

РЕСУРСЫ ДЛЯ БИЗНЕСА



Наследие Адлера. Часть III НА ПУТИ К СОВЕРШЕНСТВУ



Авторская



Качество менеджмента



Отраслевая



Лучшие практики

Тематическая подборка лучших материалов
РИА «Стандарты и качество»

Наследие Адлера. Часть III НА ПУТИ К СОВЕРШЕНСТВУ

О совершенстве	1
Приблизиться к недостижимому, или Как построить идеальную компанию	2
Сказ о выборе, бизнесе и совершенстве	7
Процесс идёт, и мы идём, хоть нам совсем не по дороге... (Часть 1)	11
Процесс идёт, и мы идём, хоть нам совсем не по дороге... (Часть 2, окончание)	16
ИСО 9001, ну чем он не угодил?	19
Количество не должно быть произвольным	24
Перемены – это, по сути дела, всегда проблемы	27



О совершенстве

Сквозь тернии — к звездам.

Людвиг ван Бетховен

Как известно, совершенство недостижимо. И деловое совершенство — тоже. Это идеал. Это всегда удаляющаяся цель, как горизонт. Это — мечта. Но именно эта мечта делает жизнь осмысленной. В сущности, это стремление к гармонии. Гармонии в человеческих отношениях. Гармонии в отношении человека с Природой. Это вечная готовность к творчеству, дающему чувство радости и полноты бытия.

Путь к совершенству бизнеса лежит через удовлетворенных потребителей, радостных сотрудников, счастливых собственников (кем бы они ни были), конкурентов, которые не завидуют, общество, которое гордится гражданами, способными создавать и поддерживать красивый бизнес, через согласие с государством.

Мир сложен и противоречив. Есть много сил, которые противостоят совершенству. И это не только вездесущая энтропия, стремящаяся всякую гармонию превратить в хаос, но и человеческая злоба, зависть, невежество, глупость. Они всегда создают тернии, мешающие совершенству взлететь к звездам. Может быть, именно потому, что путь к совершенству очень труден и опасен, люди так ценят проявления совершенства и красоты везде, где их удается увидеть.

Совершенство не остается неизменным. Меняются нравы и моды, взгляды и пристрастия. То, что вчера было почти совершенным, сегодня может стать обыденным, привычным, утратит новизну и потеряет очарование. Поэтому совершенство — это не столько состояние, сколько процесс. Кроме того, близость к идеалу не удастся измерить «изнутри» здесь и сейчас. Об этом Оноре де Бальзак написал свой знаменитый «Неведомый шедевр». Об этом сказал

Борис Пастернак: «Но поражение от победы ты сам не должен отличать».

Совершенство не поддается всяческим попыткам канонизации. И стремление к совершенству — тоже. Яркий пример тому — многолетние попытки предпринятые Международной организацией по стандартизации (ISO), которая стремилась втиснуть совершенство и совершенствование в свои стандарты ИСО серии 9000. Теперь очевидно, что эти несомненно полезные документы не в силах решить такую «сверхзадачу».

Что же получается? Получается, что деловое совершенство складывается из команды единомышленников, с энтузиазмом стремящихся к достижению своих целей, открытых для общения и приобретения знаний, руководимых этикой «благоговения перед жизнью» (Альберт Швейцер), стремящихся к высоким идеалам добра, справедливости и красоты. А еще из общества, способного терпеть эти идеалы и воспитывать людей в стремлении к ним и готового бороться за них. Иоганн Вольфганг Гете писал: «Лишь тот достоин жизни и свободы, кто каждый день за них идет на бой».

Давайте постараемся быть достойными жизни и свободы. Тогда мы сможем создавать бизнес, стремящийся к совершенству. Бизнес, который не боится конкуренции. Который несет с собой радость.

Приблизиться к недостижимому, или Как построить идеальную компанию

Ты знаешь край, где все обильем дышит?

И.-В. Гете

Люди всегда стремились к идеалу. Он притягивал их, при этом оставался недостижимым. А многочисленные попытки его достичь всегда заканчивались провалом, а иногда и катастрофой. Все мы помним имена А. Сен-Симона, Ф. Фурье, Р. Оуэна и Т. Кампанеллы — авторов известных европейских утопий. А сколько имен затерялось в истории? Можно сказать, что все революции вдохновляли своих сторонников заманчивыми идеалами. Достигались ли они? Увы! И все-таки людям, видимо, нужны идеалы.

Что касается бизнеса, то и здесь человечество не устает думать о том, как должна выглядеть идеальная компания. Один из путей вполне очевиден: «Если бы губы Никанора Ивановича да приставить к носу Ивана Кузьмича, да взять сколь-нибудь развязности, какая у Балтазара Балтазаровича, да, пожалуй, прибавить к этому еще дородности Ивана Павловича — я бы тогда тотчас же решилась», — рассуждала Агафья Тихоновна (персонаж пьесы «Женитьба» Н. Гоголя. — *Прим. ред.*). Что ж, вот вам первый вариант: возьмем немножко от «Тойоты», прибавим кое-что от «Мацуситы», да добавим, пожалуй, от клиники «Мэйо».

Вот как сама компания «Тойота» формулирует свои основополагающие принципы:

- Чтить букву и дух закона каждого государства и действовать открыто и честно, как подобает всемирной компании с высокой гражданской ответственностью.
- Уважать культуру и обычаи каждого государства и способствовать корпоративной деятельностью экономическому и социальному развитию общества.
- Отдавать все свои силы созданию экологически чистой и безопасной продукции, повышая через свою деятельность качество жизни в обществе.

- Создавать и разрабатывать передовые технологии и производить продукцию и услуги высшего качества для удовлетворения нужд потребителей во всем мире.
- Благоприятствовать созданию корпоративной культуры, которая стимулирует личное и коллективное творчество и способствует взаимному доверию и уважению между рядовыми сотрудниками и руководством.
- Стремиться к гармоничным отношениям с мировым сообществом благодаря передовым методам управления.
- Работать с деловыми партнерами в исследованиях и производстве, стремясь к стабильному долгосрочному росту бизнеса и взаимной выгоде, оставаясь открытыми для новых инициатив.

А вот принципы успешного бизнеса от компании «Мацусита» (в нашем изложении):

- Бизнес — это нечто такое, что одни люди делают для счастья других.
- Если вы делаете то, что разумно и естественно, вроде раскрытия зонтика, когда начинается дождь, то ваш бизнес будет процветать.
- Получение прибыли — часть социальной ответственности организации. Отсутствие прибыли — преступление перед обществом.
- Завоевание доверия требует времени, потерять же его можно в одно мгновение. Миссия производителя — предлагать качественные, приемлемые по цене товары и продвигать их на рынок.
- Вы должны суметь показать свое уважение и внимание каждому сотруднику.
- Не стоит полностью доверяться ни интуиции, ни науке.

И, наконец, принципы от клиники «Мэйо»:

- Непрерывное стремление к идеальному качеству услуг и соблюдение некоммерческих принципов.
- Постоянное искреннее желание помочь каждому пациенту.
- Постоянная заинтересованность в профессиональном развитии каждого сотрудника.



Юрий Адлер

Кандидат технических наук, профессор МИСиС, президент Международной гильдии профессионалов качества. Менеджер по качеству ТЮФ Северный Рейн Вестфалия, аудитор и сертифицированный преподаватель Американского общества качества. Эксперт по сертификации систем качества Системы сертификации «СовАсК», действительный член Академии проблем качества.

- Стремление изменяться в ответ на изменение потребностей общества.
- Постоянное стремление достичь высших результатов, что бы ты ни делал.
- Абсолютная честность во всех поступках.

Итак, для сторонников подхода а-ля Агафья Тихоновна остается только самая малость: решиться. Только нам почему-то кажется, что с этой стороны шансов на успех маловато.

Попробуем зайти с другой. С точки зрения идеала есть интересный вопрос о 14 пунктах доктора Деминга и его системе глубинных знаний. Дело в том, что концепцию

менеджмента по Демингу тоже можно рассматривать как некий идеал.

Основные положения этого подхода можно описать так (вариант треугольника Джойнера):

- Опора на систему глубинных знаний (системно-статистическое мышление, понимание теории познания и психологии).
- Одержимость качеством.
- Понимание человека (опора на доверие, лидерство, отказ от поиска виновных, отказ от систем поощрений и наказаний, грейдинга и т.п.).

Ясно, что подходы компаний «Тойота», «Мацусита», «Мэйо» и подход Деминга очень близки. Главные совпадения этих подходов: гуманистический характер менеджмента (люди — прежде всего) и пре-валирование долгосрочных целей над сиюминутными выгодами. Многие компании (вчера и сегодня) страдают от того, что не могут устоять перед соблазном «схватить сейчас и убежать подальше, чтобы никто

не догнал». Из опыта идеалов следует, что грубая монетаризация бизнеса разрушительна, в первую очередь для него самого.

Возможно, что интеграция этих подходов даст нам именно то, что нужно, то есть «идеальный» идеал. Хотя, по большому счету, это также весьма сомнительно.

Наконец, можно попробовать подойти к идеалу совсем с другой стороны. Ведь любые попытки описать его, строго говоря, следовало бы предварить операциональным, то есть понятным, практическим и однозначно реализуемым определением. Увы! Однозначностью здесь не пахнет, а следовательно, операциональное определение идеала просто невозможно в принципе.

Кроме того, очевидно, что описание идеала будет неодинаковым для разных участников общества: идеал для сотрудников компании вряд ли совпадет с идеалом для собственников, менеджеров, поставщиков, конкурентов, общества и т.д. Более того, он не один и тот же в разные времена, и он, безусловно, различен в разных точках



земли даже в один и тот же момент времени. Но в любом случае оценку того, идеален ли идеал, делает человек. А человек ищет в жизни счастья. И хотя каждый понимает счастье по-своему, есть достаточно большие основания полагать, что человек чувствует себя счастливым, когда занимается любимым делом, в котором он чего-то достиг, и когда он чувствует уважение и признание его умений и достижений со стороны других людей. И тогда человек имеет шансы попасть в состояние повышенной творческой активности, которое Ч. Сент-михайи называет потоком, К. Робинсон — стихией, Б. Зандер — «горящими глазами», а А. Маслоу еще в середине прошлого века называл самоактуализацией. И ведь что интересно: КПД человека в состоянии творческого горения близок к 100%, тогда как в отсутствие такого состояния при любой системе мотивации и контроля не превышает КПД паровоза (5—10%).

И, может быть, идеалом стоит назвать такой бизнес, благодаря которому максимально возможное число людей имеет максимально возможные шансы достигнуть состояния самоактуализации. Тогда становится ясно, что ни вид бизнеса, ни географическое положение или время существенной роли не играют, а все определяется взаимоотношениями людей в компании. А они, в первую очередь, зависят, от небольшой группы людей, стоящих во главе бизнеса. И если это порядочные люди, уважающие себя и других, одержимые какой-то идеей, направленной на благо людей (какой конкретный — не имеет значения), то шанс создания идеала отличен от нуля — при условии долговременной работы во имя цели и при удачном стечении ряда внешних



Владимир Шпер

Кандидат технических наук, начальник сектора качества и надежности Всероссийского электротехнического института, действительный член Академии проблем качества. Старший член ASQ и ENBIS, член Международной гильдии профессионалов качества.

и внутренних обстоятельств. При этом в любом случае в конце такого пути просто возникнет еще один пример идеала — новая «Тойота», «Мацусита», «Мэйо» и т.п. Чтобы построить идеал, придется пройти трудный путь борьбы с проблемами, без которого невозможно достигнуть состояния «Мы сделали это!».

Ч. Сентмихайи — известный американский психолог венгерского происхождения.

Кен Робинсон — эксперт в области творческого мышления, образования и инноваций. Автор книги «Призвание. Как найти то, для чего вы созданы, и жить в своей стихии».

Бенджамин Зандер — автор книги «Искусство возможности. Трансформация профессиональной и личной жизни». Абрахам Маслоу — автор книги «Мотивация и личность». Выдвинул идею об иерархии человеческих потребностей.

Качество как образ жизни

Качество работы компании, по сути, можно сравнить с деятельностью организма. Ведь в менеджменте качества и диетологии наблюдаются схожие ошибки. И, лишь научившись распознавать и избегать их, специалисты по качеству добьются хороших результатов. Вот наиболее распространенные ошибки.

1. Бестактность. Так же, как полным людям не нравится напоминание об их лишнем весе, руководителям компаний не нравится, когда им говорят о недостаточно качественной работе их предприятий. Поэтому до того, как начать указывать на проблемы в компании, специалист по качеству должен изучить характер своего клиента, его взаимоотношения с окружающими, состояние дел в компании.

2. Непонимание системы. В одной из программ похудения используется особая система подсчета потребляемых калорий. Например, одно большое яблоко оценивается двумя очками. Если человек недостаточно внимателен, он легко запутается в подсчетах и вся диета пойдет насмарку. Небольшие недоразумения в процессе обеспечения качества также способны подорвать самые ценные начинания. При ошибках в расчетах, плохой коммуникации, неверной калибровке измерительных приборов система менеджмента качества может дать сбой.

3. Курс на краткосрочные результаты. Бывает, что, сев на диету, один человек быстро теряет в весе, а другой долго не получает желаемого результата. В первом случае человек расслабляется и нарушает правила диеты. А во втором, наоборот, эти правила ужесточает. В менеджменте качества также есть небольшие вариации и отклонения, но реагировать на каждое из них опасно. Нужно ориентироваться на долгосрочные цели.

4. Нестабильное качество. Всем диетологам известно, что обеспечивать небольшой, но устойчивый прогресс намного проще, чем исправлять проблемы, созданные собственными руками. Об этом неплохо напомнить сотрудникам, которые с первого раза не могут качественно выполнять порученную им работу. Надеяться на то, что на исправление ошибок всегда найдется время, — серьезное заблуждение.

5. Ложная экономия. Вы отказались от обеда, но наелись шоколада вечером? Таким способом похудеть невозможно. Более того, подобная «диета» здорово вредит вашему организму. Точно так же обстоят дела и с качеством: сокращая расходы в одном подразделении, но увеличивая их в другом, вы не добьетесь улучшений.

6. Временные усилия. Качество, как и здоровый образ жизни, не должно быть просто лозунгом. Это долгосрочная цель, требующая фундаментальных изменений, а потому оно не должно подчиняться сиюминутным производственным потребностям. Если компания желает добиться устойчивого успеха, культура качества должна распространяться во всех ее подразделениях.

Сказ о выборе, бизнесе и совершенстве



За двумя зайцами погонишься —
ни одного не поймаешь.

Пословица

Давным-давно, когда никакого бизнеса еще не было и люди, может быть, даже не придумали слова «качество», само представление о качестве уже существовало. Оно, видимо, родилось вместе с человеком. Оно, собственно, и сделало человека человеком. Ведь человек постоянно находится в ситуации выбора. Он выбирает то, что предпочитает, а его предпочтениями управляют эмоции, не сознание. Критерий же предпочтения определяет именно то, что представляется человеку качественным, как бы он это ни называл. Выходит, что качество старше бизнеса.

Впрочем, это не столь важно. Важно другое: бизнес существенно расширил возможности выбора, предлагая человеку то, чего раньше не было. Во всяком случае, не было в его конкретных вариантах выбора. Вот тут-то, людям и пришлось придумать деньги — универсальный эквивалент сравнения. Деньги открыли бизнесу ясную дорогу к процветанию. Его лозунгом стало: «Делай деньги!». И бизнес начал делать деньги! Но сначала, в эпоху ремесленного производства, для этого приходилось стать

мастером и выпускать качественные вещи. Потом возникло массовое производство — и бизнес стал делать деньги не за счет качества, а за счет количества. В это же время возник и тот тип рынка, который мы называем рынком производителя и который долгое время оставался единственным. Просто уровень жизни большей части людей во всех странах был очень низким, товаров на всех не хватало, а рынок дефицита неизбежно превращается в рынок производителя.

Пытливая человеческая мысль постоянно искала и иногда находила новые продукты, подходы, технологии, решения, которые меняли возможности бизнеса. Он в конце концов стал производить столько, что дефицит исчез и у людей появилась возможность выбора продуктов, изготовленных различными производителями. Как только производитель научился производить больше, чем требовалось в данный момент, возник рынок потребителя.

Одним словом, мир изменился. Но деньги остались. На рынке производителя бизнес мог считать качество неким второстепенным моментом. Например, известная американская компания «Дженерал Моторс» совершенно серьезно на протяжении многих лет считала, что качество легкового автомобиля — не самое важное, что автомобиль — это, в первую очередь, средство демонстрации престижа. И почти сто лет эта модель работала, так что появилась известная поговорка:

«Что выгодно «Дженерал Моторс», то выгодно Америке». Но в ходе текущего кризиса она обанкротилась. Яркий пример того, что мир изменился.

То, что владелец бизнеса стремится заработать больше денег, вполне естественно. Но причем тут качество? Как только сменился тип рынка, сразу выяснилось, что изменилось поведение потребителей. Они стали искать то, что им нравится, а не хватать первое попавшееся, опасаясь, что иначе вообще ничего не удастся приобрести. Да, в этот процесс иногда вмешиваются деньги. Но как только человек начинает зарабатывать достаточно, он переходит на то, что ему нравится. Обнаружив это, бизнес стал изучать новые обстоятельства, и сразу выяснилось, что поведение потребителя в значительной степени диктуется его представлениями о качестве. Пришлось сосредоточиться на качестве. Поэтому произошла переориентация на потребителя как на главное действующее лицо.



📌 «Звезда качества» (графическое изображение системы управления качеством).

Так началась эра качества. Качество стало одним из необходимых условий успеха бизнеса. Можно предположить, что пока сохраняется рынок потребителя, качество будет продолжать играть свою решающую роль. Это, конечно, не значит, что не будут появляться новые нюансы. Да мы, собственно, уже наблюдаем их появление. Но как бы качество себя ни позиционировало, оно, в конечном счете, занимается выяснением предпочтений потребителя и стремлением удовлетворить их как можно лучше, минимизируя при этом затраты. Ведь деньги никуда не делись, и большинство потребителей склонно их экономить. Но не за счет снижения своих запросов, то есть качества. Здесь, казалось бы, заложено противоречие. Оно, однако, легко преодо-

левается, если бизнес рассматривает свою деятельность как процесс непрерывного совершенствования.

Именно совершенствование позволяет бизнесу одновременно улучшать качество и снижать затраты. Постоянно.

Получается, что качество — это инструмент постоянного давления на затраты. При неизменном росте удовлетворенности потребителя.

Опыт последних 50 лет развития бизнеса показал, что борьба за качество, как правило, приводит к снижению затрат, тогда как борьба за снижение затрат чаще всего



📌 Анализ ожиданий всех заинтересованных сторон позволяет выявить направления дальнейшего развития компании.

ведет к снижению качества. Это означает, что попытки снижения затрат вне их связи с качеством, скорее всего, непродуктивны и ведут к снижению удовлетворенности потребителей и, как следствие, к потере части рынка. Самый яркий пример такого рода — увольнение ради снижения затрат. Особенно под флагом кризиса.

Совершенствование процессов бизнеса состоит из трех последовательных этапов:

- достижения статистической стабильности процесса;
- устранения всех мыслимых видов потерь;
- собственного совершенствования за счет инноваций.

Выходит, если постоянно бороться за качество, не забывая, конечно, про деньги и время, то бизнес получит все, о чем он только мечтает. Но если бы все было так просто! Рынки теперь устроены так, что надо предлагать все новые и новые продукцию и услуги. А это значит, что на первый план выдвигаются инновации.

Цель бизнеса — сделать нечто для счастья других так, чтобы и самому быть счастливым. В современном мире это невозможно без знаний.

Нацелить бизнес на знания — непростая задача. Для ее облегчения важно понять, что знания стоят гораздо больше, чем производимая продукция или услуга. Ориентируя бизнес на рост удовлетворенности потребителя за счет роста наших знаний (на производство знаний), мы получаем возможность гораздо больше зарабатывать. Но при этом существенно трансформируются все основные механизмы бизнеса.

Понятно, что трансформации бизнеса осуществляет менеджмент. И в последнее время все отчетливее проявляется новый вид инноваций — инновации в менеджменте. Роль и важность таких инноваций определяются тем, что, в отличие от инноваций, скажем, в технологии, их очень

трудно скопировать и воспроизвести в другой компании. Они хорошо защищены. Вместе с тем они, несомненно, способны создавать длительные конкурентные преимущества. Некоторые из инноваций в менеджменте связаны со сменой парадигм на мировых рынках, другие — с конкретными особенностями и текущей ситуацией данного бизнеса. Первые — не секрет. Правда, назвать их гораздо легче, чем осуществить. Давайте все-таки назовем некоторые из них.

Прежде всего, это отказ от идеи наказания, что автоматически ведет к принятию бизнесом долгосрочных обязательств перед сотрудниками (односторонних в части найма). Далее — отказ от приказов, за исключением особых ситуаций. Взамен их предполагается лидерство и постоянный поиск консенсуса. Затем — прозрачность внутренних информационных потоков (это необходимое условие для создания атмосферы доверия, в которой люди могут получать удовольствие от работы и испытывать радость). И наконец, использование преимущественно проектной формы организации труда и межфункциональных команд.

Итак, бизнес для успеха на вновь возникших жестких рынках вынужден добывать знания, опираясь на гуманистический менеджмент, постоянно думая о качестве, не забывая при этом о времени и затратах, и систематически создавая инновации. Тогда он может смело смотреть в будущее. И не надо считать зайцев.

И тогда можно создать организацию, в которой:

- есть рассчитанная на поколения цель;
- нет жесткой иерархии;
- есть высокий уровень взаимного доверия между всеми сотрудниками;
- нет заметного неравенства в доходах, возможностях, свободе и т.д.;
- есть постоянный обмен знаниями и учет мнения всех;
- нет явного деления на работу и отдых: работа в такой организации — это жизнь со всеми ее радостями и печальми.

Процесс идет, и мы идем, хоть нам совсем не по дороге...



Мы шли. Была сначала глубока
Та мгла, что обступала плотным кругом...
Но вот уже расщелина близка.
Просунулись в нее мы друг за другом.
И я просвет увидел в глубине...
И вдруг, качнувшись в воздухе упругом,
Из мрака звезды просияли мне.

Данте Алигьери. Божественная комедия

Выражение «**процессный подход**» (отчасти благодаря международным стандартам ИСО серии 9000), **стало притчей** во языцех. Просто удивительно, как **много людей** смогли **приспособить** его к **своим целям**, «приручить». И оказалось, что **это совсем не страшно**, что мы так всегда и делали. Что это: **следствие непонимания текста** стандарта? Возможно! **Такое случается**. Но вряд ли это главная причина. В стандарте ведь ясно сказано, что **у процесса** должен быть **владелец** или **собственник**, как вам больше нравится. Читая такой текст, **босс думает**: «Конечно, так я тебе и **дам владельца**, тоже мне **собственник** нашелся. Ну, **просит стандарт**, чтобы я тебя так называл. Ради бога. Но **наделить** тебя **властью**? Извини — **подвинься!**» Это опасная игра в слова. Старая, как мир, **дилемма**: **быть или казаться?**

Одно время мне казалось, что перераспределение власти в существующей организации — главная проблема менеджмента на данный период. Было понятно, как построить процессный подход в новой организации с самого начала. А перестройка существующего бизнеса выглядела бесперспективным делом. Так получилось, что в центре обсуждения на 11 Международном проекте «Созвездие качества», традиционно проводившемся в городе Судак в Крыму в конце июня 2010 года Украинской ассоциацией качества под эгидой Международной гильдии профессионалов качества, оказался все тот же процессный подход. Но точки зрения участников форума относительно этой животрепещущей темы в современном менеджменте разделились.

Первый тезис, который я собираюсь отстаивать, звучит просто: процессный подход и иерархическая организация несовместимы. Процессный подход — это и есть тот самый троянский конь, подосланный для того, чтобы разрушить иерархическую организацию. Хотя ясно, что ее часы уже сочтены, вряд ли она отступит без боя. Можно сказать мягче: при взаимодействии иерархии и процессного подхода всегда возникает потребность в поиске компромиссов. А компромисс, как известно, никогда не ведет к гармонии (компромисс — положение, одинаково неудобное для обеих сторон). Конечно, можно возразить: зачем вообще нужна иерархия?

Процессный подход и иерархическая организация несовместимы. Процессный подход — это и есть тот самый троянский конь, подосланный для того, чтобы разрушить иерархическую организацию. Хотя ясно, что ее часы уже сочтены, вряд ли она отступит без боя.

Давайте посмотрим вместе. Кто стоит во главе иерархии? Босс. В этой роли может выступать либо владелец бизнеса,

либо наемный старший менеджер (СЕО). К владельцу, выступающему в этой роли, практически нет вопросов. Он — сам себе голова, сам рискует своими средствами. Другое дело — СЕО. Кто у него начальник? Правильно, владелец. Причем форма собственности вообще роли не играет. Интересно, что знаменитый американский экономист Джон Гелбрайт в небольшой брошюре «Экономика невинного обмана», опубликованной в 2002 году незадолго до его смерти, отстаивает тезис о том, что миром правят СЕО крупных корпораций.

Что важнее для СЕО: понравиться начальству или удовлетворить запросы клиента, которого он никогда не видел и, скорее всего, никогда не увидит? Неужели он поверит сказке про то, что именно этот конкретный клиент жизненно важен для нашего бизнеса? Вряд ли. Его выбор очевиден.

Он полагает, что их решения требуют такого профессионализма и такого проникновения в суть конкретных ситуаций, что никакое начальство и вообще никто никогда не сможет их проверить. Отсюда, кстати, и их супергонорары. Но, как бы там ни было, начальство у них все равно есть. Как вы думаете, что важнее для СЕО: понравиться начальству или удовлетворить запросы клиента, которого он никогда не видел и, скорее всего, никогда не увидит? Неужели он поверит сказке про то, что именно этот конкретный клиент жизненно важен для нашего бизнеса? Вряд ли. Его выбор очевиден. Пойдем дальше. Если он босс, то все сотрудники компании — его подчиненные. Поэтому он будет выжимать из сотрудников все соки, чтобы в очередной раз покрасоваться перед своим начальством. Вы скажете, что начальство смотрит еще на биржевые котировки. Ну и что? Показать на бирже отличные результаты можно практически всегда. Надо просто прекратить исследования новых продуктов, перестать обучать сотрудников, искусственно стимулиро-



Юрий Адлер

Кандидат технических наук, профессор МИСиС, президент Международной гильдии профессионалов качества. Менеджер по качеству ТЮФ Северный Рейн Вестфалия, аудитор и сертифицированный преподаватель Американского общества качества. Эксперт по сертификации систем качества Системы сертификации «СовАсК», действительный член Академии проблем качества.

вать продажи — и дело в шляпе. Потом, конечно, будет плохо, но «после нас, хоть потоп».

Поэтому в иерархической организации всегда возникают управленческие процессы, направленные сверху вниз и имеющие первый приоритет. Понятно, что они отвлекают сотрудников от решения самой важной задачи, всегда стоящей перед любой организацией, — от удовлетворения потребностей клиентов. Так возникает то, что Джон Седдон называет «менеджерской фабрикой». Это организация, обслуживающая менеджмент вместо

обслуживания клиентов. Со временем менеджмент входит во вкус и загружает сотрудников все сильнее и сильнее. И настает момент, когда уход организации с рынка становится только делом времени. Положение усугубляется тем, что менеджеры и мыслят иерархическими функциональными структурами, поэтому не видят фактических источников потерь и ставят перед коллективом ложные цели. Ясно, что в такой ситуации ресурсы разбазариваются на решение иллюзорных задач, а не на служение клиентам. Поэтому требование стандарта ИСО 9000 — «иметь измеримые количественные цели» — совершенно недостаточно на практике. Важно, чтобы эти цели были ограничены данному бизнесу.

Можно выделить три ситуации, которые приводят к произвольным целям хотя бы отчасти. Дело в том, что цель, которая не направлена на клиента, может считаться произвольной. Примерами таких целей служат многочисленные конкурсы, вроде премии EFQM. Первая ситуация возникает, когда клиент обратился в компанию с заказом, а там сочли себя способными его выполнить и взяли на себя соответствующие обязательства. Тут уж взялся за гуж, не говори, что не дюж. Но такое счастье бывает не всегда.

Что ж, для второй ситуации люди специально придумали маркетинг. Создаем у себя соответствующую службу или используем аутсорсинг. Маркетологи тщательно изучают ту рыночную нишу, на которой мы позиционируемся, и оценивают потенциальный объем продукции и/или услуги, которые мы планируем предложить. И это становится нашей желанной целью.

Можно выделить три ситуации, которые приводят к произвольным целям хотя бы отчасти. Дело в том, что цель, которая не направлена на клиента, может считаться произвольной. Примерами таких целей служат многочисленные конкурсы, вроде премии EFQM.

Но бывает так, что маркетинговые исследования мы провести не можем. То ли денег нет, то ли времени, а то ли и того и другого. Что же делать? Известный американский специалист в области качества Фил Кросби предложил в таком случае считать, что все, что важно для нашего бизнеса, ужесточится на 50%. («Три раза по 50», как он говорил.) И достижение этих результатов станет целью. Например, спрос увеличится на 50%, конкурентоспособная себестоимость снизится на 50%, приемлемое число рекламаций уменьшится на 50% и так далее. Чем не цель? Все-таки синица в руках лучше, чем журавль в небе. Важно только, чтобы она служила ориентиром, а не конкретным измеримым значением. Все сотрудники должны твердо знать, что достижение, перевыполнение или недостижение в любом случае не влекут за собой ни наказаний, ни предпочтений. Результаты дают лишь информацию для дальнейшего совершенствования. Иначе любая цель может стать ложной.

Итак, наши цели связаны не с иерархией, а с процессами, поскольку направлены на клиентов, а не на менеджмент. Люди придумали массу классификаций процессов. Большинство классификаций похожи друг на друга и содержат от трех до шести-семи категорий, но есть и исключения. Так, один стандарт ИСО для компьютерного программирования всерьез рассматривает 42 вида процессов. При всем уважении к ИСО, это явный перебор.

Я предпочитаю классификацию, которая включает четыре класса. Самый важный из них — это бизнес-процессы. К ним относятся только те из них, которые побудили клиента сделать заказ. Они и начинаются с принятого заказа и заканчиваются счастливой улыбкой клиента, получившего больше, чем то, о чем он мечтал.

Этот процесс самый важный просто потому, что из всех заинтересованных в нашем бизнесе сторон только клиент готов платить нам деньги. А все осталь-

Наши цели связаны не с иерархией, а с процессами, поскольку направлены на клиентов, а не на менеджмент.

ные, скорее, жаждут что-нибудь получить. Такой процесс обычно пронизывает всю организацию, захватывая большинство ее структурных подразделений, он взрывает организацию изнутри. И это — его главная внутренняя задача. Однако одним только бизнес-процессом не проживешь. Поэтому второй класс — это процессы, поддерживающие собственно бизнес-процесс. К ним, например, относятся аварийный ремонт оборудования, обучение персонала и т.п. По структуре они мало чем отличаются от бизнес-процессов, только платить за них клиент не готов, нужно изыскивать «подкожные» ресурсы.

Приходится признать, что в организации есть еще процессы, которые удобно называть управленческими. Да, они не так важны, как кажется менеджерам. Они редко имеют приоритет. Но все-таки они существуют. И к этому пока добавить нечего.

Наконец, все прочие заинтересованные стороны, к которым относятся, например, сотрудники, владельцы, поставщики, государство и др., легко могут инициировать процессы в нашем бизнесе. Например, достаточно сотруднику изъять



желание пойти в отпуск, владельцу попросить какую-нибудь справку, а государству прислать к нам пожарного инспектора. Для всех таких процессов трудно придумать общее название, поэтому мы предложили называть их социальными.

Мировой опыт показывает, что проектная форма организации бизнеса имеет значительные конкурентные преимущества перед классическими.

На практике имеет смысл рассматривать, прежде всего, именно бизнес-процессы. Приведем типичный пример. У нас появился новый клиент! Он обратился к нам с каким-то предложением, и мы решили, что способны дать ему то, о чем он просит. Первый шаг нашей организации в этой ситуации — учреждение проекта, предназначенного для ублажения этого клиента. Мировой опыт показывает, что проектная форма организации бизнеса имеет значительные конкурентные преимущества перед классическими. Дело в том, что до появления этого клиента мы жили своей жизнью, все сотрудники были при деле, а тут возникла новая ситуация. Мы, конечно, этому очень рады, но радость наша немного омрачена перспективой реструктуризации бизнеса, ведь нужно привести организацию в соответствие с новыми реалиями. Оказывается, что проект — самый простой, самый быстрый и самый дешевый способ решения этой проблемы. Он настолько эффективен, что появилось даже выражение «проектный стиль жизни».

Естественно, проекту нужен руководитель. И начальство уже поручило подготовить приказ о назначении такого-то специалиста руководителем проекта. Увы, этот вариант не работает. Назначенец будет работать с КПД, как у паровоза, то есть около 3%. Нужен человек, готовый взять на себя инициативу, сказавший «Я хочу!». Не стоит думать, что какой-нибудь босс второго ранга сможет эф-

фективно руководить проектом «одной левой», без отрыва от других своих обязанностей. Это работа на полный рабочий день, да еще и ненормированный.

Но и одного желания лично вызвавшегося руководить проектом мало. Надо, чтобы высшее руководство наделило смельчака полномочиями. Вдохновленный оказанным доверием, окрыленный предвкушением успеха, руководитель проекта приступает к формированию команды. Здесь основное условие — добровольность, поскольку гораздо легче обучить желающего работать новичка, чем заставить зазнавшегося «мастера». Руководитель проекта сам формирует структуру и количественный состав команды. Очень важно защитить его от давления таких документов, как тарифно-квалификационный справочник, хоть это, увы, и не просто. С каждым кандидатом он подробно обсуждает условия его работы и ожидаемое материальное вознаграждение, причем не в форме фиксированного оклада да еще с премией, а в виде доли от фонда оплаты труда, формируемого на основе выручки прозрачным, заранее известным способом.

Это ведет к отказу от многих привычных стереотипов. Например, исчезают нормы выработки, поскольку сменное задание зависит от спроса. Становятся ненужными расценки, поскольку цены на рынке колеблются. Нет и привычного механизма планирования. Вся схема взаимодействия здесь только намечена, она требует отдельного подробного рассмотрения.

Сформированная команда вместе с руководителем проекта, которому предстоит стать ее лидером или умереть, приступает к разработке бизнес-процесса.

(Продолжение следует)

Business Excellence приглашает к обсуждению данной темы специалистов, имеющих иной взгляд на внедрение процессного подхода на предприятии.

Процесс идет, и мы идем, хоть нам совсем не по дороге...

(Окончание. Начало в № 11, 2010 г.)



Продолжаем разговор об особенностях внедрения процессного подхода в повседневную практику бизнеса. Позади — формирование команды и определение лидера. Впереди — анализ стабильности процесса.

Построение бизнес-процесса — это трудоемкая кропотливая работа. Обычно команда использует для ее проведения «мозговой штурм» или иные аналогичные методы усиления коллективной работы. Принято рассматривать следующую цепочку: поставщик — входы (требования к поставщику) — процесс — выходы (требования потребителя к процессу) — потребитель. Анализ удобнее вести от конца к началу (против «шерстки»). Часто бывает удобнее делить процесс на логически замкнутые части и рассматривать внутренних поставщиков и внутренних потребителей. В результате появляется рабочий стандарт, представляющий собой самый лучший способ реализации нашего процесса, который известен команде на данный момент. Конечно, он по возможности впитал в себя все, что известно

о лучших практиках, существующих в мире. Обычно местная специфика столь велика, что бенчмаркингвые сравнения не приносят обильного урожая. По крайней мере, на первых порах.

Как только процесс готов, его надо запустить и «обкатать». За этими словами прячется организация снабжения сырьем и всем необходимым, компоновка оборудования (исключающая транспортировку и промежуточное складирование), организация обслуживания и ремонта оборудования и пусконаладочный процесс, который требует к себе особого внимания. Каждый из этих компонентов заслуживает отдельного разговора, но в рамках отдельных же статей. А мы оставим их пока за кадром и перейдем к изучению статистической стабильности процесса с помощью контрольных карт Шухарта. Это один из ключевых

моментов; важно, чтобы процесс как можно дольше находился в статистически стабильном (или управляемом) состоянии. А если ему «надоест» быть стабильным, то должен быть предусмотрен какой-то инструмент, помогающий вернуть его в стабильное состояние. На это есть много причин. Пока процесс нестабилен, его поведение непредсказуемо. Фактически мы даже не можем вести переговоры с клиентом о продажной цене, поскольку не имеем понятия о том, сколько брака, несоответствий и каких-нибудь еще проблем наш процесс «выкинет» в следующий раз. А на жестких конкурентных рынках запас между себестоимостью и ценой не так велик, чтобы можно было пренебречь подобной неопределенностью.

Значит, первый вопрос, который мы должны задать нашему процессу, это вопрос о его стабильности. Как раз для этого Уолтер Шухарт предложил использовать простой инструмент, который называется контрольной картой Шухарта (ККШ). Эта карта представляет собой график, на котором значения важного для клиента или для производителя показателя откладываются по определенным правилам в порядке их появления. На этот график наносится средняя линия и так называемые контрольные границы на некотором расстоянии выше и ниже средней. Разработаны простые правила чтения и интерпретации контрольных карт. Результат, который мы получаем, показывает: стабильный это или нестабильный процесс. Конечно, описанный метод — не абсолютная истина в последней инстанции, хотя в рамках принятой процедуры, это лучшее, что можно сделать в сложившихся обстоятельствах. Но это разделение влечет за собой далеко идущие последствия для управления процессом. Рассмотрим их.

Итак, если процесс стабилен, то его вариации подчиняются естественным законам, характерным именно для этого процесса. И если это кому-то не нравится, то надо менять систему. Вот в этом-то и заключается одна из постоянных

задач высшего менеджмента. Именно он должен день и ночь думать о том, как сделать систему более стабильной и менее вариабельной. Такие размышления особенно важны, когда текущая вариабельность системы не устраивает клиентов. Еще важно иметь в виду, что вариация — это очень заразная болезнь. Если с ней не бороться постоянно, она может сделать систему нежизнеспособной. Стабильный процесс в отсутствие претензий — голубая мечта менеджмента. Одна из типичных ошибок — вовлечение сотрудников в совершенствование стабильного процесса. Ничего хорошего в таком случае они, скорее всего, сделать не смогут. Разве что сделают процесс нестабильным.

Важно, чтобы процесс как можно дольше находился в статистически стабильном (или управляемом) состоянии. А если ему «надоест» быть стабильным, то должен быть предусмотрен какой-то инструмент, помогающий вернуть его в стабильное состояние.

Совсем другая ситуация складывается в том случае, если диагноз говорит о нестабильном процессе. Природа нестабильности лежит вне системы. Обычно она связана с какими-то особенностями поведения людей или со сбоями на входах процесса. Бывает, например, что по ошибке используются не то сырье или не те комплектующие. При выявлении причин нестабильности руководство мало чем может помочь. Зато легко может помешать, поскольку у него власти много, а знаний мало. Выход из положения здесь видится в том, чтобы создавать из участников процесса специальные временные команды, которые, руководствуясь циклом Шухарта-Деминга и применяя семь простых инструментов статистического контроля качества, будут терпеливо и настойчиво сначала искать, а затем и устранять обнаруженную причину нестабильности.

Одна из типичных ошибок — вовлечение сотрудников в совершенствование стабильного процесса. Ничего хорошего в таком случае они, скорее всего, сделать не смогут. Разве что сделают процесс нестабильным.

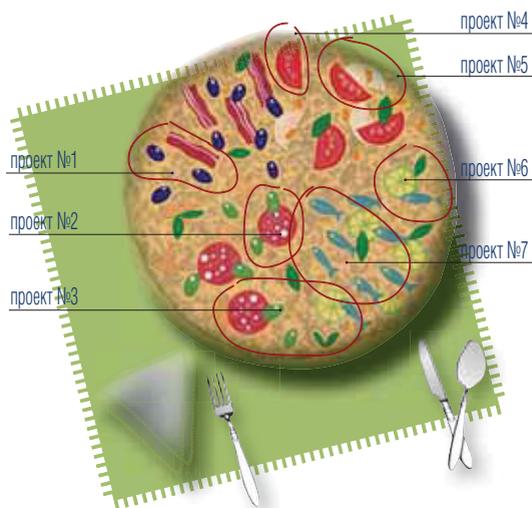
И только после того, как наш стандартизированный процесс вернулся в стабильное состояние, что в очередной раз покажет ККШ, можно приступить к естественной эксплуатации процесса, то есть перейти к непрерывному совершенствованию, или, как говорят японцы, к стадии кайдзен. Теперь каждое изменение, которое решено ввести в процесс в ходе его совершенствования, должно вести к пересмотру внутреннего стандарта. Теперь мы научились вести процесс несколько лучше, чем в начальный момент. Информация, накапливаемая по ходу работы и осмысливаемая командой, служит питательной средой для улучшений. Таким образом систематизируются знания, генерируемые процессом.

Что же у нас получается? Сначала был проект, и у него появился руководитель. Затем возник процесс, и у него появился владелец. Наконец, образовалась команда, и у нее возник лидер. И все это — один человек в трех лицах. Ему делегирована реальная власть. А значит, и реальные ресурсы. У него нет никаких промежуточных начальников, кроме первого лица компании. Иерархическая пирамида разрушилась. Это вовсе не значит, что никто не может ему помочь. Конечно, могут самые разные люди, но только в том случае, если он обратится к ним за помощью. И ни в коем случае в превентивном порядке. Проект должен быть максимально автономным с точки зрения экономики и менеджмента и максимально открытым информационно. Тогда все в организации смогут своевременно воспользоваться новыми знаниями.

Понятно, что проект должен строить определенные отношения с инфраструктурой нашей организации и с внешним миром. Так, например, начальник цеха не может нести ответственность за производственную программу проекта. Он просто должен сдать

в аренду проекту на определенных условиях и на определенное время помещение, оборудование и иногда — персонал для проведения определенного объема работы. При этом начальник цеха, конечно, отвечает за готовность оборудования, за безопасность на рабочих местах и за обученность персонала. Разумеется, руководитель проекта всегда может проконсультироваться с руководителем любого функционального подразделения. А на определенных условиях может привлечь к работе, например, бухгалтера. Если, конечно, бухгалтер не входит в состав команды проекта на постоянной основе на полное время или на условиях частичной занятости. Поставщики и потребители — тоже объекты постоянного внимания руководителя проекта.

Организация, схема которой представлена ниже, часто называется «пиццеобразной»:



За границами нашего рассказа осталось еще много важных моментов. Но я надеюсь, что платформа для дискуссии создана. И сам вопрос о том, как сделать систему управления качеством эффективным инструментом руководителя перешел в совершенно другую плоскость.

ИСО 9001, НУ ЧЕМ ЖЕ ОН

Полемика вокруг сертификации систем менеджмента качества, развернувшаяся после выхода ряда статей в нашем журнале (ВЕ №№ 2 и 6, 2012 год), набирает новые обороты, несмотря на то, что прошло уже более полугода. Своим оппонентам отвечают инициаторы дискуссии, авторы февральской публикации в ВЕ.

Юрий АДЛЕР,

*Действительный
член Международной
Гильдии
профессионалов
качества*

Владимир ШПЕР,

*Академик Академии
проблем качества РФ,
член Международной
Гильдии
профессионалов
качества*

Прежде всего мы должны признать, что мы любим стандарты ИСО серии 9000 и, в частности, стандарт ИСО 9001. Любим давно, и нельзя сказать, что безответно. Много раз нам приходилось помогать различным предприятиям внедрять этот стандарт в системы менеджмента, читать лекции, проводить семинары, консультировать специалистов. Мы и сейчас не думаем, что этот стандарт вреден, отнюдь.

Более того, мы много раз публиковали работы, направленные на расширение применений этого стандарта. Еще в 2000 году один из нас (Ю. Адлер) опубликовал в журнале «Стандарты и качество» статью «Восемь принципов, которые меняют мир». Она неоднократно переиздавалась и даже переводилась за рубежом. В ней подробно обсуждались как раз те самые принципы, которые и сейчас лежат в основе этого стандарта. О чем же тогда мы говорим?

Длительное время нас смущал явный разрыв между высокими принципами, положенными в осно-

ву стандарта, и реальной практикой его применения. И мы долго не могли объяснить себе причину такого странного явления. Теперь нам кажется, что мы начали понимать, в чем дело. Действительно, как известно, этот стандарт возник в 1987 году, когда мир стремительно приближался к рубежу эпох, хотя и не осознавал этого еще со всей ясностью. Заканчивалось тысячелетие, прошедшее под знаком тяжелого подневольного труда миллионов людей, вынужденных таким образом добывать себе и своим близким хлеб насущный. Уходящая эпоха выработала эффективные механизмы и инструменты насилия, использующие иерархические системы организации труда и управления. Хотя в созданной системе, как в любой другой, были изъяны и огрехи, в целом она вполне справлялась со своим делом. Человечество развивалось, товаров и услуг становилось все больше, их доступность росла. Большинство людей на Земле не представляли себе другой жизни.



НЕ УГОДИЛ?

Одна из проблем в этой жизни была связана с тем, что быстро росла взаимосвязанность бизнес-организаций. Производитель продукции или услуг часто оказывался перед проблемой срыва заказов своих клиентов. Было ясно, что нужен инструмент, регламентирующий поведение поставщиков и потребителей. Поэтому специалисты стали собирать и обобщать документы международного контрактного права, направленные на регулирование этих отношений. Оказалось, что люди уже накопили значительный опыт, а в некоторых странах, например в Великобритании, были уже изданы соответствующие документы. Было важно, чтобы поставщики преисполнились важности своей роли и взяли на себя ответственность или даже гарантию безусловного удовлетворения всех существенных требований потребителя. Это обеспечило бы общий успех и, значит, в конечном счете, было бы выгодно всем заинтересованным сторонам.

С самого начала было ясно, что документ, регламентирующий такие отношения, не может быть обязательным. Хотя бы потому, что потребитель, в конечном счете, оплачивает все затраты на обеспечение своих требований, и ему, понятно, вовсе не хочется переплачивать за то, что в данном конкретном

случае он считает излишним. Так и возникла первая версия стандартов ИСО серии 9000. И сначала европейский, а потом и мировой рынок увидели в них удобный и полезный инструмент регулирования контрактных отношений. Дело было только за тем, как убедиться в том, что поставщик в самом деле выполнил все требования стандарта. Ведь не верить же ему на слово, в самом деле!

Ну, что ж. Давайте будем его проверять. Потребитель может, например, послать своих специалистов на предприятие поставщика и попросить их убедиться в том, что поставщик действительно сделал все, что нужно. Ящик Пандоры был открыт. Однако у поставщика обьчно много клиентов, и если каждый клиент будет присылать своих представителей, то поставщику и работать будет некогда. Все время придется работать с этими представителями потребителей, убеждая их в том, что «у нас все в порядке». Да и не дешево это получается. Поэтому поставщики решили договориться с потребителями о том, что они вместе создадут специальные организации, которым все стороны будут доверять и которые будут один раз проверять поставщика и давать ему документ, называемый сертификатом соответствия, которому должны будут верить все потребители этого

Интернет забит предложениями «внедрить стандарт ИСО 9001 за три дня под ключ и по сходной цене» (мы проверили это 1 сентября 2012 года). Странно не то, что таких предложений масса, иначе и быть не может, странно, что в природе все еще есть руководители, готовые попасть на такой незатейливый крючок

поставщика. Так возник механизм сертификации третьей стороной, то есть «независимым» сертификационным органом, который, в свою очередь, должен был получить аккредитацию от уполномоченного государственного органа или от авторитетной международной организации.

Не надо быть Шерлоком Холмсом, чтобы сразу догадаться, что такая структура, при всей ее кажущейся стройности и логичности, неизбежно превратится в бюрократический механизм, пронизанный коррупционными язвами. Причина этого очень проста. Третья сторона не несет никакой ответственности за качество поставляемой продукции, она лишь утверждает, что при визите наших специалистов — аудиторов в организацию поставщика, они не обнаружили нарушений требований стандарта ИСО 9001. Более того, третья сторона не добавляет ценности к продукции. Точнее когда-то, в самом начале истории ИСО 9000, аудит, безусловно, добавлял ценность. Но по мере того, как сертификаты стали легко доступными, и их получили все, кто хотел, их ценность падала, и в настоящий момент, на наш взгляд, близка к нулю. Это подтверждает не только отечественная, но и международная практика. По сей день интернет забит предложениями «внедрить стандарт ИСО 9001 за три дня под ключ и по сходной цене» (мы проверили это 1 сентября 2012 года). Странно не то, что таких предложений масса, иначе и быть не может, странно, что в природе все еще есть руководители, готовые попасть на такой незатейливый крючок. (Почему процесс пошел именно так, мы здесь не будем обсуждать. Это тема отдельного разговора. Стоит лишь заметить, что этот процесс полностью аналогичен росту числа плохих займов, что привело к финан-

совому кризису 2008 года, или росту и падению любых финансовых пирамид.) Что еще хуже, произошел отрыв системы сертификации третьей стороной от мира реального производства. Сотрудники этих компаний так же, как и сотрудники любых других организаций, хотели, чтобы их компании постоянно росли и получали все больший доход. Поэтому начали размножаться дополнительные к ИСО системы сертификации, как отраслевые, например ТУ 16949, СТО «Газпром», так и межотраслевые, например ИСО 14000 или ИСО 50000 и т.п. Вся эта бюрократическая надстройка была метко названа Дж. Седдоном «менеджерской фабрикой». Эта фабрика начинает работать сама на себя, и вся эта деятельность абсолютно не нужна ни потребителю, ни изготовителю, но содержание этой менеджерской фабрики в конечном счете всегда ложится на конечного потребителя продукции.

Тем временем система стандартов ИСО серии 9000 развивалась, и в 2000 году появились знаменитые восемь принципов. Было видно, что международная команда разработчиков видит перспективы развития мирового бизнеса. Это было очень важно. Но командно-бюрократическая система управления, царившая как в менеджменте, так и в обществе, мешала реализации восьми принципов на практике. Противоречие между словом и делом еще более углубилось. И хотя сам стандарт стал явно лучше, в мировом сообществе начался процесс отторжения.

В существующем виде стандарт имеет на наш взгляд ряд существенных недостатков. Дж. Седдон в статье «Против ИСО 9000» (<http://www.slideshare.net/siddharth4mba/the-case-against-iso-9000-by-john-seddon>) указал на ряд недостатков стандарта,

и мы полностью согласны со следующими из его перечня:

- Качество нельзя обеспечить контролем;
- ИСО 9001 отталкивается от ошибочного предположения о том, что, определив и контролируя процедуры, мы будем наилучшим образом управлять тем, как выполняется работа;
- Стандарт слишком полагается на субъективную интерпретацию качества, особенно со стороны аудиторов;
- Когда люди подвергаются внешнему контролю, они склонны уделять внимание только тем аспектам работы, которые контролируются;
- ИСО 9001 не способствует тому, чтобы менеджеры изучали теорию вариабельности.
- ИСО 9001 не ориентирован на доверие, то есть он противоречит основному направлению развития современного менеджмента.

Этот пункт перечня заслуживает, на наш взгляд, особого внимания. Как известно, контроль никогда не создает добавленной ценности, хотя иногда он неизбежен. В основе контроля лежит недоверие. Всегда есть альтернатива: либо ужесточать контроль, либо строить отношения, основанные на доверии. Выбор, как всегда, дело вкуса. Мы же полагаем, что гораздо лучше концентрировать усилия на создании отношений доверия, чем выискивать все более утонченные методы контроля. Вот, например, контроль сырья и комплектующих на входе — что это? Ясно, что это плата за недоверие. Конечно, не надо отменять входной контроль сразу, как это сделал когда-то один из руководителей службы контроля качества компании Ford, наслушавшись Деминга на одном из его семинаров. Нужен план последовательного постепенного достижения доверия

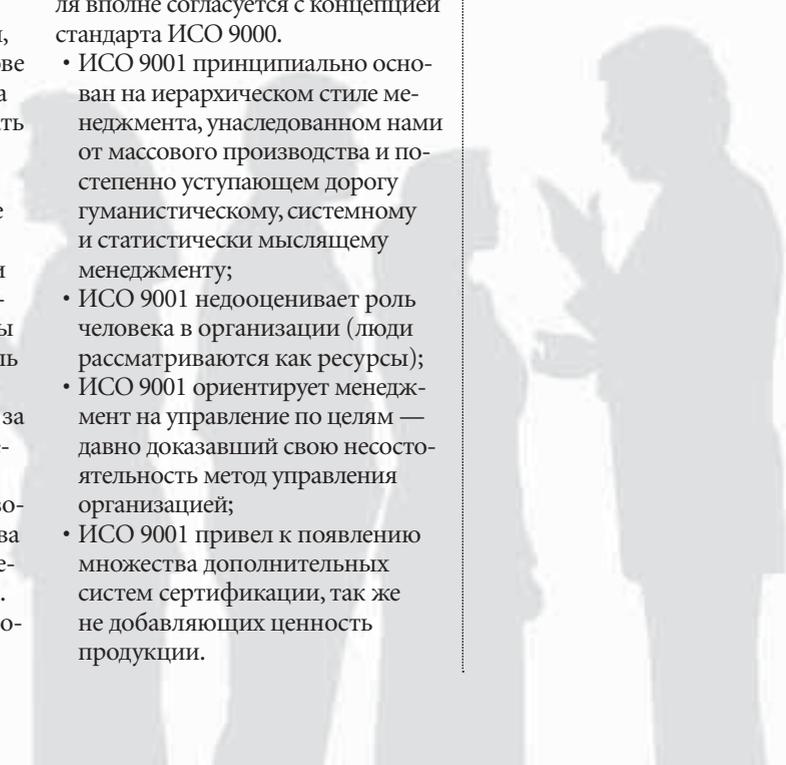
с одновременным последовательным ослаблением контроля.

А что означает контроль в ходе производственного процесса? За исключением немногих специальных случаев, это действие менеджмента, делающее доверие в коллективе просто невозможным. Получается, что я пришел на работу, чтобы с удовольствием выполнить задание, о котором мы договорились, а за моей спиной ходит какой-то тип, который заглядывает из-за спины и смотрит, не сделал ли я нарочно чего-нибудь не так. Но тогда и у меня нет никаких оснований и никакого желания доверять менеджменту. Было бы гораздо лучше постепенно и непрерывно совершенствовать процесс, вводя элементы «пока-йока», чтобы со временем контроль в ходе производства перестал быть нужным.

Только контроль на выходе мы пока не готовы отменить, поскольку с ним связаны слишком большие риски, вплоть до возможности потерять бизнес. Сама идея непрерывного совершенствования контроля вполне согласуется с концепцией стандарта ИСО 9000.

- ИСО 9001 принципиально основан на иерархическом стиле менеджмента, унаследованном нами от массового производства и постепенно уступающем дорогу гуманистическому, системному и статистически мыслящему менеджменту;
- ИСО 9001 недооценивает роль человека в организации (люди рассматриваются как ресурсы);
- ИСО 9001 ориентирует менеджмент на управление по целям — давно доказавший свою несостоятельность метод управления организацией;
- ИСО 9001 привел к появлению множества дополнительных систем сертификации, так же не добавляющих ценность продукции.

Контроль никогда не создает добавленной ценности, хотя иногда он неизбежен. В основе контроля лежит недоверие. Всегда есть альтернатива: либо ужесточать контроль, либо строить отношения, основанные на доверии. Выбор, как всегда, дело вкуса. Мы же полагаем, что гораздо лучше концентрировать усилия на создании отношений доверия, чем выискивать все более утонченные методы контроля



Стандарт может быть полезен, если руководство компании считает его полезным. Он способствует наведению в организации элементарного порядка и легко интегрируется с новыми веяниями в менеджменте, такими как бережливое производство. О замене этого стандарта чем-то другим, например тем же бережливым производством, не может быть и речи. Они не обладают свойством взаимозаменяемости, а вот дополнять один другого вполне могут

Стоит отметить, что, как показывают данные по числу сертификатов, в наиболее развитых странах мира — США, Великобритании, Франции, Германии, Японии, Швеции и др. число сертификатов ИСО 9001 начало падать. Да, действительно, оно растет, например, в Китае, Италии и России. Однако вряд ли эти страны можно причислить к лидерам в области качества их продукции. Анализ показывает, что отсутствует какая-либо корреляция между числом сертификатов и ВВП страны на душу населения. Многие компании, имеющие не просто сертификат ИСО 9001, а еще и документ более высокого уровня, например лауреаты премии Болдриджа, становятся банкротами. Кстати, правительство Обамы в конце 2011 года в целях экономии средств отказалось от финансирования премии Болдриджа после 25 лет поддержки этой премии. Это означает, что все сторонники ИСО и прочих моделей TQM не сумели доказать экспертам наличие финансовой пользы от моделей качества. Правда, в целях объективности информации заметим, что сторонники премии Болдриджа регулярно сообщают о ее колоссальном экономическом эффекте (то же относится к ИСО 9000). Например, в мартовском номере Quality Progress за этот год есть заметка (с.15), в которой говорится об одном из последних исследований Национального института стандартов и технологий США (NIST) в этой области. Согласно этим данным отношение дохода к затратам у призеров премии равно 820:1. Нам кажется, что если бы появилась бизнес-модель, действительно дающая такой экономический эффект, то весь мир был бы охвачен погоней за ней. Чего мы, однако, не наблюдаем...

В заключение нужно все-таки четко сформулировать, что мы предлагаем и чего мы не предлагаем.

Стандарт имеет много полезных элементов, например процессный подход и прослеживаемость, и вообще это сборник мудрых советов, собранных практиками со всего мира.

Поэтому мы не предлагаем его отменить или ликвидировать.

Мы предлагаем сделать его добровольным в принудительном порядке. Для этого нужно просто написать в преамбуле стандарта, что он не предназначен для аудита и не содержит требований, то есть сделать его рекомендательным, так же, как и ИСО 9004.

Стандарт может быть полезен, если руководство компании считает его полезным. Он способствует наведению в организации элементарного порядка и легко интегрируется с новыми веяниями в менеджменте, такими как бережливое производство. О замене этого стандарта чем-то другим, например тем же бережливым производством, не может быть и речи. Они не обладают свойством взаимозаменяемости, а вот дополнять один другого вполне могут.

Кроме добровольных систем сертификации в нашем мире есть еще и обязательные, регламентируемые законом. Мы их пока не обсуждаем. Конечно было бы хорошо начать процесс минимизации их числа. Что же касается тенденции к бюрократизации, которая характерна не только для процедур сертификации третьей стороной, но и для механизмов управления организацией, мы думаем, что эту тенденцию важно переломить, и призываем всех, кто связал свою жизнь с качеством, не жалеть усилий на этом поприще. Вместе мы победим.





Юрий АДЛЕР,
*профессор Московского
государственного института
стали и сплавов (МИСиС)*

КОЛИЧЕСТВО НЕ ДОЛЖНО БЫТЬ ПРОИЗВОЛЬНЫМ

Знаменитый американский ученый Уильям Эдвардс Деминг наибольшую известность приобрел как автор теории менеджмента, основанной на 14 ключевых принципах. Однако его наследие по управлению качеством, вернее сказать, его философия, включает и другие, не менее важные максимы. Например, что все количественные показатели естественно делятся на два класса: произвольные и непроизвольные.

Примером произвольного показателя служит следующее высказывание: «А давайте на будущий год, месяц, квартал продадим на 20% продукции больше, чем сейчас!». Такой показатель обычно трудно обосновать чем-то иным, нежели жадность. А это — опасный аргумент, который погубил неисчислимо количество бизнесменов. Такие показатели опасны для бизнеса по тысяче причин. Они не обеспечены ни сверху — требованиями клиентов, ни снизу — потенциалом бизнеса. Следовать им — безумие. Но очень распространённое. Похоже, что это не просто безумие отдельных людей, это скорее эпидемия. Между тем, если бы в прошлом бизнес мог решить такую задачу, то почему же он этого, не сделал? А если мы теперь хотим сделать больше, при сохраняющихся обстоятельствах, то можно ли достичь этого ничего не меняя, только волевыми усилиями? Вряд ли.

Перемены в результатах требуют перемен в бизнесе. А это — задача менеджмента. Призывы к улучшению любых результатов без ответа на вопрос «как?» или «за счёт чего?» контрпродуктивны. Это совершенно очевидно. К многочисленным примерам такого рода можно добавить ещё «эффект кобры», описанный Хорстом Зибертом в его знаменитой книге с тем же названием. Он рассказывает, что, когда Индия еще была частью Британии, в одно жаркое лето расплодилось много кобр. Правительство назначило плату за шкуру убитой кобры, наивно полагая, что люди будут убивать кобр и

сдавать шкуры. Вместо этого индийские чиновники организовали фермы по разведению кобр и прекрасно на этом заработали. Судьбы соотечественников, которых продолжали жалить кобры, их совершенно не волновали. Проблема в том, что люди поступают подобным образом всегда, когда система им это позволяет.

Стоит отдельно сказать о произвольных сроках окончания работ. В советское время считалось важным закончить работу к «красным дням календаря», таким как первое мая, седьмое ноября или Новый год. При этом в канун праздников работу вели в авральном режиме, без внимания к качеству, забывшая об охране труда и технике безопасности. Результат не трудно себе представить, но на горизонте маячила премия по итогам работы, которая оправдывала все.

Но возникает вопрос о тех количественных показателях,

личественные показатели становятся для вас обязательными, будь то сроки, размеры или любые другие параметры. Их точное соблюдение не только гарантирует успех сделки, но и повышает лояльность клиента к вашей компании, что ещё важнее. Поэтому важно тщательно всё взвесить, прежде чем подписывать контракт.

Несколько десятилетий назад японский маркетолог и специалист по управлению Нориаки Кано заметил, что требования потенциального клиента следует разделить на три совершенно разные части. К первой части надо отнести те, которых вовсе нет в контракте, однако без их учета вам, скорее всего, не удастся довести сделку до благополучного конца. Это так называемые требования по умолчанию — то, что само собой разумеется и настолько очевидно, что клиенту как-то неудобно об этом говорить. Не записываем же мы в контракт

Произвольные показатели опасны для бизнеса по тысяче причин. Они не обеспечены ни сверху — требованиями клиентов, ни снизу — потенциалом бизнеса. Следовать им — безумие. Но очень распространённое

что произвольны. Как они возникают? Ответ получается простой, но длинный. Если у вас есть клиент, который сделал заказ, с которым вы согласовали все условия поставки и подписали обязывающий документ, например, контракт, то тут уж, как говорится, «взялся за гуж — не говори, что не дюж». Все согласованные ко-

на покупку автомобиля, что у него должно быть четыре колеса. Это же и так ясно. Но что вы будете делать, если покупатель пришел за трехколёсным автомобилем и даже не знает, как называются эти четырехколёсные уродцы? Поэтому производителю важно организовать вежливый системный диалог с потребителем, чтобы не оши-

биться в выборе «очевидных» параметров.

Другая группа требований образуется теми, что как раз таки включены в контракт. Но и здесь есть проблема. На этот раз она имеет метрологическую природу. Важно еще до начала работы договориться о том, какими «измерительными приборами» вы будете пользоваться, с какой точностью будут вестись «измерения». Если этого не сделать заранее, то потом договориться будет трудно, если вообще возможно. Когда все стороны согласны с тем, что, безусловно, выполнены все требования первых двух групп, то сделка, скорее всего, состоится. Но она вряд ли свяжет вас и вашего клиента узами взаимной симпатии и долговременной дружбы, а только такие отношения делают клиента лояльным. И только лояльные клиенты гарантируют бизнесу успех. Вот почему выполнение первых двух групп требований является необходимым, но недостаточным. Говоря словами стандарта ИСО 9000, такой клиент всего лишь удовлетворен состоявшейся сделкой, и только. До лояльности еще очень далеко.

Как же сделать так, чтобы клиент действительно привязался к вашему бизнесу всерьез и надолго? Кано отвечает так: надо придумать еще одну группу требований, предназначенных специально для вовлечения клиента в наш бизнес. На словах рецепт прост. Следует добавить к продукции или услуге какой-нибудь милый пустячок, который не удорожит сделку, не удлинит сроки ее реализации, но при этом

страшно понравится клиенту. Конечно, надо угадать, что именно может понравиться клиенту. Часто приводят пример, ставший хрестоматийным. Много лет назад одна американская автомобильная компания, причем даже не входящая в первую тройку производителей, придумала и реализовала на практике одну простую идею, оказавшуюся чрезвычайно удачной. К передней панели управления

поскольку патент — это документ определенного объема, и этот объем конечен, а свойств и признаков у любого объекта сколько угодно. В патенте ведь не говорится, что полочка с дыркой для стакана должна быть зеленой. Обнаружилось и еще одно важное обстоятельство. Если вы придумали и реализовали удачное дополнение к вашему продукту, то конкурентам надо примерно три месяца чтобы догнать вас. Но если

Если вы придумали и реализовали удачное дополнение к вашему продукту, то конкурентам надо примерно три месяца, чтобы догнать вас. Но если вы реализовали одновременно два нововведения, то догоняющим требуется уже примерно полгода

легкового автомобиля была прикреплена выдвигающаяся дощечка с отверстием, в котором удобно фиксируется бумажный стаканчик с кофе или чаем. Пока ждешь переключения светофоров, вполне можно сделать пару-тройку глотков горячего напитка, причем без риска залить себя и соседа, обжечься, испортить одежду, документы и т. п. Такое новшество не оказывает сколько-нибудь существенного влияния на себестоимость автомобиля. Но этот опыт показал, что таким простым способом можно стать монополистом на рынке. Долго, понятно, не продержаться, конкуренты обязательно догонят.

Одновременно выяснилось, что патентная защита далеко не всегда состоятельна. В принципе это было давно понятно,

вы реализовали одновременно два нововведения, то догоняющим требуется уже примерно пол года. Ну а если таких нововведений три — то конкурент может не уложиться и в целый год. На рынках, где за короткое время обновляется весь модельный ряд, как совсем недавно было с мобильными телефонами, удачное внедрение сразу трех новинок делает их счастливого изобретателя монополистом вплоть до смены поколения продукции. И это на остроконкурентном рынке. Таким образом, третья часть показателей может стать механизмом, позволяющим через «микроинновации» систематически создавать в компании конкурентные преимущества.

Перемены – это, по сути, всегда проблемы



Наш журнал открывает новую рубрику “Метрология – is...”. Мы приглашаем к разговору специалистов нашей сферы деятельности, чьё мнение может быть интересным для широкого круга читателей, кому есть что сказать и предложить коллегам.

Сегодня на вопросы главного редактора журнала Т.В. Шавиной отвечает Ю.П. Адлер, кандидат технических наук, профессор МИСиС, действительный член Российской Академии проблем качества, Почётный Президент международной гильдии профессионалов качества, ведущий российский специалист в области менеджмента качества, статистических методов оптимизации производства, методов бережливого производства.

– Юрий Павлович, какие, на ваш взгляд, основные проблемы стоят перед метрологией?

– Настоящее время – это время грандиозных перемен. Они затрагивают буквально все аспекты жизни. Метрология не может остаться в стороне. В этой, по своей природе консервативной области, тем не менее, наблюдаются перемены. А перемены – это всегда проблемы.

Метрология стоит как бы на перекрёстке. Она неразрывно связана с математической статистикой, с компьютерными системами, с измерительными системами, с областями измерений, такими как, например, аналитическая химия, с научными исследованиями, которые без неё немислимы, с менеджментом качества, со стандартизацией, и этот список легко продолжить.

Со всеми областями, абстрактными и конкретными, с которыми ей приходится взаимодействовать, она вынуждена находить общий язык. И если раньше казалось, что это проблема чисто техническая и не заслуживает особого внимания, теперь постепенно проясняется, что для успеха нужно тесное взаимодействие специалистов из весьма различных областей. Создаётся впечатление, что командная работа – самый естественный путь к успеху, то есть, к корректным воспроизводимым результатам измерений.

Для работы команды нужен постоянный диалог. А чтобы его обеспечить, приходится заниматься систематическим совместным обучением членов команды. При этом критически важно выработать общую взаимно приемлемую терминологическую систему. И это – серьёзная проблема. Мне уже неоднократно приходилось говорить о недопустимости в отечественной терминологии использовать термины “погрешность” и “ошибка” для обозначения одного и того же понятия в метрологии и в прикладной математической статистике.

В статистике, как и в метрологии, тоже происходит революция. И это не может не влиять на метрологию. Первую ласточку мы уже видели – это разработка и внедрение концепции неопределённости. Пока она ещё не привилась и часто дело сводится к стандартным статистическим процедурам, но развитие, мне кажется, идёт в нужном направлении. Главное препятствие – засилье нормального распределения, которое предстоит преодолеть. Оно используется даже в тех случаях, когда заранее ясно, что оно не выполняется.

Параллельно проходит революция в компьютерных системах и, соответственно, в компьютерной математике. Это нашло отражение в “Больших данных”, которые

только ждут сигнала, чтобы вторгнуться в метрологию.

Уже много лет неметрические шкалы остаются “нежелательными элементами” классической метрологии. Между тем, ещё со времён дискуссии Н. Бора с А. Эйнштейном ясно, что нельзя изъять человека из измерительной системы. А это значит, что метрология “физических величин” – это миф, не имеющий отношения к реальным измерительным процессам. Кроме того, сами неметрические шкалы имеют большое значение во многих приложениях. Мне кажется важным соединить математическую теорию шкал и метрологию.

Алгоритмы процессов измерения, которые используются в промышленности, стандартизованы. Это естественно. Но эта стандартизация препятствует принципам непрерывного совершенствования всех аспектов бизнеса. Противоречие нуждается, мне кажется, в тщательном рассмотрении.

Мониторинг измерительных систем с помощью контрольных карт Шухарта постепенно входит в практику, но очень часто результаты мониторинга интерпретируются ошибочно. Важно организовать массовое обучение всех членов команды этой концепции и её принципам.

Во многих областях измерений, особенно в аналитической химии, существуют тщательно разработанные методы пробоотбора. Они, однако, нуждаются в сопоставлении с принципами пробоотбора, развитыми Э. Демингом.

При построении градуировочных графиков часто существует недопонимание природы “обратной регрессии”, что приводит к ошибочным доверительным границам.

“Вечной” остаётся проблема стандартных образцов, их создания, хранения и воспроизведения.

Одна из важных проблем – оптимизация методик анализа, где неоправданно редко и мало используются методы планирования экспериментов.

Всё это происходит на фоне стремительного развития самих измерительных систем. Они становятся всё сложнее, используют всё более изощрённые алгоритмы и программные комплексы.

Это, конечно, далеко не всё, что связано с проблемами теории и практики измерений, но и того, что названо, вполне достаточно, чтобы засучить рукава и немедленно ринуться в бой.

– Над какими задачами вы сейчас работаете?

– Несколько лет назад мы с моим коллегой Владимиром Львовичем Шпером опубликовали в журнале “Методы оценки соответствия”, который издавался тогда вашим издательством (теперь он носит название “Контроль качества продукции”), серию из 10 статей под общим названием: “Умеем ли мы измерять?” Эти статьи вызвали некоторый резонанс, и мы решили более подробно и ясно изложить наши мысли. Поэтому мы выступили на нескольких отечественных и международных конференциях по метрологии. Теперь на основе нашего опыта консультирования и многочисленных обсуждений наших статей и докладов мы решили написать книгу, чем и занимаемся. В той или иной мере в ней мы собираемся отразить практически все упомянутые в моём ответе на Ваш первый вопрос проблемы.

– Как бы вы оценили уровень международного сотрудничества в области метрологии?

– Мне кажется, что международное сотрудничество тормозят два банальных обстоятельства: недостаточно денег для широкого уча-

стия отечественных специалистов в международных конференциях, симпозиумах, совещаниях, стажировках и т.п.; и низкий уровень владения иностранными языками. Что касается последнего, то невольно вспоминается печально известный стандарт ИСО 5725, который не точно переведён на русский язык. Я имею в виду ГОСТ Р ИСО 5725-2002 “Точность (правильность и прецизионность) методов и результатов измерений”.

Впрочем, и оригинал, к сожалению, не свободен от ошибок. Можно вообще констатировать, что русские тексты международных стандартов далеки от требуемого уровня. Ясно, что это сильно тормозит построение международных отношений в области метрологии. Сложилось странное представление, что переводить стандарты может любой человек, имеющий диплом “иняза”. Между тем, это должно быть результатом серьёзных усилий команды специалистов, способных увидеть текст с разных сторон, и способных эффективно взаимодействовать между собой. И снова, как и в измерительном процессе, у нас возникает слово “команда” – ключевое условие успеха.

– Что бы вы отнесли к достижениям отечественной метрологии последнего периода?

– Наши достижения должны оценивать не мы, а те специалисты, которые видят ситуацию со стороны. А наша задача – неустанно выискивать проблемы, трудности, препятствия, искать пути улучшения. Тогда к нам придут успехи, чего я желаю всем нам и редакции журнала.

Annotation

In this paper discussed some problems connected with metrology such as relationship with applied statistics, team approach, standardization and so on.