что они всех умнее. Но мы им покажем. Главное – держаться всем вместе. Один за всех, и все за одного. Вся жизнь – борьба. Зато как это интересно и увлекательно!

Увы, подобная «романтика» должна быть решительно отброшена. Во-первых, никаких наказаний. И это – никакая не филантропия и не гнилое человеколюбие. Это эффективная форма спасения бизнеса. Действительно, в современном жестком рыночном противостоянии очень важно постоянно принимать быстрые и правильные управленческие решения. Для этого нужна достоверная оперативная информация. А как ее получить, если подчиненные боятся наказания? Понятно, что они всегда будут говорить не то, что есть на самом деле, а то, что, по их мнению, вы ожидаете услышать. Думаете это трудно узнать? Отнюдь. Просто по глазам, по поведению, по опыту общения. Значит, надо устранить страх. Человек, свободный от стра-

хов и опасений, работающий не как раб, а как свободный человек, естественно будет делать то, что посоветует лидер, вкладывая в работу свой творческий потенциал. При этом, конечно, нужны еще некоторые условия. Прежде всего, это искреннее уважение к каждому сотруднику. Иначе он всегда будет чувствовать себя наемным работником. А наемный работник нам не нужен. Для наемного работника трудно стать лидером, не те отношения. Нам нужен сотрудник, т.е. человек, готовый разделить с нами судьбу, а не просто зарабатывать хлеб насущный; И наше искреннее уважение к нему опирается именно на это, а вовсе не на его трудовые показатели. Мы рады любой его инициативе, которая совершенно не наказывается.

При этом важна ясность с деньгами. Наши внутренние информационные потоки должны быть открытыми. Иначе он справедливо будет подозревать нас в жульничестве, в нечистой игре, в желании его обокрасть. На свете много схем распределения выручки, получаемой нашей компанией, но самое важное – чтобы личный доход каждого был понятным образом связан с доходами компании. Если каждый сотрудник переживает с компанией ее взлеты и падения, а от падений не застрахован никакой бизнес, то он становится заинтересованным в достижении успехов и в смягчении неудач. Вот тут нам и пригодится его естественное стремление к творческому труду в сочетании с его естественным стремлением зарабатывать на достойную жизнь. Тогда не начальник будет платить ему «зарплату», а он сам будет зарабатывать себе на жизнь. Что касается начальника, то он будет всячески этому способствовать, причем вовсе не бескорыстно.

Так происходит вовлечение сотрудников. Но их все еще разделяют барьеры структурных подразделений. Процессный подход вместе с проектной формой организации деятельности компании и командной структурой призваны разрушить все внутренние барьеры и создать условия для непрерывного совершенствования, возможного только при творческом подходе к делу. Мир человеческих отношений всегда был и, видимо, всегда будет проблемным, поскольку люди – проблемные существа. Но надо пережить те преобразования бизнеса, о которых мы говорим, чтобы понять, как выглядит эта новая реальность. Насколько иначе мы все будем жить и чувствовать в мире, где противостояние труда и капитала отходит на задний план, а рынки становятся глобальными.

Бережливого Бог бережет

Именно идеи и методы бережливого производства могли бы сыграть решающую роль в трансформации российской промышленности и приближении ее к уровню современных развитых стран. Дело в том, что переход от массового производства к бережливому во многих случаях не требует особо серьезных вложений. Не всегда, но часто не надо закупать новое дорогостоящее оборудование, не надо переходить на новые материалы

и технологии, не надо компьютеризировать производство и внедрять дорогостоящие ERP-системы и т.д. Надо *всего лишь* изменить культуру управления предприятием, систему взаимоотношений между различными уровнями и подразделениями предприятия, систему ценностной ориентации сотрудников и их взаимоотношения. К сожалению, это *всего лишь* сделать иногда труднее, чем найти деньги на закупку той или иной «железки». Именно поэтому, и это подчеркивают авторы, переход от массового производства к бережливому реально легче всего осуществить во времена кризисов или любых иных потрясений и переломов. Другими словами, у российских предприятий, большинству из которых, как воздух, необходим реинжиниринг или реструктуризация, есть возможность выбрать путь не технократической, а культурной реструктуризации. Ведь, в конце концов, положение в нашей стране в начале XXI века вовсе не хуже того, какое было в оккупированной Японии сразу после Второй мировой войны, когда бережливое производство начинало создаваться. К тому же нам не надо изобретать велосипед – у нас есть возможность использовать уже накопленный многолетний опыт создания таких систем в разных странах и различных отраслях народного хозяйства.

Здесь важно отметить, что идеология бережливого производства попутно решает важную задачу выбора правильного уровня автоматизации производства. Оказывается, вовсе не всегда стоит стремиться к полной автоматизации, и организация работы по системе «точно-вовремя» требует, чтобы автоматизации было не слишком много и не слишком мало, а ровно столько, сколько надо для минимизации затрат на обслуживание оборудования.

Что будет дальше, и в каком направлении развиваются системы бережливого производства в настоящее время? Конечно же, на этот вопрос нет однозначного ответа, и реальность очень часто превосходит самые смелые прогнозы и ожидания, но одна из возможностей уже явственно вырисовывается на горизонте. Последнее время в специализированных журналах появилось довольно много публикаций о так называемом «активном производстве». Активное производство – это то, что придет на смену системе бережливого производства, и согласно этому подходу хронология смены типов производства будет выглядеть так:

- ремесленное (кустарное) производство;
- массовое производство;
- бережливое производство;
- активное производство.

Основное отличие активного производства от бережливого в том, что первое работает в относительно стабильных условиях, а второе способно работать в совершенно непредсказуемых, быстро меняющихся условиях.

И последний момент, какой мы не можем не отметить. Не стоит думать, что бережливое производство имеет одни лишь плюсы и не имеет никаких минусов. Конечно же, так в жизни не бывает. Поэтому стоит

иметь в виду, что возможны ситуации, когда производство партиями (разновидность массового производства) оказывается предпочтительнее бережливого производства. Кроме того, ряд специальных исследований показал следующее. Система бережливого производства предъявляет столь высокие требования к напряженности труда работников, что растет число невыходов на работу из-за временной нетрудоспособности. “Toyota” стала вводить в производство специальные буферные зоны для того, чтобы снизить интенсивность нагрузки на людей. Интересно, что эти буферные зоны предлагается не рассматривать как потери, поскольку они необходимы для обеспечения необходимых условий труда.

В заключение нам бы хотелось отметить следующие моменты, важные для внедрения данного подхода в нашей стране.

Переход на систему бережливого производства – дело далеко не простое. Корпорации “Toyota” понадобилось около 20 лет, чтобы пройти этот путь первой. Сейчас это можно сделать гораздо быстрее, но дорога к процветанию вовсе не усыпана розами. Может быть ярче всего об этом свидетельствует неудачный опыт одного из авторов (Дж. Вумека) по преобразованию велосипедной компании в бережливую организацию. В письме от 13 августа 2003 г., разосланном всем интернет-подписчикам своего института, Вумек рассказал печальную историю о том, как он руководил трансформацией купленной им велосипедной компании и чем все закончилось. Основные причины неудачи были следующие: во-первых, погоня за бережливостью без оглядки на техническую реализуемость потока единичных изделий; во-вторых, невозможность получать от поставщика комплектующие по системе «точно-вовремя»; в-третьих, попытка осуществить все это во времена экономического спада без наличия достаточного количества собственных ресурсов.

Ситуация в мировом автомобилестроении пока что остается примерно такой же, как и 20 лет назад: качество японских автомобилей за небольшим числом исключений по-прежнему в основном выше, чем качество их американских и европейских конкурентов. Мировые автогиганты собираются очередной раз снижать издержки путем увольнения рабочих, хотя мир уже много раз проходил этим путем, и хорошо известно, что он тупиковый. «АвтоВАЗ» продолжает производить продукцию на склад, как бы не замечая падения спроса. Таким образом, и Запад, и мы настойчиво демонстрируем миру, что чужой опыт никого и ничему не учит.

Хотелось бы, чтобы данная книга, по крайней мере, для российских производителей послужила толчком к тому, чтобы остановиться, посмотреть внимательно по сторонам и начать двигаться в ту сторону, где пролегает магистральный путь развития современной цивилизации.

Глава 18

Бенчмаркинг: стратегия перекрестного опыления

*Конкуренция – кто-то выиграл, кто-то проиграл.
Сотрудничество – выигрывают все!
Эдвардс Деминг*

Большинство компаний сравнивают себя с конкурентами, партнерами, лидерами, многие руководители изучают и применяют успешный опыт других у себя в организациях, однако мало кто из отечественных менеджеров знает, что эта деятельность носит вполне определенное название – «бенчмаркинг» (benchmarking). Один из самых популярных в мире инструментов управления, бенчмаркинг (или эталонное сопоставление) имеет свою историю, серьезную методологическую базу, инфраструктуру и ориентиры для развития. Цель этой главы – придать знаниям о бенчмаркинге системность и помочь менеджерам раскрыть для себя потенциал этого метода совершенствования.

Сейчас появляется довольно много публикаций на тему эталонного сопоставления (бенчмаркинг осваивает нашу территорию), и акцент в них делается на механизм, методологию проведения – этапы, шаги, стадии, на описание различных видов бенчмаркинга – процессный, функциональный, стратегический, внутрифирменный, бенчмаркинг продукта и т.д. Мы не хотели бы в этой главе описывать то, что вам уже известно и/или не составит труда найти в Интернете, в журналах, наткнувшись на первую же статью по теме. Наша задача – поделиться размышлениями о возможностях и перспективах бенчмаркинга и, во-первых, заинтересовать читателя, который раньше не встречался с этим термином (затем он доберет информацию из других типовых статей), во-вторых, вселить в сознание менеджеров понимание того, что бенчмаркинг – это не копирование или воровство чужих идей, а эффективный *метод* улучшения бизнеса.

Клептомания, возведенная в ранг искусства управления

Фредерик Уинслоу Тейлор говорил: «Научный менеджмент – искусство точно знать, что предстоит сделать и как сделать это самым лучшим и дешевым способом». Сбереечь собственные деньги вам поможет творческое отношение к чужому опыту. Активное эксплуатирование знаний, технологий, методик со стороны позволяет ускорить прогресс, сократить затраты, повысить прибыль, оптимизировать организационную структуры, выбрать эффективную стратегию развития.

С древних времен информацию о конкурентах добывали, чтобы оценить силу и тактику врагов. Еще Клеопатра посылала шпионов, чтобы следить за римлянами. Вообще, в любой сфере жизнедеятельности человека, где появлялась конкуренция, появлялся соблазн узнать, как сопернику

удалось добиться лучших результатов. Воровство чужих идей далеко не ограничивается военным шпионажем. С развитием общества появлялись новые приоритеты и ценности, экономическая разведка появилась, очевидно, с зарождением экономических отношений.

Родоначальниками конкурентного эталонного сопоставления можно считать японцев, которые научились идеально копировать чужие достижения. Япония, как известно, страна традиций. Так вот, у японцев есть традиция привозить из каждого путешествия (а путешествовать они любят) что-то полезное для себя. «Полезное» не в смысле сувениров, новой пары ботинок или галстука, а в смысле новых знаний, которые можно применить у себя.

По разным оценкам от 80 до 90 % информации разведслужбы получают из открытых источников. Эти цифры справедливы и для бизнес-разведки. Недаром многие идеи из советского журнала «Юный техник» воплотились в жизнь именно на японских предприятиях, а лучшие характеристики европейских и американских продуктов и услуг не просто воплощены, но и существенно улучшены в японских товарах. Генри Нив в своей книге «Пространство доктора Деминга» приводит пример компании “Nissan”, которая неожиданно начала скупать по миру все поношенные малолитражные машины, которыми она могла завладеть, включая разбитые, и отправляла их в Японию. Причем количество таких машин измерялось не в десятках и даже не в сотнях, а в тысячах. А примерно через 4 года после того, как все старые машины были вывезены в Японию, на рынок вышел “Nissan-Micra“, который стал одним из ведущих автомобилей в своем классе.

Детальный анализ бывших в употреблении автомобилей, собранных со всего света, позволил конструкторам компании не только усвоить все лучшее, но и сделать «работу над ошибками» других производителей. На этот счет Отто фон Бисмарк говорил: «Глуп тот, кто учится на своем опыте, я предпочитаю учиться у других и избегать расплаты за свои ошибки».

Ключевое слово в цитате Бисмарка – «учиться». Потребность в обучении, вызванная неполнотой и неопределенностью знаний об окружающем мире, определяют потребность в адаптивном подходе к управлению и познанию.

Сегодня практически каждая мало-мальски серьезная и уважающая себя компания постоянно держит руку на пульсе в отношении конкурентов, отслеживает их технологические новинки. Еще Сунь-цзы в бессмертном трактате «Искусство войны» отмечал: «...если знаешь его (врага) и знаешь себя, сражайся хоть сто раз, опасности не будет». Однако потоки получаемой информации не всегда могут стать новыми знаниями для бизнеса. Конкурентная разведка, или ее более мягкий вариант – анализ конкурентоспособности, позволяют выявить различия между вами и вашими соперниками, но не объясняют, как эти различия преодолеть и как завоевать наилучшие позиции на рынке. Сам по себе опыт не учит ничему, если он

не изучается с помощью теории. Эдвардс Деминг говорил «Опыт учит (дает возможность планировать и предсказывать) только тогда, когда мы используем его для модифицирования и понимания теории». Таким образом, чужой опыт необходимо адаптировать у себя в компании, детально проанализировав реальную картину несоответствий и причин их возникновения. Возможность подобного «тюнинга» бизнес-процесса, настройки чужой практики «под себя» и предоставляет *бенчмаркинг*.

Конкурентный анализ входит в «обязательную программу» бенчмаркинга и является первым звеном в цепочке проекта. Сбор информации – это сырье для эталонного сопоставления. Причем сырье не обязательно добывается на почве конкуренции. Те же японцы переносят технологии и ноу-хау из одной сферы бизнеса в другую. Вспомним конвейер Генри Форда, который вышел далеко за рамки автомобильной индустрии. Бенчмаркинг предполагает изучение лучшего опыта не только конкурентов, но и успешных компаний, работающих в других отраслях. Этот важный момент отмечает и отец-основатель метода бенчмаркинга Роберт Кэмп: «Бенчмаркинг – это постоянный процесс изучения и оценки продуктов, услуг и опыта производства своих самых серьезных конкурентов либо тех компаний, которые являются признанными лидерами в своей области».

Планируя взять на вооружение метод бенчмаркинга, следует понимать, что эталонное сопоставление – это не простое копирование или подражание, промышленный туризм или шпионаж, не сравнительный анализ продукции, затрат или технологий, экономических и финансовых показателей конкурентов, особенностей их отношений с клиентами и поставщиками. Например, маркетинговый ход «загляни под крышку», который по очереди используют производители прохладительных напитков и пива, привлекая покупателей возможностью выиграть приз, это бенчмаркинг или что-то еще, имеющее не такое красивое название? Фред Боуерс сделал как-то прекрасное замечание: «Бенчмаркинг – это процесс, при помощи которого организация обучается и который смоделирован по процессу обучения человека». В процессе обучения приобретается способность делать то, чего раньше не умел, воспринимать мир и связь с ним по-новому, развивать способность к творчеству. Самообучающаяся или научающаяся организация (*learning organisation*), как говорит Питер Сенге, «...постоянно расширяет свою способность создавать собственное будущее». Для организаций, где руководитель проповедует всестороннее обучение, эталонное сопоставление уже не является проблемой. Истман Кодак отмечал, что «...менеджеры в таких организациях больше не спрашивают "почему?", они ставят вопрос "как?"».

Бенчмаркинг действительно может помочь компаниям добиться серьезных преимуществ за счет заимствования чужих идей (а затем приложения собственных мозгов). И эта идея не слишком нова и оригинальна, но в такой оболочке этические вопросы как бы уходят на второй план.

Однако не следует забывать, что «перекрестное опыление» плодотворно не для всякого предприятия. Поэтому необходимость проведения эталонного сопоставления должна быть доказана, т.е. цели бенчмаркинга должны совпадать со стратегическими целями организации.

Применяй, но не принимай

«Продолжайте поиск новых и интересных идей, которые успешно использовали другие. Ваша идея должна быть оригинальна только в адаптации к проблеме, над которой вы в настоящее время работаете», – говорил Томас Эдисон, который в свои времена ничего не знал о бенчмаркинге. А Грегори Ватсон, один из самых компетентных специалистов по бенчмаркингу, уже в наши дни развивает ту же мысль следующим образом: «Новые идеи не рождаются на пустом месте. Напротив, новая идея рождается в условиях, когда стало невозможным использовать старую идею».

Какой вывод должны сделать менеджеры, прочитав эти слова? Полагая, приблизительно следующий: «Опыт и идеи других нужно *адаптировать* к своим условиям». В чужом опыте, несомненно, есть вкрапления алмазов, но процесс огранки весьма специфичен и труден, нельзя думать, что бенчмаркинг – это просто и быстро. Настоящее бенчмаркинговое исследование, к слову сказать, обычно занимает порядка шести месяцев. Руководители, иницирующие бенчмаркинг, должны осознавать, что более короткого пути нет. Если нужны быстрые перемены, лучше выбрать другой способ. Только первый этап поиска лучшей практики может длиться несколько месяцев. Обычно это три стадии, которые компания проходит при выборе эталона. Эти этапы принято определять тремя английскими глаголами, терминология на русском языке еще не сформировалась:

1) *to skim* – бегло прочитать, пробежать глазами. На этой стадии осуществляют поверхностный обзор имеющихся источников информации, а также собирают уже доступные данные.

Здесь, помимо традиционных методов поиска эталона (книги, журналы, деловые связи, конференции, семинары и т.п.), хочется акцентировать внимание читателей на центрах бенчмаркинга, создаваемых специально для поиска партнеров для эталонного сопоставления, Филипп Котлер называет их «индустриальные бюро знакомств». Благодаря деятельности таких национальных центров в 20 странах мира, объединенных в Глобальную сеть бенчмаркинга (Global Benchmarking Network, GBN), бенчмаркинговые проекты становятся международными.

Для европейских компаний условия и инфраструктуру для бенчмаркинга создает Европейский фонд управления качеством (European Foundation for Quality Management, EFQM). Фонд, являясь организатором Европейской премии качества, занимается накоплением и систематизацией информации о передовом опыте участников и лауреатов этого конкурса и

предлагает несколько видов бенчмаркинговой активности для европейских организаций (www.efqm.org):

- дни актуальных вопросов;
- группы эталонного сопоставления;
- исследовательские консорциумы;
- посещение лучших компаний;
- публикация отчетов о деятельности лучших компаний;
- база данных лучшей бизнес-практики;
- семинары;
- интернет-сервис совершенствования бизнеса Excellence One;

2) *to trim* – отделять, шлифовать, приводить в порядок. В этой фазе собранные к этому моменту сведения и информация приводятся в порядок: подробно описываются и систематизируются.

Для организации, решившей перенимать опыт других, необходимым условием является четкое понимание своей деятельности, своего бизнес-процесса. Проблема состоит в том, чтобы «сравнивать яблоки с яблоками». Существуют различные подходы к описанию бизнес-процесса. На мой взгляд, здесь применимы два подхода:

- детализация «сверху вниз» – схема классификации процессов, разработанная в Международном центре бенчмаркинга Американского центра производительности и качества совместно с компанией “Arthur Andersen” (подробнее см.: www.arqc.org). Каждый этап схемы для основных, вспомогательных и управляющих процессов имеет несколько уровней детализации, вплоть до уровня рабочих операций, что способствует более точному определению эпицентра возникновения проблемы и гарантирует ясную формулировку требований к эталонному сопоставлению;

- детализация «снизу вверх» – методология функционального моделирования IDEF/0, где бизнес-процесс представляет собой совокупность выполняемых операций (функций) на отдельных его этапах. Основной концептуальный принцип методологии IDEF/0 – представление любой изучаемой системы (в нашем случае бизнес-процесса) в виде набора взаимодействующих и взаимосвязанных блоков, отображающих процессы, операции, действия, происходящие в изучаемой системе. Графическая модель бизнес-процесса отображает (и позволяет понять) его структуру и функциональное наполнение, а также входящие и исходящие потоки информации и материальных объектов, связывающие процессы внутри организации.

Когда информация проанализирована на уровне процессов (функций), можно столкнуться с тем, что планируемый проект совершенствования невозможно осуществить в силу выявленных ограничений. В этом случае необходим детальный анализ информации, который помогает выявить причины возникновения тех или иных барьеров и минимизировать ограничения. Если же минимизация ограничений все же не позволяет реализовать

проект, значит, эталон был выбран неудачно, и следует искать другие варианты и опыт, который подойдет именно вашей компании;

3) *to cream* – снимать сливки. Заключительная стадия выбора лучших компаний и установление контактов с ними.

При окончательном выборе партнера по бенчмаркингу или принятии решения о внедрении найденной вами «на стороне» идеи, технологии, стратегии необходимо быть полностью уверенным в высокой степени сопоставимости чужого подхода с бизнес-практикой, внешней и внутренней средой собственной компании. Например, японские таксисты работают в белых перчатках. Однако мой знакомый предприниматель, занимающийся бизнесом такси (кстати, большой поклонник бенчмаркинга и японского менеджмента), не спешит наряжать своих водителей в белые перчатки. Возможно, это был бы и неплохой ход по отношению к конкурентам. Мог бы, но не будет... пока. Пока существует большая вероятность, что это решение либо будет саботировано, либо обернется клоунадой. Необходимо, чтобы водители «доросли» до белых перчаток, доросла организационная культура, культура взаимоотношений потребителя и персонала в отечественном бизнесе такси.

«Другой» бизнес (не только японский, но и у конкурента на соседней улице) имеет свои «фишки», и если эти фишки работают на пользу «другому» бизнесу, безусловно, они могут быть полезными и для вас, но они так же могут навредить. Грегори Ватсон по этому поводу отмечал следующее: «Процесс разрабатывается в условиях определенной деловой среды и корпоративной культуры в ответ на потребности определенного вида бизнеса. Нет предприятий с абсолютно одинаковой бизнес-средой и культурой. Без тщательного изучения условий, которые следует изменить, чтобы они подходили под среду и культуру организации, невозможно перенести практические методы другой организации. Поэтому "беззастенчивое присвоение" вызовет проблемы, если деловая практика одной компании не "переведена" на язык другой».

Таким образом, задача руководителя, решившего применять опыт других, – адаптировать имеющиеся в его арсенале организационные технологии. И, конечно, любое управленческое решение должно приниматься по принципу целесообразности. (Это к слову о «западничестве» в нашем бизнесе, и не только бизнесе, когда передовые методы, технологии пытаются культивировать на неподготовленной почве.)

Среди советов творца «японского чуда» Эдвардса Деминга есть такой: «Применяй, но не принимай». Другими словами, копирование один к одному неприемлемо, так как желаемые результаты заведомо не будут достигнуты и интерес к бенчмаркингу у руководителей будет потерян надолго (и этот вывод можно сделать не только в отношении бенчмаркинга, но и других новых для нас подходов). Потерпевшие фиаско руководители, которые искали «чудесную пилюлю» для оздоровления бизнеса, получили

взамен еще одну патологию и будут гневно клеймить и дискредитировать прекрасный метод, который помог и помогает сотням и даже тысячам других компаний во всем мире (более последовательных и скрупулезных в принятии решений и их реализации).

Негативный опыт применения бенчмаркинга еще раз подтверждает, что...
...во-первых, слепого копирования при бенчмаркинге следует избегать,
...во-вторых, руководитель, иницилируя бенчмаркинг, должен понимать, что это практический инструмент, имеющий научную методологическую базу, с которой необходимо познакомиться, а лучше серьезно изучить, начав хотя бы с поиска информации в Интернете.

Нас не догонят!..

Польза для компании, которая учится на лучших образцах, очевидна. Но какой смысл передовым компаниям раскрывать информацию о себе? Мотивы могут быть самые разные. Многие, например, считают престижным выступать в качестве компании-эталона, тем более если это повышает их инвестиционную привлекательность и позволяет на разных уровнях лоббировать свои интересы. Многие «открытые» компании полагают, что, пока их догоняют, они успеют придумать что-то новое, а опыт, который обычно перенимают в рамках бенчмаркинговых исследований, всегда «второй свежести». Для прорыва же нужны принципиально новые идеи, которыми обычно никто и никогда не делится и которые, напротив, тщательно охраняются (здесь бенчмаркинг не поможет – обращайтесь к профессиональным шпионам).

Японцы же уверены, что если компания кого-то учит, то при этом развивается сама. Лауреаты японской премии качества охотно делятся своими успехами со всеми, кто заинтересован в этом. Приведем еще один пример из бизнес-практики компании “Musashino”, о которой мы говорили в одной из глав. Компания является лауреатом японской премии качества 2000 г., занимается клинингом помещений и представляет сектор малого бизнеса со штатом сотрудников около 360 человек. Так вот, в “Musashino” даже через несколько лет после получения премии в день принимают по 3–5 групп визитеров (бизнесменов, менеджеров, студентов). После успеха в национальном конкурсе качества никому не известная компания оказалась, как говорится, на виду и умело этим воспользовалась, начав развивать дополнительное направление деятельности – консультационный бизнес.

Продолжая японскую тему, опять возвращаемся к доктору Демингу. Одну из ключевых мыслей философии качества Деминга (которая отчасти была результатом влияния, оказанного на него совместной работой с японцами) кратко можно выразить так: менеджмент на основе плодотворного сотрудничества в противовес менеджменту на основе конфликта. Другими словами, концепция «Сотрудничество: выигрывают все» гораздо лучше,

чем «Конкуренция: кто-то выиграл – кто-то проиграл». По мнению Деминга, бытующее убеждение, что конкуренция всегда изначально хороша, и для компаний с их персоналом, и для их потребителей, – ошибочно. Уже в ближайшем будущем неизбежен переход от существующего общества, в котором и причиной, и результатом выигрыша кого-то обязательно будет чей-то проигрыш (win-lose), к обществу, в котором не должно (и не может) быть проигравших (win-win). Хорошим источником по данному вопросу является книга Альфи Кона «Без конкуренции».

Совместная работа на благо компании, на благо экономики и общества в целом имеет гораздо больший потенциал, чем работа, основанная на конфликте, ранжировании и соревновании. Идеи, заложенные в бенчмаркинге, как нельзя лучше соответствуют принципу «Выигрываем все вместе», а следовательно, отвечают парадигме современного менеджмента. Кроме того, механизм бенчмаркинга имеет сдерживающие элементы, которые регламентируются Кодексом поведения при бенчмаркинге. Например, европейский документ (The European Benchmarking Code of Conduct) включает следующие принципы.

1. Принцип подготовки: перед посещением партнера необходимо провести исследование и оценку сильных и слабых сторон у себя в компании, а также проинформировать принимающего партнера о цели своего визита.

2. Принцип контакта: контактировать только с лицами, ответственными за проведение бенчмаркинга; не разглашать без разрешения принимающей стороны имена контактных лиц и участников обследования.

3. Принцип обмена: открытое общение; четкость целей исследования и ожиданий по отношению к партнеру; невозможность требовать от другой компании информацию и данные, которые сам не хотел бы открыть ей.

4. Принцип конфиденциальности: не публиковать конкурентную информацию, запатентованные и другие данные без согласия партнера.

5. Принцип использования: использовать полученную информацию только с целью совершенствования рабочего процесса у себя в компании.

6. Принцип законности: использовать только законные методы получения информации.

7. Принцип завершенности: обследование считается завершенным при условии удовлетворенности и взаимного согласия всех участников.

8. Принцип понимания и соглашения: перед проведением обследования выяснить особенности и правила пользования информацией, которой обмениваются партнеры.

9. Бенчмаркинг с конкурентами: необходимо определить рамки конфиденциальности при взаимном обмене информацией, не следует спрашивать данные и цифры вне рамок, установленных договоренностью.

При уважении принятых правил игры участниками (ты мне – я тебе), когда согласованы пределы раскрываемой информации, порядок обмена

данными, логика проведения исследования, можно рассчитывать на обоюдную выгоду и совместное продвижение вперед.

Сим-сим, откройся!

Многие отечественные компании давно занимаются чем-то вроде бенчмаркингу, просто они не знакомы с самим термином. Руководители, вступая в неформальные отношения с партнерами или конкурентами, часто используют лучшие достижения друг друга у себя в компаниях. Как показывает опыт, непосредственное общение с коллегами дает наиболее ценные для бизнеса идеи и знания, что, как правило, приводит к внедрению новых форм управления, программных продуктов, использованию новые технологии в производстве. Полезные сведения можно также почерпнуть в интервью с бизнесменами, менеджерами различных компаний, или из большой статьи можно выудить всего одну, но интересную идею.

Что касается «официального» бенчмаркинга, его перспектив в отечественном бизнесе, то их омрачает ряд барьеров, которые и обсудим далее.

Мейнард Кейнс неслучайно говорил: «Для людей самое сложное – не признать новые идеи, а позабыть старые». Сегодняшнюю позицию многих руководителей по поводу бенчмаркинга (и всего, что связано с получением новых знаний и требует пересмотра привычных подходов к управлению, а также основательного изменения в сознании) можно сформулировать приблизительно так: «напрасная трата времени и ресурсов», или, говоря словами одного из менеджеров, «бенчмаркинг придуман консультантами для консультантов». К счастью, появляются организации, которые своим примером опровергают этот уже сложившийся стереотип. Таких компаний (точек роста) становится все больше, поэтому барьер стереотипов со временем будет преодолен, тем более что рынок все жестче требует от менеджеров освоения новых управленческих компетенций.

На фоне стандартных причин отказа от эталонного сопоставления более существенной преградой выглядит закрытость отечественного бизнеса. При всех позитивных тенденциях наш бизнес никак нельзя назвать прозрачным. Отчетность о деятельности компании, численность работающих сотрудников, базы поставщиков и клиентов, объемы поставок и продаж обычно тщательно оберегаются от посторонних глаз и ушей. Поэтому официальное предложение обменяться подобной информацией может вызвать даже агрессию. Большинство компаний закрывают всю информацию, как говорится, на всякий случай. Хотя, как мы выяснили, бенчмаркинг подразумевает использование только открытой информации. Все, что касается выведывания коммерческой тайны или ноу-хау, – чистой воды промышленный шпионаж и к бенчмаркингу не имеет никакого отношения. Вместе с тем несовершенная система налогообложения, вызывающий массу вопросов финансовый учет и другие проблемы не всегда позволяют компа-

ниям предоставить/получить реальные данные по тем или иным показателям. Порой рады бы руководители провести бенчмаркинг, да не могут.

Вместе с тем практически в каждой компании имеется большой пласт информации, которую выгоднее открыть конкуренту, партнеру, другим заинтересованным компаниям, чтобы взамен узнать что-то полезное для себя от своих оппонентов. Вот несколько цитат менеджеров, которые видят в бенчмаркинге потенциал для совершенствования бизнеса:

- ...Держать секреты – это вчерашний день. Так ты только стимулируешь свой застой. Если открыть – развиваешься;

- ...На то, чтобы просто так кого-то учить, у нас, увы, не хватает времени. Хотя если нам взамен предложат интересную информацию, то почему бы и нет?

- ...Практика показала, что проведение даже эпизодических сопоставительных исследований приносит их участникам безусловную пользу.

- ...Пусть оба предприятия пойдут вперед, чем оба будут топтаться на месте.

«Комплекс засекреченности» отечественный бизнес постепенно преодолевает. Предприятия, которые стремятся занять устойчивое положение на рынке и думающие о завтрашнем дне, выходят из тени, легализуют свою деятельность по всем направлениям. Этому способствует и возрастание фактора социальной ответственности бизнеса в конкурентной борьбе.

Таким образом, постепенный переход к цивилизованному рынку все-таки происходит, и метод бенчмаркинга способствует этому процессу, более того, является его катализатором.

Новая модель бизнеса, которая вживляется в компанию с приходом бенчмаркинга, способствует системному мышлению, чего зачастую так не хватает нашим компаниям. Эталонное сопоставление помогает лучше понять и внутреннюю среду, вокруг которой построена компания, и внешнюю, которая воздействует на нее. Считаясь мощным инструментом совершенствования, бенчмаркинг является эффективным методом для изучения не только опыта других, но и изучения своей организации. Зная других и зная себя, можно прогнозировать ситуацию и эффективно реагировать на изменения. «Думай и действуй, предугадывая своего противника или партнера», – гласит один из принципов буддистской философии. Следование этому принципу в бизнесе может стать ключевым фактором достижения конкурентоспособности, а стратегия «перекрестного опыления» – стратегией успеха для многих компаний.

Глава 19

Полезная модель EFQM: профилактика системы управления

Деятельность любого компонента системы должна оцениваться его вкладом в достижение целей системы, а не индивидуальным производством, или прибылью, или какой-нибудь другой такого же рода оценкой его конкурентоспособности.

Эдвардс Деминг

Модель совершенствования бизнеса, разработанная Европейским фондом управления качеством – EFQM Excellence Model, существует с начала 1990-х гг. и представляет собой обобщенную модель идеальной системы управления для организаций, ориентированных на устойчивое развитие и повышение конкурентоспособности. Модель основана на философии всеобщего менеджмента качества, системном подходе к управлению, учитывающем потребности всех заинтересованных сторон, включая заказчиков, работников, собственников и акционеров, партнеров и поставщиков, общество и государство.

На основе модели EFQM с 1992 г. проводится главный европейский конкурс качества EFQM Excellence Award¹, а также вручаются национальные премии по качеству во многих европейских странах. В России это премия Правительства Российской Федерации в области качества, вручаемая с 1997 г. Модель EFQM в качестве основы для разработки модели национального конкурса в области качества взяли на вооружение многие неевропейские страны, например, Объединенные Арабские Эмираты, Индия, Сингапур, Южная Африка.

Когда модель совершенствования была представлена в Европе в качестве модели Европейской премии по качеству, она сразу вышла за рамки конкурса и стала рассматриваться как инструмент, позволяющий организациям оценивать уровень собственного развития относительно эталонного, выявлять сильные стороны своих систем управления, а также определять области, в которых целесообразно проводить улучшения.

Применение модели EFQM предполагает исследование и измерение мощности управленческого потенциала предприятия, эффективности системы управления любой организации на основе так называемой *самооценки*. Однако часто в рамках любого конкурса, в том числе и главного европейского, суть самооценки искажается. Конкурсная оценка получается внешней, в то время как понятию «самооценка» присваивается значение *самостоятельного исследования* менеджерами собственной системы управления.

¹ До 2006 г. EFQM Excellence Award (Премия совершенства EFQM) носила название European Quality Award (Европейская премия по качеству).

Основными «выходами» самооценки изначально являлись перечень сильных сторон, перечень направлений для совершенствования и оценка в баллах системы управления по критериям модели. Многие компании и сегодня рассматривают эти «выходы» как существенные для организации и продолжают улучшать свои показатели, применяя модель. Как в любом деле, у кого-то это получается лучше, у кого-то хуже, а кто-то получает и отрицательный эффект. Появлялись региональные и отраслевые модели, некоторые организации попробовали изменить модель в соответствии со своей спецификой. Возможно, эти процессы являются результатом лучшего понимания модели и ее компонентов, практического знания того, как она работает. В то же время изменение модели может быть продиктовано ее сложностью и непониманием со стороны пользователей. Например, Европейский фонд управления качеством с 1997 по 2002 г. предлагал малому бизнесу упрощенную модель EFQM. По мнению многих (но далеко не всех) представителей малых и средних предприятий, упрощенные критерии делают самооценку более понятной и, следовательно, более точной. Вероятно, для малых компаний достаточно трудно произвести оценку, например по показателю 2b. Политика и стратегия разрабатываются на основе информации, полученной в результате измерений, исследований, познавательной и творческой деятельности. Российский вариант модели EFQM в рамках национального конкурса по качеству с 2002 г. также предполагает оценку малых и средних компаний (до 250 сотрудников) по упрощенной системе, т.е. 32 оценочных составляющих полного варианта модели сокращены до 23.

Однако пока модель совершенствовалась и немного видоизменялась, развивались навыки работы с ней, проявлялись новые возможности ее использования, и многие организации осознали, что этот инструмент эффективен в деле совершенствования бизнеса с помощью бенчмаркинга и обмена лучшим опытом, изучения лучшей практики управления. В 1999 г. модель была серьезно пересмотрена, из ее названия удалено слово «бизнес» (до 1999 г. она называлась EFQM Business Excellence Model). Это связано, в первую очередь, с тем, что многие некоммерческие организации считали модель EFQM инструментом совершенствования и успешно использовали ее для повышения качества менеджмента.

Например, одной из причин, побудившей образовательные организации Великобритании применять современные подходы к управлению (в том числе модель EFQM), было принятие в 1988 г. закона о реформе образования, который сокращал бюджетное финансирование этой сферы и давал школам, колледжам, университетам большую финансовую свободу и независимость при принятии управленческих решений. Таким образом, конкуренция на британском рынке образовательных услуг усилилась, руководителям соответствующих организаций пришлось стать менеджерами в полном смысле этого слова и управлять ими как бизнес-структурами.

Рынок расставил все по своим местам – в выигрыше оказались те школы, колледжи, университеты, которые смогли принять новый стиль управления, ориентированный на потребителя, адаптировать современные инструменты и подходы к управлению, и многие успешные образовательные организации Великобритании выбрали модель EFQM для построения эффективной, качественной и конкурентоспособной системы управления.

В 1998 г. в структуре Европейской премии по качеству появилась отдельная категория для общественного сектора. А в результате пересмотра модели в 1999 г. была предложена адаптированная версия модели EFQM для общественных и некоммерческих организаций – Public and Voluntary Sector Model.

На базе модели EFQM для общественного сектора в 2003 г. была разработана версия для сферы образования. Разработка адаптированной модели проводилась центром интегрального совершенства университета Шеффилд Халам (Великобритания), который координирует проект EFQM «Качество в сфере высшего образования». В отраслевой версии модели заложен опыт ее применения более чем в 150 европейских вузах из 20 разных стран, объединенных под эгидой образовательного сообщества EFQM Education Community of Practice.

В последние годы модель EFQM была адаптирована для организаций сферы здравоохранения, а также государственного и муниципального управления. В 2000 г. в Лиссабоне на первой Европейской конференции по качеству управления в общественном секторе была представлена «Общая схема оценки» (Common Assessment Framework, CAF), основанная на критериях EFQM. Модель CAF широко применяется во всех странах Евросоюза для самооценки и повышения качества деятельности органов государственных власти и местного самоуправления. Российским вариантом модели CAF является система «ЭПУС» (Эффективная публичная служба).

В этой главе рассматриваются некоторые возможности, ограничения и предполагаемые результаты применения модели EFQM для совершенствования организации и построения эффективной системы управления.

Структура модели EFQM

Модель совершенствования EFQM объединяет две группы критериев: «Возможности» и «Результаты» (рис. 36). Критерии группы «Возможности» дают понимание и помогают оценивать, *как* достигаются результаты, группа критериев «Результаты» перечисляет основные показатели и результаты деятельности компаний, т.е. *что* достигла организация, используя имеющиеся возможности.

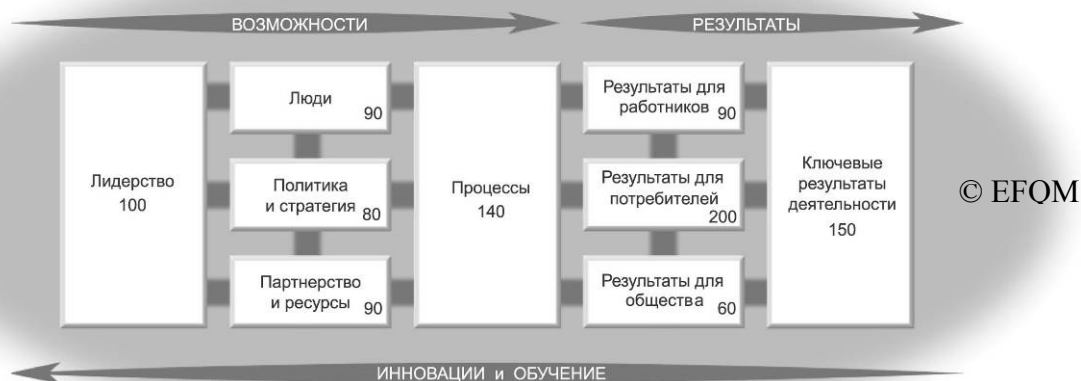


Рис. 36. Модель совершенствования EFQM® (1999–2003 гг.)

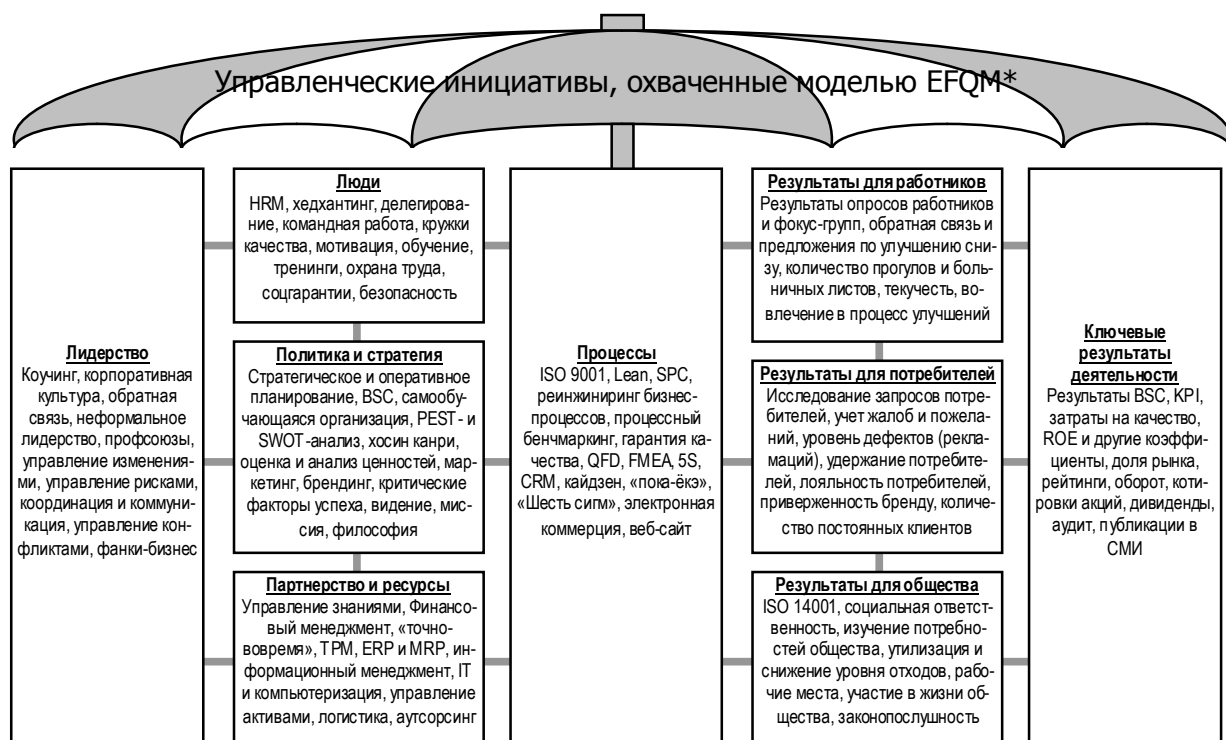


Рис. 37. Зонтичная модель EFQM¹

Модель совершенствования EFQM состоит из 9 критериев, 32 субкритериев, детализирующих модель (в российском конкурсе они называются «составляющими»). Например, критерий «Лидерство» включает 5 (в модели российской премии 2004 г. их всего четыре) оценочных субкритериев.

¹ Примечание: оригинальный рисунок Дерека Мидхерста (www.ddexcellence.com)

1a. Лидеры определяют миссию организации, стратегию ее развития и ценности, демонстрируют на личных примерах свою приверженность культуре качества.

1b. Лидеры вовлечены в деятельность по разработке, внедрению и постоянному совершенствованию системы менеджмента организации.

1c. Лидеры участвуют в работе с потребителями, партнерами и представителями общества.

1d. Лидеры укрепляют культуру совершенствования, вовлекая в этот процесс работников.

1e. Лидеры определяют необходимость изменений и способствуют успешному их проведению.

Каждый из 32 субкритериев, соответственно, имеет несколько зон охвата (направлений для оценки/измерения). Таких «точек приложения» в модели более 300. Например, субкритерий 2a «Политика и стратегия основана на текущих и будущих нуждах и ожиданиях заинтересованных сторон» состоит из следующих зон или областей для оценки.

2a1. Понимание рынка и рыночного сегмента.

2a2. Понимание и прогнозирование нужд и ожиданий заинтересованных сторон.

2a3. Прогнозирование развития рынка и действий конкурентов. Каждый критерий имеет оценку, выраженную в баллах, общая сумма баллов по всем критериям составляет 1000 баллов. Вес каждого критерия для каждой организации устанавливается экспертами EFQM и многочисленными пользователями модели и может меняться с учетом накапливаемого опыта и переменами во внешней среде. Группы «Возможности» и «Результаты» имеют эквивалентные максимальные оценки – по 500 баллов, что показывает одинаковую важность как потенциала организации, так и того, насколько успешно этот потенциал реализуется.

Стрелки отражают динамический характер модели. Они показывают, как *инновации* и *обучение* помогают улучшить *возможности*, что в конечном итоге отражается на *результатах*.

Нетрудно заметить, что критерии модели EFQM затрагивают практически все возможные управленческие инициативы организации. Именно поэтому ее называют зонтичной моделью (рис. 37).

Фундаментальные концепции EFQM

Нет (или почти нет) смысла начинать применять модель до тех пор, пока вы не «вживите» в деятельность организации *фундаментальные концепции*, которые формируют основу философии качества EFQM.

Ниже мы приводим содержание фундаментальных концепций EFQM с нашими дополнительными комментариями (табл. 9).

Таблица 9

Содержание фундаментальных концепций EFQM

Концепция и ее содержание	Комментарии
1. <i>Ориентация на результат.</i> Достижение результатов, которые отвечают интересам всех заинтересованных сторон	Большинство организаций знают свои финансовые результаты, но этого мало. Многие компании понимают, что должны знать больше о своей деятельности, в том числе о результатах и эффективности своих процессов
2. <i>Ориентация на потребителя.</i> Создание значимой для потребителя ценности, максимальное удовлетворение нужд и пожеланий настоящих и будущих потребителей	Идея стара как мир. Помните слоган советских времен «Клиент всегда прав!» на стенах комбинатов бытового обслуживания? Приходит время, когда все большее количество организаций претворяет этот лозунг в жизнь
3. <i>Лидерство и постоянство цели.</i> Лидеры олицетворяют модель поведения для работников, демонстрируя постоянство цели, они способны убедить в своей правоте и повести за собой людей	Постоянство цели не исключает изменений стратегических и оперативных планов, но требует стабильности в отношении ценностей организации и принципов ее деятельности
4. <i>Процессный подход к управлению на основе фактов.</i> Управление организацией с помощью взаимозависимых и взаимосвязанных систем и процессов на основе фактов, включая мнения всех стейкхолдеров, не полагаясь только на интуицию и эмоции менеджеров	Лучшие организации не управляются «из бункера», при принятии решений не следует полагаться на догадки. Интуицию высшего руководства еще никто не отменял, но также никто не оспаривает, что управлять системно лучше, а управлять системой процессов эффективнее, чем управлять людьми
5. <i>Развитие и вовлечение людей.</i> Работники смогут себя реализовать полностью тогда, когда они искренне разделяют общие ценности, а организационная культура основана на доверии и поощрении их инициативы	Трудовой коллектив тогда будет максимально эффективен, когда поймет, что с его мнением считаются, осознает степень своего воздействия на результаты бизнеса, а также сможет ощутить на собственной зарплате свои усилия по улучшения деятельности своего предприятия
6. <i>Непрерывное обучение, инновации и улучшение.</i> Проведение эффективных изменений с применением знаний и поиском возможностей для инноваций и улучшений	Лучшие компании – это «самообучающиеся» организации, которые находятся в процессе непрерывного обучения, как на основе своего опыта, так и на примере других, применяя внешний и внутренний бенчмаркинг. Открытость позволяет использовать опыт всех заинтересованных сторон
7. <i>Развитие партнерских отношений.</i> Развитие и поддержка плодотворных партнерских отношений на принципах доверия, обмена знаниями и совместной деятельности	Четвертая заповедь Эдвардса Деминга гласит: «Покончите с практикой закупок по самой низкой цене». Стремитесь к тому, чтобы получать определенный компонент только от одного поставщика на основе установления долговременных отношений взаимной лояльности и доверия. Целью в этом случае является минимизация общих, а не только первоначальных затрат

Концепция и ее содержание	Комментарии
<p>8. <i>Корпоративная и социальная ответственность.</i></p> <p>Построение в долгосрочной перспективе структуры, при которой организация стремится понимать и удовлетворять ожидания всех своих заинтересованных сторон, включая общество в целом</p>	<p>Западные организации стали осознавать важность фактора социальной ответственности для развития бизнеса лишь недавно, зато многие российские предприятия (особенно градообразующие) делают это давно, но зачастую в ущерб основному бизнесу. Растет количество компаний, которые обнаруживают, что люди предпочитают работать на предприятиях, заботящихся об обществе. Управление персоналом и управление социальной ответственностью оказались тесно взаимосвязанными понятиями</p>

С какой же целью Европейский фонд управления качеством предлагает модель и фундаментальные концепции? Концепции – это философия, которую не всегда просто применить на практике, это принципы управления любой организацией. Модель, в свою очередь, – прикладной инструмент, разработанный с целью применения для улучшений.

Связаны ли концепции и модель? Полагаем, что прямую связь всех концепций и всех элементов модели разглядеть сложно. Более того, искать эти связи нет прямой необходимости для пользователей модели. Мотор автомобиля тоже включает в себе множество концепций (принципов, физических законов и т.д.), но эти концепции преобразованы в инженерное решение, подробности этой метомарфозы мало интересуют автолюбителей.

Конечно, модель – это не автомобиль, и взаимосвязь с Концепциями уловить гораздо легче. Являясь европейской интерпретацией философии TQM, концепции EFQM могут легко восприниматься организациями, где принципы всеобщего качества заложены на генетическом уровне, хотя это утверждение тоже спорно, там тоже люди, и они тоже грешны. Тем более тяжело воспринимать философию качества бизнесу на территории постсоветского пространства – но это тема для отдельного обсуждения.

Матрица RADAR

Смысловым завершением «полного пакета» совершенствования бизнеса по версии EFQM является матрица оценки RADAR.

RADAR – это оценочный механизм на базе модели EFQM. За аббревиатурой RADAR кроется цикл оценки системы: **R**esults (Результаты) – **A**pproach (Подход) – **D**eployment (Внедрение, развертывание подхода по уровням организации) – **A**ssessment and **R**eview (Оценка, или самооценка, и Пересмотр (анализ для пересмотра и попыток актуализации)).

Четыре стадии RADAR определяют для пользователей модели следующие этапы оценки (самооценки), представленные в табл. 10.

Группа критериев «Результаты» оценивается по показателю **Results**, а критерии группы «Возможности» анализируются с учетом **Approach, Deployment, Assessment and Review**.

Таблица 10

Характеристики оценочного механизма RADAR

Элемент	Что оценивается	Как это делается в лучших организациях
Results – Результаты	Основные достижения компании, показатели ее деятельности: финансовые, производственные, показатели системы управления, т.е. все, которые отражают реализацию организационной политики и стратегии	В успешных организациях результаты отражают положительные тенденции и/или стабильное хорошее положение, соответствуют установленным целям и являются лучшими относительно других организаций. Достижение таких результатов обосновано применением грамотных подходов
Approach – Подход	Планы компании и основания их принятия, эффективность применяемых подходов для достижения планируемых результатов	В успешных организациях применяемые подходы являются рациональными, продуманными, хорошо спланированными и регламентированными, четко ориентированными на удовлетворение нужд заинтересованных сторон. Разрабатываемые подходы интегрированы в корпоративную политику и стратегию и взаимосвязаны
Deployment – Внедрение	Широта, системность применения подходов, как происходит их развертывание внутри организации для реализации принятых планов и стратегий	В успешных организациях подходы разрабатываются для всех направлений деятельности и строго систематизируются
Assessment and Review – Оценка (самооценка) и Пересмотр	Как организация изучает используемые подходы, анализирует полученные результаты, определяет области дальнейшего совершенствования	В лучших организациях подход и его реализация являются предметом постоянного измерения и изучения, полученные результаты используются для определения и ранжирования сильных и слабых сторон, планирования и реализации деятельности по совершенствованию

Как можно предположить с первого взгляда, модель предполагает оценку «справа налево». Один из идеологов модели EFQM и «гуру» самооценки, Тито Конти говорит на этот счет следующее: «Когда появились модели TQM, включавшие в оценку результаты, то считалось само собой разумеющимся, что последовательность проверки должна быть следующей: сначала – возможности, затем – результаты (слева направо, согласно моим определениям). Это согласуется с идеей о том, что оценка результатов была только дополнением к оценке соответствия модели, придавая проверке дополнительную эффективность. В действительности это может быть верно для аудитов контроля и измерения, но это уже не действует,

когда цель оценки – диагностическая. Диагностика всегда идет от симптомов к причинам, от результатов к вызвавшим их организационным причинам». Такая диагностика (т.е. самооценка) является «профилактическим исследованием». Для исследования нашей системы качества или системы управления мы, в самом деле, должны пойти от результатов к подходам, а для участия в конкурсе, для проверки внешними экспертами мы должны описать сначала подходы, а потом дать данные о наших результатах.

Самооценка по модели EFQM

По различным оценкам, модель совершенствования EFQM используют в практике управления десятки, даже сотни тысяч компаний Европы. Это предприятия и организации различных сфер деятельности, форм собственности и размеров. По результатам опроса Financial Times, модель EFQM применяют 60 % крупнейших компаний Евросоюза, в том числе “Siemens”, “Bosch”, “Nokia”, “Volvo”, “Yellow Pages”, “TNT” и многие др. признанные мировые лидеры.

Почему все эти организации делают выбор в пользу модели EFQM? Недавнее исследование Европейского фонда управления качеством выявило следующие основные мотивы применения модели в Европе:

- дать объективную реалистичную оценку текущего состояния организации;
- определить области для первоочередных преобразований;
- способствовать распространению лучшей бизнес-практики;
- определить движущие силы бизнеса;
- наладить общий язык в организации;
- сбалансировать интересы всех заинтересованных сторон.

Кроме перечисленных причин, организации, применяющие модель EFQM на практике, особо отмечают важность модели для формулировки видения (45 %), стратегического планирования (66 %) и самооценки (80 %). Действительно, возможность проведения самооценки – это важнейшая составляющая модели EFQM.

Самооценка в трактовке Европейского фонда управления качеством – это всесторонний, систематический и регулярный анализ деятельности и результатов организации в соответствии с моделью совершенствования EFQM. Процесс самооценки позволяет организации ясно увидеть свои сильные стороны и области, где можно проводить улучшения, интегрировать полученные результаты в планируемую деятельность и проводить последующий мониторинг достигнутого прогресса.

Вместе с тем Т. Конти неоднократно отмечал важность четкого отделения самооценки от конкурсной оценки. Последняя представляет собой оценку организации независимыми третьими лицами – экспертами премии в рамках Европейского конкурса (или национальных, региональных, мест-

ных конкурсов, построенных по образу и подобию европейской премии за достижение совершенства, а также сертификации по уровням совершенства EFQM). В этих случаях процесс оценки подобен аудиту.

Диагностическая самооценка (в данном случае можно говорить о профилактической самооценке, профилактике системы управления) возникла как составная часть премий по качеству, но вскоре завоевала отдельное место в арсенале менеджеров. Вначале самооценка представляла собой только внутренний аудит, затем акцент сместился на диагностику по баллам, что помогло организациям сопоставлять свои результаты с эталоном, лидерами и конкурентами, определять свой уровень совершенства. Сегодня диагностическую самооценку следует воспринимать как критический самоанализ, который вместе с бенчмаркингом является неотъемлемой частью работы по совершенствованию в лучших организациях. Самооценка, по Т. Конти, – это «анализ способности организации решать свои основные задачи и достигать своих целей, в частности, ее возможности сохранять и повышать конкурентоспособность при изменении внешних условий».

Схема процесса самооценки изображена на рис. 38.

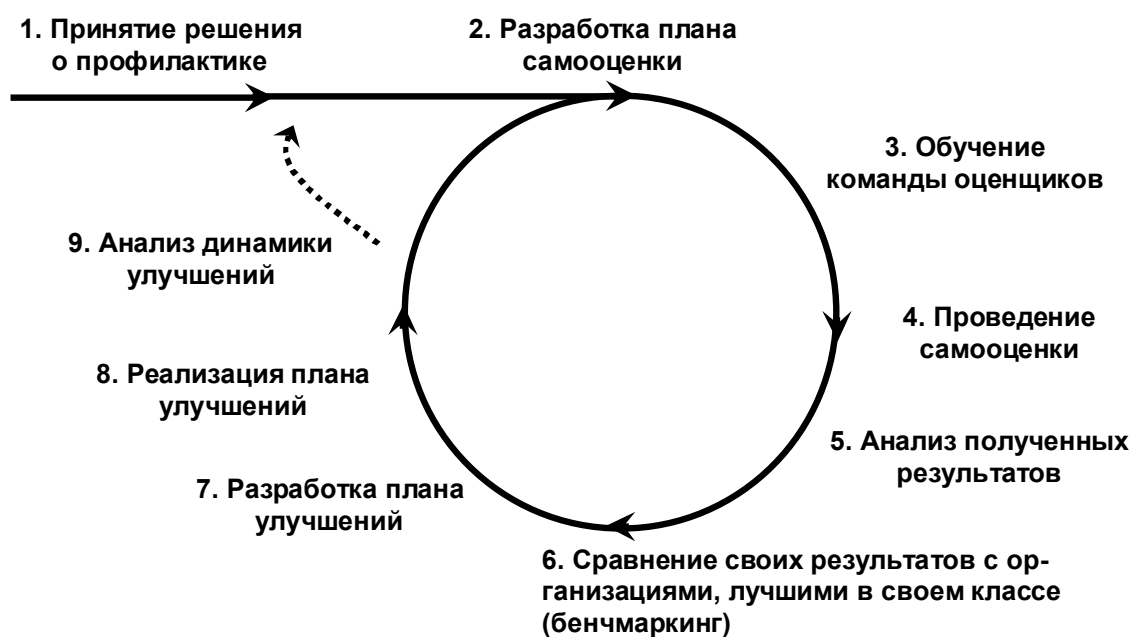


Рис. 38. Схема процесса диагностической самооценки в организации

В диагностической самооценке на практике реализуется методология постоянного совершенствования Шухарта –Деминга, цикл PDCA. Взаимосвязь самооценки и цикла PDCA отражает рис. 39.

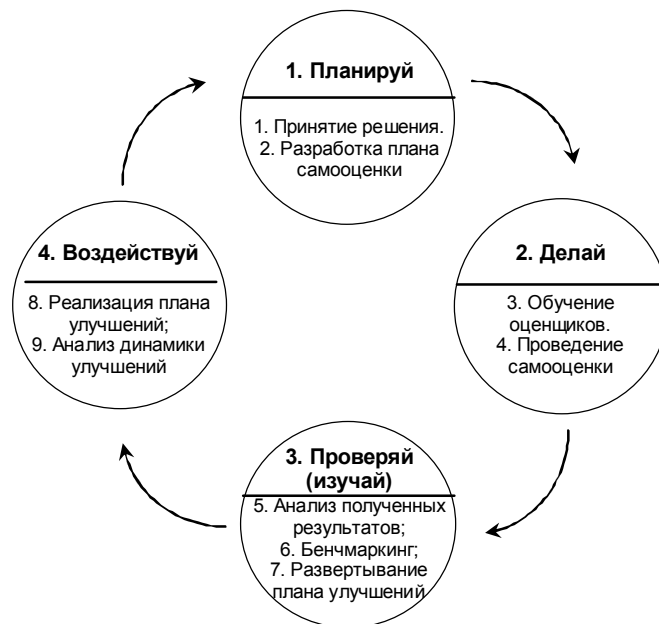


Рис. 39. Взаимосвязь цикла самооценки и цикла Деминга PDCA

Являясь, по сути, бизнес-моделью организации, модель EFQM помогает различным ее пользователям говорить на одном языке, оценивать не только свою деятельность и проследивать динамику своих улучшений, но и, как уже не раз было сказано, сравнивать свои результаты с эталоном, с показателями лидеров и конкурентов. Критерии и субкритерии модели EFQM решают важную задачу определения объекта для проведения бенчмаркинга, т.е. организации проводят эталонное сопоставление непосредственно по критериям модели.

Ценность модели EFQM – думать, думать и еще раз думать

Существует два мнения относительно того, как использовать модель. С одной стороны, модель может и должна меняться для каждой отдельной организации, учитывая специфику ее бизнес-практики. С другой стороны, модель универсальна и не требует никаких изменений. Обсудим «за» и «против» каждой из позиций. В начале практики самооценки проще всего использовать стандартную модель и сравнивать свои результаты с другими предприятиями, начинающими самооцениваться по модели. Успешно развивающемуся предприятию, накопившему определенный опыт применения модели, может стать скучно использовать все одну и ту же модель и может прийти в голову идея изменения чего-либо в модели. Подобный процесс происходит при разработке отраслевых моделей, в которых стандартная модель претерпевает некоторые изменения. Например, в некоторых европейских странах известны модели для организаций здравоохранения, для учебных учреждений (в России также есть конкурс Министерства

образования для вузов, основанный на российской модели, а первый вузовский конкурс был проведен в 2001 г.).

1. Модель нужно и можно персонифицировать.

Каждая организация уникальна и не похожа на другую. Едва ли найдется организация, которую можно полностью вписать в модель. А вот вписывать модель в бизнес-практику можно и нужно. Приведем цитату из выступления одного из пользователей модели EFQM: «...мне говорят, что это плохая модель, потому что в ней мало маркетинга. Так усильте роль маркетинга для своей модели, разработайте свою модель, Вы можете вписать маркетинг в нее. Это же только модель, меняйте, крутите, используйте ее». Модель EFQM – это модель для обдумывания, а не для заполнения формуляров. Мы едва ли сможем найти высококласную модель, которая не требовала бы при ее использовании применения мозгов. Одна из задач, которую ставят перед собой разработчики модели, – помогать менеджерам думать, причем думать системно. Даже измененная модель позволяет сравнить себя «с лучшими в классе», например, российские вузы проводят самооценку по модифицированной модели, но имеют возможность сравнивать свои баллы с оценкой промышленных предприятий, полученной в правительственном конкурсе, в котором используется универсальная модель.

Момент, в который организация сможет изменить модель сама для себя, руководствуясь своей спецификой, является поворотным пунктом в ее развитии – система управления стала зрелой и может сама для себя разработать измерительные приборы.

Возвращаясь к вопросу о необходимости перекраивать модель под себя, необходимо отметить самый большой и, возможно, единственный подводный камень. Если вы изменили модель и изменения эти принципиальны, этим вы усложнили процесс сравнения себя с другими пользователями модели. Этот аргумент главный в стане сторонников универсализации модели.

2. Модель хороша для всех? Или просто хороша? Все, что мы можем сделать для ее улучшения, – это не менять ее.

«Если бы мы потратили несколько месяцев на переработку модели, то, во-первых, все это время мы бы не могли использовать модель, а во-вторых, мы потеряли бы возможность проводить бенчмаркинговые исследования с нашими коллегами по EFQM», – это слова одного из пользователей модели, чья организация предпочитает применять модель в ее изначальном виде. Возможно, они просто не созрели, им страшно отдалиться от своего костра и пойти в лес, или у них слабенькая система управления, которой нужны шаблоны и подсказки, а может быть, они продвинулись так далеко вперед, что поняли ошибочность всех моделей. Вспомним слова знаменитого статистика Джорджа Бокса: «Все модели ошибочны: вопрос лишь в том, насколько они ошибочны, чтобы не быть полезными». Мы никогда не сможем создать идеальную, совершенную модель, и, возможно, не стоит на это тратить драгоценное время. Давайте будем реалистами.

Модель EFQM: заблуждения и стереотипы

Ошибочные предположения	Пояснения
Это модель менеджмента мирового уровня, которая подсказывает, как построить систему управления организации	Это не модель для компании, это модель для исследования ее системы управления. Модель не скажет, как сделать то или другое – модель ничего не предписывает, в ней не содержится никаких требований
Это модель для победы в конкурсе	Это не означает, что организация обязательно должна участвовать в конкурсе на соискание премии качества (большинство пользователей не претендуют на премии качества)
В основе модели лежат все новые идеи про качество и основанная на них здоровая организационная культура: 8D, 7 простых методов управления, Шесть сигм, 5S, 4 слагаемых цикла Деминга	Это не новомодная причуда, модель описывает старые истины и давно известные аксиомы. В модели очень удачно и максимально кратко заложен большой опыт человечества из области управления
Применяя эту модель, мы автоматически улучшаем систему управления, укрепляем бизнес	Сама модель ничего улучшить не может. Неверное применение этого инструмента так же опасно, как неверное применение молотка
Найден эликсир процветания, панацея от неудач	Это не панацея и не чудотворная таблетка для быстрого выздоровления (хотя самооценка обычно позволяет достичь некоторых быстрых побед). Это марафон, а не спринт, и применение модели должно рассматриваться в долгосрочной перспективе
Модель может помочь определить жизненно необходимые улучшения. Самооценка решит застарелые проблемы	Модель указывает на «критические точки» необходимых улучшений, помогает понять сильные и слабые стороны организации. Это не значит, что вы должны планировать улучшения всего и сразу. Некоторым компаниям целесообразнее не улучшать свои слабые стороны, а продолжать наращивать мощь своих сильных сторон
Модель – это эталон, и необходимо строить организацию в строгом соответствии с моделью	Модель не догма, ее можно и нужно менять, перекраивать под себя, изменяя критерии и добавляя новые и удаляя ненужные. Вы не должны делать из своего бизнеса точную копию модели
Для оценки организации применяется система баллов, что позволяет измерить одной цифрой уровень совершенства организации и сравнивать себя с другими	Погоня за баллами (с целью выгодно показать свой бизнес) дискредитирует саму идею самооценки. Такой самообман искажает картину реального положения дел и заставляет организацию отказываться от модели, так и не научившись ее применять

Ошибочные предположения	Пояснения
Модель позволит найти виновных в провалах, «козлов отпущения» или возбудителей той или иной «инфекции» в организации	Модель не должна стать «кнутом» для работников. Модель – это <i>позитивный</i> инструмент, который говорит не о «болезнях», а об «областях для улучшений». Использование ее в качестве «пряника» тоже нежелательно, когда постановка задачи происходит по принципу «...ты мне баллы, а я тебе премию»

Обе точки зрения имеют право на существование, так как огромное число организации по всему миру рассматривают модель как инструмент, помогающий привить системный подход в управлении, перекраивают модель с учетом своих нужд и используют ее для диагностической самооценки. Не меньшее число организаций принимают начальный вариант модели, предлагаемый EFQM, и не менее успешно применяют и ее для самооценки, и для бенчмаркинга.

Модель существует, чтобы ее применять, это не теоретическая схема или геометрическая картинка из девяти прямоугольников. Модель EFQM – это простой и эффективный инструмент для диагностики и совершенствования бизнеса.

Как, должно быть, поняли читатели, модель EFQM не дает точного ответа, что и как должно быть сделано. Этот инструмент будет полезен для тех организаций, где люди *думают* и предпринимают соответствующие действия, намного более осмысленные и глубокие, чем выставление галочек в оценочном листе.

Глава включает таблицу, в которой в дискуссионном виде приведен ряд ошибочных мнений о модели EFQM и правильный взгляд на вещи (табл. 11). Надеемся, что наши комментарии помогут позиционировать модель в глазах ее потенциальных пользователей адекватно замыслам отцов-основателей.

Глава 20

ТОС: ограничения в бизнесе – ограничения в мышлении

Знаниям нет замены.

Эдвардс Деминг

Боб и Гарри собрались поохотиться на львов в африканском сафари. Они оставили свой вездеход и пошли по следам льва, однако через три мили обнаружили, что у них нет патронов. Боб немедленно сел на землю и начал расшнуровывать ботинки, чтобы сменить их на более удобные кроссовки. – Какого черта ты это делаешь? – удивленно спросил Гарри. Боб спокойным голосом ответил: – Если я увижу льва, мне надо будет быстро бежать. Гарри рассмеялся: – Неужели ты думаешь, что сможешь бежать быстрее, чем лев? – Мне это не понадобится, – ответил Боб, – мне всего лишь будет нужно бежать быстрее, чем ты.

Эта притча – своеобразное резюме двух книг Элии Голдратта, речь о которых пойдет ниже¹. В притче прекрасно раскрыта суть ограничений, существующих в голове у каждого из нас. Мышление Гарри ограничено мнением о том, что, убегая от льва, нужно бежать быстрее льва. Это традиционное мышление, вполне приемлемое в ситуациях, когда Гарри убегает от львов в одиночку. Боб же быстро смекнул, что ему надо всего лишь бежать быстрее, чем Гарри. Читателю предоставляется решить самостоятельно, кто из двух незадачливых путешественников достанется льву на ужин.

Ответ кажется очевидным. А теперь представьте себе, что похожая ситуация происходит с вашей фирмой. И Гарри – вовсе не Гарри, а компания-конкурент. Лев – это грозящее вам банкротство. Что вы будете делать в этом случае? Куда бежать и, главное, с какой скоростью?

В мире управления достаточно редко можно встретить теории, которые бы по сложности сравнились с соответствующими теориями в физике или биологии. Большинство управленческих моделей, которыми пользуются всюду в мире, – всего лишь хорошо организованный здравый смысл. И лишь одно не дает нам право сказать, что управление не наука, а коллекционирование марок, – здравый смысл, как и во все времена, нынче чрезвычайно дорог. Ибо именно здравый смысл пытается найти в нашем мышлении, наших привычных интеллектуальных моделях, психологических конструктах неверные допущения, мешающие нам взглянуть на мир более широко.

Никакая книга не появляется на пустом месте, не говоря о новой научной теории. Однако чтобы книга могла стать популярной и снискать уважение как читателей-управленцев, так и критиков, она должна не только удовлетворять реальную потребность рынка, но и пытаться заполнить действительный пробел в знаниях, который либо не был обнаружен до сих пор, либо на который почему-то перестали обращать внимание.

¹ Goldratt, E. M. and Cox J. The Goal. Excellence in Manufacturing. Croton-on-Hudson, New York : North River Press Inc., 1984. 262 p. Goldratt E. M. What is this thing called Theory of constraints and how should it be implemented? Great Barrington, Massachusetts : North River Press, 1990. 162 p.

В последнее время по вопросам управления опубликовано множество интересных работ, и книги Э. Голдратта не единственные, которые пытаются достичь такой цели. Среди книг, которые уже переведены на русский язык, следует назвать «Реинжиниринг корпорации» Майкла Хаммера и Джеймса Чампи, «Пятую дисциплину» Питера Сенге и «Коучинг» Джона Уитмора. Первая из перечисленных книг рассказывает о процессе радикальной перестройки организации, вторая – о развитии системного мышления и создании обучающейся организации, третья – о самом процессе обучения.

Суть книг Голдратта, речь о которых пойдет ниже, в одной фразе выразить сложно. Они и ни о чем, и обо всем. О здравом смысле в управлении. О том, как часто наши допущения, привычные способы мышления не дают нам увидеть новые возможности. О том, что компромисс – это всегда плохо, ибо он означает, что мы находимся на уровне локального мышления и не видим общую цель, которой можно достичь без компромисса интересов. (Еще Борхес говорил, что «компромисс – это положение, одинаково неудобное для обеих сторон».) О том, что уменьшение затрат и запасов – хорошее дело, но не следует забывать про главное – увеличение продаж. Именно увеличение продаж Голдратт считает приоритетом номер один в системе целей современной фирмы.

С книгой Голдратта наука управления сделала очередной круг. Начав с обожествления продаж, в начале нового века мировой бизнес постепенно пришел к системе качества, гуманизации управления, социальной ответственности и этике. В результате сложилось такое впечатление, что современный бизнес – это сплошная благотворительность, гибкий график работы и корпоративные вечеринки по пятницам. Многие стали потихоньку усваивать, что цель бизнеса лежит не в финансовой сфере.

Книга Голдратта «Цель» первой за многие годы напоминает об опасности такого подхода. Ни в коей мере не пытаясь возродить «эксплуатацию человека человеком», Голдратт напоминает о том, что несмотря на постоянное снижение издержек и всеобщую оптимизацию реальный доход поступает извне, с внешнего рынка. И чтобы его получить, надо что-то продавать.

«Цель» – это своего рода «производственный роман». Хотя он напоминает не «Аэропорт» или «Колеса» Артура Хейли, а скорее «Битву в пути» Галины Николаевой. Как отмечают многие критики, по этому роману молодым менеджерам вполне можно изучать работу реального предприятия с его каждодневными и хроническими проблемами, и трудности интимной жизни управленцев-трудоголиков в том числе.

В романе «Цель» представлены многие идеи, которые будут затем более научно изложены Голдраттом в книге «Теория ограничений». Завод, производящий оборудование, находится на грани банкротства, так как постоянно срывает сроки поставок. Задержки растут, растет недовольство покупателей. Директору этого завода дается три месяца на то, чтобы ликвидировать проблемы и показать результаты реального улучшения положения.

Вначале директор пытается решить проблемы самостоятельно, но это приводит только к увеличению объемов авральной работы, которая, как из-

вестно, дает лишь временный результат. И тут, как в сказке (ведь это все-таки художественное произведение), Алексу Рого, директору завода, встречается давний знакомый – профессор по имени Иона. Он дает несколько консультаций: сначала по телефону, а затем и на месте событий – на заводе. С его помощью ситуация на заводе постепенно начинает выправляться.

Однако Иона не совсем обычный консультант – он не дает ответов на вопросы. Вместо этого он лишь акцентирует те области деятельности, на которые стоит обратить внимание. В частности, Иона советует внимательно изучить технологическую цепочку производства и определить, какие процессы создают «узкие места», работают на пределе своей производительности. Эти процессы (на заводе у Алекса их оказалось два) надо четко увязать со всеми остальными процессами на предприятии, так как именно они определяют производительность всего завода.

Дальше, по мере улучшения ситуации, Иона обращает внимание Алекса на размер партий деталей, подвергающихся обработке, на проблему избытка рабочей силы, на накопление запасов. И каждый раз Алекс обнаруживает, что решение проблемы лежит в анализе допущений, которые он (а вместе с ним и все мы) делаем относительно того, как «всегда у нас велись дела».

Роман «Цель» позволяет разъяснить достаточно сложные управленческие ситуации простым доступным языком. В нем ясно показывается, что решение всех проблем предприятия возможно, стоит только задуматься над общей целью существования фирмы, над тем, насколько она верно реализуется и учитывается в деятельности каждого процесса, каждого менеджера.

Перейдем теперь к «Теории ограничений», – своеобразному научному дополнению к художественной «Цели». В самом начале книги автор резюмировал ее задачу: «дать ответ на два вопроса: 1) как организовать мыслительный процесс, чтобы получать простые ответы на внешне сложные вопросы и 2) как учесть психологические аспекты процесса внедрения найденных ответов в деятельность организации с тем, чтобы перемены стали постоянными».

С самого начала книги Голдратт обращает внимание на интуицию: «Интуитивно мы знаем наши реальные проблемы, и даже их решения. Но главная сложность – это отсутствие способностей к их озвучению и сообщению другим того, что мы обнаружили».

Не секрет, что каждая организация существует для реализации какой-то цели. Бесцельных организаций не бывает. Однако внутри организации люди очень часто забывают главную цель и действуют, исходя из собственных, локальных целей.

На пути к главной цели лежит множество препятствий – Голдратт называет их ограничениями. Ограничение, по Голдратту, – это то, что мешает системе достичь более высокой эффективности на пути к своей цели. Эффективность всей системы определяется ограничениями, находящимися внутри нее. Пока мы не разберемся с ними, бессмысленно форсировать работу тех частей организации, которые не попали под ограничения.

Голдратт предлагает следующий алгоритм работы над ограничениями.

1. Следует определить ограничения системы – то, что мешает в достижении главной цели. При этом надо выделить только самые важные ограничения, помня о принципе Парето.

2. Важно определить путь преодоления ограничений, а также изменения в тех местах, где ограничения не проявляются. Работа должна быть организована таким образом, чтобы все входы ресурсов в участки процесса, имеющие ограничения, поступали из участков, не имеющих ограничения.

3. Нужно обязать всех работников следовать данному пути.

4. Работа по выявлению и искоренению новых ограничений ведется постоянно.

5. Если на предыдущем шаге ограничения были преодолены, перейдите к шагу 1.

Очень редко ограничения приходят в организацию извне. Большинство ограничений создаем мы сами, в своей голове. Голдратт пишет о том, что очень редко можно встретить компанию, встретившуюся с реальными рыночными ограничениями. Гораздо чаще ограничивающим фактором служит ее собственная маркетинговая политика. Достаточно редко можно обнаружить «узкие места» в торговом зале, но очень часто – в товарной политике. Поставщики редко ограничивают покупателей. Гораздо чаще ограничения создает сама политика закупок.

Представим себе, что мы проанализировали деятельность фирмы вдоль и поперек и обнаружили все (или почти все) ограничения. Допустим даже, что мы поняли, что с этими ограничениями надо делать, что менять. Теперь пора приступить к внедрению этих перемен в деятельность организации. Однако почти с полной уверенностью можно сказать, что никакие перемены, сколь бы малыми они ни были, невозможно внедрить в одиночку, без поддержки коллектива.

Сотрудники, нашедшие решение, с радостью воспринимают перемены, так как ясно видят их выгоды. Но про других работников такое сказать нельзя. Дело в том, что для многих людей любое изменение служит, прежде всего, угрозой их безопасности и только потом – средством оптимизации бизнеса. Перемены могут лишить человека привычного статуса, потребовать переобучения, усложнения работы или увеличения ее темпа. А нередки случаи, когда перемены заходят так далеко, что заканчиваются увольнениями. Поэтому сопротивление переменам – состояние естественное для всех. Для всех, кроме одного человека, – того, кто их инициировал, кто создал их, «пропустил» через себя, «выносил». Ради реализации своих идей такой человек готов свернуть горы.

Именно поэтому следующая задача, которая появляется на пути к оптимизации, к переменам – сделать так, чтобы каждый воспринимал эти шаги как свои собственные. Только тогда они будут иметь для людей какую-то ценность. Однако продвигать собственные изменения означает одновременно и «изобретать» их, самостоятельно формулировать, отыскивать.

Метод, который служит этому, изобретен сотни лет назад. Это майевтика, или метод Сократа. Суть метода Сократа состоит в том, чтобы путем заранее выбранных, грамотных вопросов заставить человека самостоятельно

прийти к решению проблемы. Метод Сократа основан на вере в то, что у каждого человека есть способности к изобретательству и творчеству. Надо лишь раскрепостить их, дать им выход.

Если руководитель (консультант) будет каждый раз давать готовый ответ, то сотрудник постоянно будет обращаться к нему за советом. В результате руководитель только и будет делать, что отвечать на вопросы. Хотя на самом деле было бы гораздо правильнее научить человека самостоятельно ставить вопросы и самому находить на них ответы. Голдратт считает, что обучение должно учить человека не готовым ответам (которые каждый раз меняются), а процессу анализа предпосылок (постулатов), конструктивной критике своих же собственных идей и представлений. Это сложно, но эффективно.

Вопросы, на которые приходится отвечать сотруднику, следует направить на выявление предпосылок, лежащих в основе его мышления. Именно предпосылки, прочно укоренившиеся в голове и часто неосознаваемые, мешают взглянуть на проблему свежим взглядом. В частности, именно они служат причиной того, что нам так часто приходится искать компромиссы. Ведь компромиссы – это необходимость выбрать одну из двух противоречащих моделей. Однако противоречие исчезает, если будет найдена общая цель, которая объединяет две различных точки зрения. Взгляд с общей перспективы решает, ликвидирует проблему.

Голдратт предлагает метод, помогающий избежать мучительных компромиссов. Он назвал его методом «рассеивания облаков». Представьте, что проблема – это грозовое облако. Вместо того чтобы примирять компромиссы, надо просто сделать так, чтобы проблема исчезла сама собой, испарилась, рассеялась, как облако, в рамках нового образа мышления, новой интеллектуальной модели.

Допустим, что нам надо достичь определенной цели, которую мы обозначим «А». Для этого надо выполнить операции «В» и «С», однако перед «В» надо выполнить операцию, а перед «С» – операцию, которая противоположна ей. Если, например, «В» требует увеличения какого-то параметра операции, то «С» нуждается в его уменьшении. Налицо противоречие, которое иллюстрируется диаграммой:

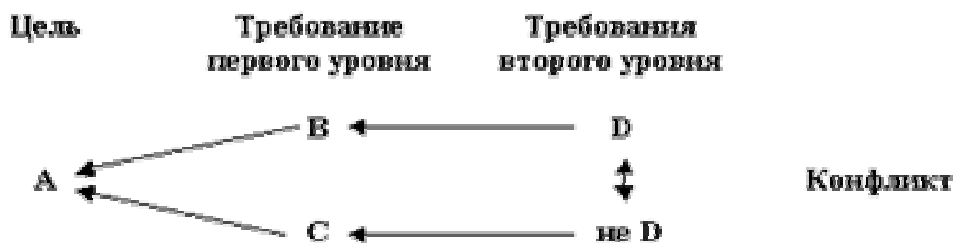


Рис. 40. Противоречие достижения цели

Для решения данной дилеммы, конфликта, надо, прежде всего, четко поставить проблему. Ведь не зря говорится, что правильно поставленная проблема – наполовину решенная. Голдратт пишет, что лучше всего решение компромисса можно прояснить на примере с управлением запасами материа-

лов. Суть проблемы – выбор оптимального объема партии, посылаемой на обработку за один раз. Классическая формулировка подобной задачи – выбрать такой объем партии, при котором минимизировались бы затраты на одну единицу. Эти затраты определяются в основном затратами на наладку и текущими затратами.

1. Наладка. Чем больше будет объем партии, тем на большее число деталей распределится стоимость одной наладки. Поэтому зависимость примет вид, проиллюстрированный на рис. 41.

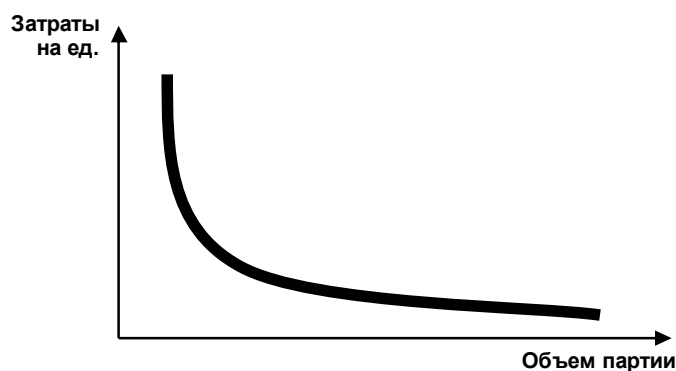


Рис. 41. Наладка

2. Текущие затраты. Увеличивая объем партии, мы увеличиваем затраты времени, в течение которого партия находится в обработке, т.е. увеличиваем затраты на хранение запасов. В большинстве работ на данную тему связь между объемом партии и затратами принимается линейной. Поэтому, с этой точки зрения, нам выгодно минимизировать объем партии (рис. 42).

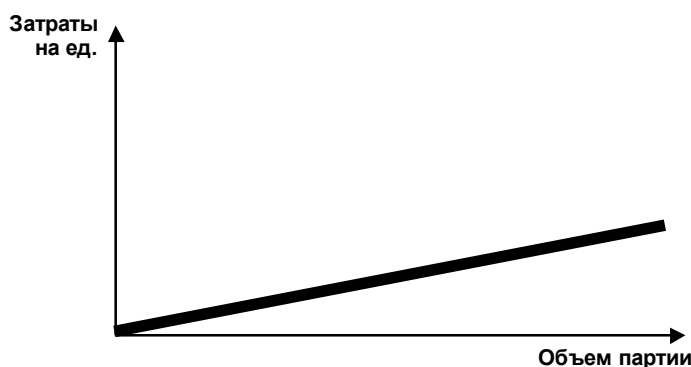


Рис. 42. Текущие запасы

Попытаемся применить метод «рассеивания облаков» (рис. 43).

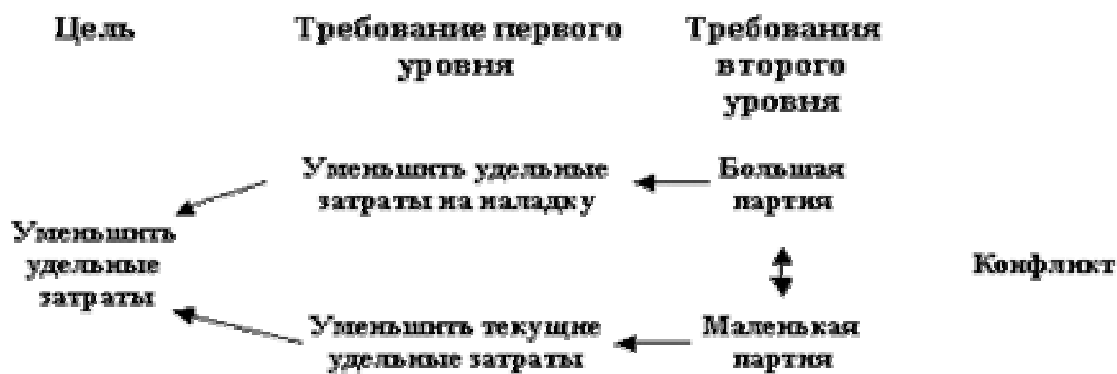


Рис. 43. «Рассеивание облаков»

Однако перед тем, как показать возможности метода «рассеивания облаков», попробуем представить, как выглядит решение данной проблемы в свете традиционного подхода. Традиционный подход предполагает поиск «оптимального» решения. Поскольку мы не можем удовлетворить оба требования «В» и «С», то мы пытаемся найти, чем мы можем пожертвовать из «В» и «С», чтобы ущерб для «А» был минимален. Мы суммируем все издержки и чертим график (рис. 44). Там, где кривая общих издержек имеет минимум, и находится «оптимальное» решение. Но поскольку суммарный график в области минимума практически горизонтален, не суть важно, какой точно объем партии будет выбран (в определенных пределах).

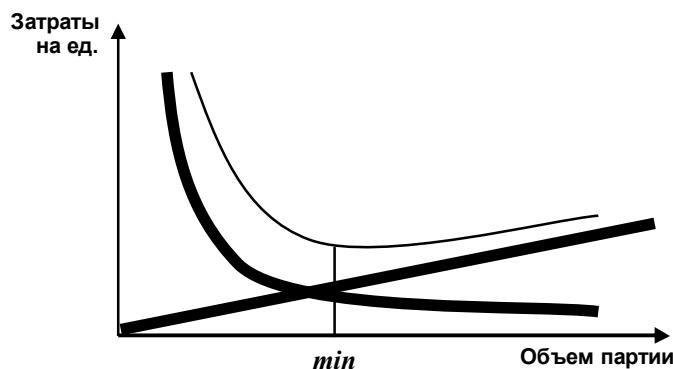


Рис. 44. Решение методом традиционного подхода

Метод «рассеивания облаков» не предполагает поиска компромиссов. Он нацелен на искоренение самой проблемы. Решение лежит в понимании общей цели. Действительно ли нам надо достичь минимума издержек на единицу? Ведь наша цель – деньги. Поэтому вместо того, чтобы считать затраты на единицу, лучше считать прибыль на единицу. Поэтому будем использовать показатели чистой прибыли и возврата на инвестиции. Больше затрат – меньше прибыль, меньше затрат – больше прибыль. В предположении постоянства цены можно просто заменить затраты на прибыль. В результате получим график, который зеркально отражает предыдущий. Однако увеличение объема партии означает пропорциональное увеличение инвестиций в процесс работы и

в материалы, которые некоторое время будут «заморожены». Между объемом партии и инвестициями существует линейная зависимость, так же как и между объемом партии и затратами (рис. 45).

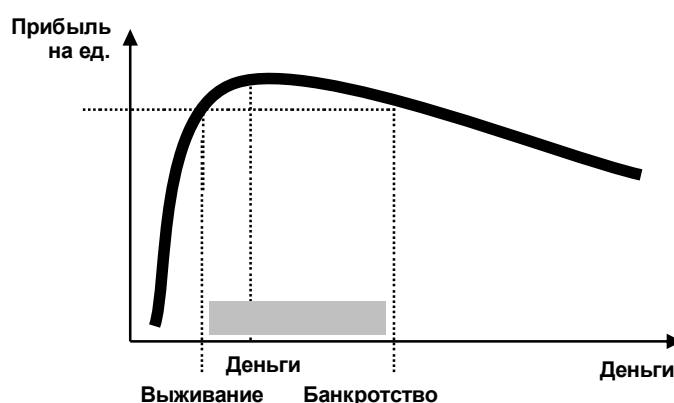


Рис. 45. Решение методом «рассеивания облаков»

Все партии в пределах линии обеспечивают практически равную прибыль, или, что то же самое, примерно равные издержки. Однако возврат на инвестированный капитал упал, так как при той же прибыли инвестиции возросли примерно вдвое. Если мы желаем получить больше денег, нам не следует ориентироваться на вершину кривой, как в «классическом» случае, а на точку, лежащую значительно левее вершины (на графике эта точка обозначена как «выживание»).

Много лет в университетах нас учили принимать «оптимальное» решение. Однако при принятии многих решений такого рода никто не проверял, насколько частные цели соответствовали общим. Самое интересное, что данная проблема не ограничивается только стенами учебных заведений.

Примеров ориентации на частные цели множество. Голдратт пишет: «Как часто Ваша компания работала изо всех сил для того, чтобы получить заказ, однако, получив его, не могла с ним справиться? Как часто рабочему приходилось работать сверхурочно, чтобы произвести огромное множество деталей, и только для того, чтобы через пару недель обнаружить их собирающими пыль на складах? Опыт свидетельствует, что 90 % всех каждодневных проблем, с которыми сталкиваются промышленные организации, принадлежат именно к этой категории проблем. Они возникают из-за попыток достичь частных целей, не совпадающих с общей».

В заключение хочется обратить внимание на еще один интересный факт, который будет полезен специалисту по качеству, в особенности тому, кто занят подсчетом затрат на качество.

Голдратт обращает особое внимание на приоритеты, показатели организации. По Голдратту, для обеспечения нормальной работы организации надо оптимизировать свою деятельность вокруг трех показателей: выработка (пропускная способность), запасы и текущие (операционные) затраты.

Выработка – скорость, с которой в систему поступают деньги от продаж.

Запасы – все деньги, вложенные системой в покупку того, что дальше станет предметом продаж.

Текущие (операционные) затраты (издержки) – деньги, которые тратятся системой на преобразование запасов в выработку.

Голдратт открывает глаза менеджеров и специалистов по качеству на простой факт, что работа по снижению текущих издержек не может продолжаться бесконечно, – так можно прийти к нулю, т.е. к остановке предприятия. Запасы также ограничены нулем снизу – распродажей всех активов. И лишь выработка (т.е. объем продаж) не имеют ограничения в том направлении, в котором происходит оптимизация. Поэтому именно она и должна стать индикатором номер один в деятельности любой фирмы. Следующий по важности индикатор – это запасы, и в последнюю очередь – текущие затраты.

Практически все, что пишет Голдратт, – это простой здравый смысл. Он, кстати, сам напоминает об это несколько раз. Его книга – это теория без цифр, без глубоких идей, которые бы потрясли мир. Вместо того чтобы придумывать академическую науку, Голдратт обрушивается на предпосылки, лежащие в основе нашего бизнеса. Путь к их анализу лежит в системном подходе, в том, чтобы все наши действия учитывали общую цель, ради которой существует предприятие.

Теория ограничений, по замыслу автора, должна дополнить «до целого» такие современные теории менеджмента качества, как всеобщий менеджмент качества (TQM) и систему поставок «точно-вовремя» (JIT). Система TQM видит своей целью снижение текущих затрат. Система JIT делает акцент на снижение запасов. Осталось совсем немного – обратить внимание на прибыль от продаж. Именно на этом и основана ТОС (Theory of Constraints) – теория ограничений Голдратта. По замыслу автора, она должна стать последним звеном, положенным в цепь оптимизации бизнеса. Насколько автору это удалось, можно понять, тщательно изучив оригиналы его работ, которые, к счастью, уже переведены на русский язык.

Юрий Павлович Адлер, Виктория Владимировна Липкина,
Дмитрий Владимирович Маслов, Ирина Георгиевна Назарова,
Татьяна Михайловна Полховская, Юрий Тимофеевич Рубаник,
Юрий Станиславович Тишков, Сергей Викторович Турко,
Елена Ивановна Хунузиди, Александр Львович Шестаков,
Владимир Львович Шпер, Светлана Евгеньевна Щепетова

ФОРУМ ДЕМИНГА: СТРАТЕГИЯ КАЧЕСТВА ДЛЯ РОССИИ

Коллективная монография

Под общей редакцией Ю.П. Адлера, Д.В. Маслова

Редактор *О.В. Якунина*
Компьютерная правка, верстка *Ю.А. Яценко*

Заказ № 2367. Тираж 3000 экз.
Уч.-изд. л. 16,3. Усл. печ. л. 14,7.

Издательский дом «Астраханский университет»
414056, г. Астрахань, ул. Татищева, 20
Тел. (8512) 48-53-47 (отдел маркетинга), 48-53-45 (магазин),
48-53-44, тел./факс (8512) 48-53-46
E-mail: asupress@yandex.ru