

**А. ШЕСТАКОВ
Д. МАСЛОВ**

**АНТИУПРАВЛЕНИЕ
БИЗНЕСОМ
ИЛИ
КАК НЕ РАЗРУШИТЬ БИЗНЕС,
УЛУЧШАЯ ЕГО КАЧЕСТВО**



ДМК
ИРЕСС

ИЗДАТЕЛЬСТВО
ОМЕГА-А

МОСКВА 2007

ОБ УСПЕХЕ И ЕГО КАЧЕСТВЕ

Недавно автор данного репортажа побывал на одной конференции и услышал доклад, изумивший, нет, даже потрясший его до глубины души. После выступления продвинутого директора по качеству табачной фабрики и перед докладом ведущего специалиста по системе качества ликероводочного завода последовал доклад, который предлагается Вашему вниманию без исправлений. Доклад был сделан на плохом английском языке, но зато с хорошим переводом. Диктофонная запись этого удивительного рассказа аккуратно переписана в тетрадку репортера. Докладчик — Хулио Премииусис, директор по качеству испанской фирмы «Грандамигос».

Надо отметить, что на этой конференции все время выступали начальники отделов качества и говорили о своих проблемах и достижениях, о тревогах и чаяниях, о сокровенном и злободневном. Многие руководители отделов управления качеством находятся на перепутье концепций и норм стандартов, пытаясь оптимально сочетать букву формальных стандартов с духом неформальных концепций. Но жизнь постоянно берет свое, и специалисты по качеству делают все, что могут, а некоторые из них делают зачастую невозможное.

Доклад

Трое будущих владельцев и высших менеджеров компании в тот момент, когда начинается эта любопытнейшая история, нигде не работали, периодически встречались на бирже труда, получая свое пособие по безработице. После чего они втроем шли в одно заведение и, закусывая, обсуждали перспективы различных видов деятельности, искали свое дело, желая принести родине максимальную пользу.

Раньше все они работали инспекторами в разных надзорных организациях, все были уволены по сокращению штатов, но работу свою любили. На фабриках и заводах, которые они inspectировали, к ним относились, как к отцам родным. Вечерами, сидя в ресторане, сотрудники посещаемой ими фабрики обычно говорили про них, о своих родных инспекторах, столько хорошего! Их очень уважали, а иногда даже любили во время инспекций, и им это нравилось. Ведь так приятно приносить пользу людям, а они всегда видели эту пользу, они могли ее пощупать и измерить. Ибо предприятие, проходившее проверку, получало после их инспекции разрешение на выпуск какой-нибудь продукции, рабочие получали зарплату за работу по ее выпуску, директор получал возможность управлять, конструкторы и технологи принимались за новые образцы, а наши инспекторы толстели и узнавали много нового на разных экскурсиях. Для них открывали закрытые мавританские дворцы, для них снимались самые лучшие номера в шикарных отелях. Работа Хулио и его товарищей Хуана и Педро давала людям возможность жить лучше, и что самое замечательное — это было всем очевидно, как весна, как первая любовь, как беременность на поздних сроках, в конце концов.

Поэтому когда им предлагали на бирже труда рабочие места на фабриках или в магазинах, каждый из них гордо, но с укоризной отвечал: «Я работал



инспектором!» Они больше ничего не говорили, молча разворачивались и многозначительно, но спокойно шествовали к выходу с биржи. А в Испании был кризис, и перспектив найти даже плохую работу было мало, поэтому они решили рискнуть пособием по безработице, основать фирму, которая проводила бы конкурс среди лучших предприятий. Сначала они решили присуждать премии лучшим испанским фирмам по результатам организованных ими же конкурсов. Но поскольку ни один из них не смог предложить какого-нибудь достойного конкурса, они решили делать бизнес на предприятиях, как будто бы уже выигравших конкурс. Какому директору приятно будет получить приз? Даже еще лучше, если для этого не надо будет участвовать в конкурсе. Они решили начинать прямо с того, что будут объявлять о победе того или иного предприятия.

Компания «Грандамигос» была организована этими тремя энтузиастами 10 лет назад. Они сбросили последние сбережения, сняли маленькую комнату на окраине Мадрида и стали рассылать сообщения о победе в их конкурсе тем предприятиям, на которых они когда-то проводили инспекции. Они помнили кое-кого на этих фабриках и заводах, что помогало их факсам доходить до адресатов. Некоторые заводчики откликнулись и сообщили, что готовы получить причитающиеся им по праву победные знаки. Хулио с товарищами быстренько организовали торжественное вручение призов, заказали изготовление самих призов, сняли шикарный ресторан в центре Мадрида, уточнили меню, разослали своим победителям сообщение о том, что такого-то числа в таком-то ресторане состоится вручение призов в торжественной обстановке, что вручать призы будет заслуженный доктор всех наук Премиусис, а будет стоить все это удовольствие всего-навсего 999 пиастров.

Нечего и говорить, как хвалили к концу застолья радостные директора победивших предприятий наших трех бывших инспекторов, как все целовались и обнимались. Никто не хотел уходить из ресторана, некоторые директора требовали продолжения банкета. Трое героев вспомнили свое славное прошлое и поняли, что идут по правильному пути. Увидели воочию, что нужны людям, которым они доставили такое трогательное чудо — победу, просто победу. Директор любого предприятия — это ведь по сути дела самый несчастный человек на свете, ему нелегко, его не понимают. Он бьется как рыба об лед, а ведь зачастую деятельность его предприятия от этого его бияния зависит в очень слабой степени. А директор хочет быть значимым, он тоже хочет быть нужным людям, даже если это персонал его предприятия.

После первого успешного вручения трое концессионеров собрались на следующий день в своем скромном офисе, отметили успех своего предприятия и после отступления головной боли решили расширять бизнес. Они тут же купили справочник испанских компаний, чтобы рассылать сообщения о присуждении своих премий иногородним испанским фирмам. Пришлось много работать, снимать гостиничные номера, заказывать комфортабельные автобусы, организовывать экскурсионную программу, для чего был принят на работу первый наемный сотрудник.

Но через несколько месяцев, когда фирма «Грандамигос» уже снимала просторный офис в шикарном бизнес-центре, количество клиентов стало падать. А на следующий «конкурс», точнее, на следующее торжественное вручение призов уже почти никто и не приехал. Разгадка оказалась простой — слишком много бывших инспекторов стали заниматься этим бизнесом.



Конкуренция инспекторов, порожденная сокращением штатов из-за «дебюрократизации», — вот что оказалось! Тайны мадридского двора, долгое время бывшие неизвестными испанским труженикам, превратились в опубликованные законы, и стали закрываться регулирующие и надзирающие органы один за другим. Бывшие инспекторы не могли, да и не хотели вставать к станку или за стойку и открывали все новые и новые фирмы, беззастенчиво продающие разные низкосортные призы. Три товарища решили повысить статус своих призов и стали называть их уже не «Золотой орел», а «Бриллиантовый Олимп», вместо «Золотой пальмы» стали выпускать на рынок призов продукцию под названием «За высокое качество работы», вместо награды «За лучший маркетинг» стали производить приз «За высокое качество лучшего менеджмента». Смена названий помогала, но не надолго, снова и снова заявляла о себе конкуренция.

Тогда Хулио обратился в консультационную компанию «ГрандСерт», располагавшуюся в соседнем офисе того же бизнес-центра и узнал, что в условиях конкуренции очень хорошо помогает показ сертификата на систему качества. Друзья и раньше что-то слышали об этом чудесном средстве, которое выскакивает, как чертик из табакерки, в самый нужный момент и решает вопрос получения нового клиента. Частенько им во время их инспекций руководители предприятий что-то говорили про какие-то сертификаты, в том числе называли с придыханием названия каких-то органов по сертификации систем качества, которые выдали после своей инспекции не простое разрешение, а что-то большее, но которое ничего собственно и не разрешает. Тогда друзья никак не могли понять, как это сертификат, который ничего не разрешает, может быть таким значительным. Они делали вид, что верят директорам. Чем сертификатов было больше, тем адекватнее было их появление на этом предприятии. «Мало ли чего можно на стену повесить», — думали они про себя.

Но теперь они поняли, что без сертификата на систему качества им самым уже не обойтись, многие их потребители (директора предприятий) после банкета все чаще и чаще спрашивали об их сертификате на систему качества. Они отвечали, что система-то у них есть, а вот сертификата-то нет, и все от этого очень огорчались, даже после банкета. Все советовали сертифицировать им то, что у них уже есть. Тогда Хулио возглавил специально созданный Департамент глобального качества и стал внедрять ИСО 9001 с помощью консультационной фирмы под названием «Грандсерт ЛТД» (не путать с «ГрандСерт»). Через полгода «Грандамигос» получил сертификат на систему качества. Всего за 999 пиастров раз в месяц к ним приходил симпатичный дяденька и целый день пил с ними кофе, рассказывая о разных смешных случаях из своей консультационной практики. Красивая бумага висела на стене, но потребителей не становилось больше, хотя и не стало меньше, что подтверждало мистическое воздействие этого сертификата на бизнес. После получения сертификата наступило какое-то затишье в процессе падения количества потребителей. Пока все конкуренты не заимели такие же сертификаты, причем от того же «Грандсерта ЛТД». И перестала действовать волшебная сила: количество клиентов стало падать.

Опять призадумались три товарища. Надо выходить на международный рынок — подумали они и начали учить английский язык. Первый же опыт оказался удачен — предприятия из Финляндии, Австрии, Польши, Чехии показали очень высокий уровень проявления радости от победы в теперь уже



международном конкурсе на приз «Золоченый факел». Вручение призов проводилось в самой лучшей гостинице, номера были самые дорогие, в лучшем ресторане подавали самые изысканные блюда. Но вскоре конкуренты показали свой серьезный настрой и тоже вышли со своей продукцией на международный рынок. Конкуренты тоже придумали массу затейливых названий для своих призов: «Золотая арка», «Серебряный кумпол», «Золотая клюква (для российских предприятий)».

Надо было опять повышать качество своих услуг и своей продукции. Хуан предложил заключить договор с монетным двором испанского короля, чтобы повесить статус самих призов, на которых будет написано: «Поставщик двора его Величества». Эта надпись работала очень хорошо некоторое время. Но конкуренты опять поджимали, тоже заключили договоры с разными монетными дворами, и надо было опять что-то придумывать.

Тогда Педро предложил сотрудничать с испанской Торгово-промышленной палатой, делиться с ними доходами по тем клиентам, которых предоставит палата. На призах и сертификатах стали упоминать про ТПП, что для многих директоров из разных стран оказалось весьма значительным. Снова дело пошло на лад, да ведь вскоре и конкуренты нашли себе партнеров в лице разных палат и ассоциаций. И ладно бы, если бы конкуренты просто повторяли все замечательные находки наших друзей, но они иногда шли еще дальше. А самое страшное, что количество конкурентов росло, как грибы после дождя. Все больше становилось продавцов счастья на рынке наград и призов.

Тогда Хулио, прочитав об опросах потребителей в учебнике по менеджменту, предложил проводить их, чтобы выяснить нечто такое, что еще не заметили конкуренты, что могло бы стать новой приманкой для клиентов. Они разработали анкету и разослали ее как тем, кто уже получил их призы, так и разным другим предприятиям. Результаты были получены самые разные. «Наверное, анкету плохо составили», — подумали друзья и составили ее еще лучше. Но ответы клиентов опять смутили их своей непредсказуемостью. Неясно было из ответов директоров, каким образом надо развивать бизнес, как повышать качество продукции. Три бизнесмена подумали в этот момент, что продажа «успеха», как они иногда формулировали свой бизнес, так сложна, что анкеты им не помогут. А Педро сказал: «Просто наша продукция уже самого высокого качества, не надо нам никого анкетировать, мы сами лучше всех клиентов все знаем». Тогда друзья решили снизить издержки и чуть-чуть понизить цены на свою продукцию. Что тоже оказалось правильным решением, поскольку позволило при вручении призов сообщать директорам-победителям о борьбе фирмы «Грандамигос» с затратами на качество.

Частенько друзья, сидя вдвоем в офисе и отмечая окончание очередного «вручения», говорили о сложности своей работы. Педро любил сравнивать их бизнес с другими видами деятельности: «О, как просто выпускать какие-нибудь трубы или насосы, о, как это просто, как просто! Совсем не то что выпускать успех». Хуан вторил ему: «А как, наверное, просто производить запорную арматуру?!» Хулио обычно дополнял каждую такую дискуссию: «А как просто делать отпорную арматуру!» И друзья в очередной раз соглашались, что со сложностью их работы никакая другая не может сравниться. «А все потому, что мы приносим людям добро, делаем их счастливее, а это всегда самое сложное», — в очередной соглашались они друг с другом.



Друзья понимали, что для процветания их сложного бизнеса очень важно держать нос по ветру, первыми реагировать на появление новых веяний. Они опять обратились в консультационную фирму за советом. Те посоветовали обратить внимание на то, как ЕФУК (EFQM) попробовал ввести 10-й критерий «Партнерство» в модель европейской премии «Совершенного бизнеса». Хулио подумал, что надо структурировать своих партнеров на стратегических и просто партнеров. Торгово-промышленные палаты, как и Монетные дворы были посчитаны самыми стратегическими партнерами, впрочем, также как и рестораны, в которых обмывали «победителей». Теперь раз в год они стали проводить конференцию для своих стратегических партнеров, обсуждая пути развития бизнеса и улучшения взаимодействия. На этих совещаниях были рождены многие умные мысли, например, начальник испанской ТПП после одного такого фуршета предложил разработать какой-нибудь обязательный стандарт, чтобы все предприятия за него заплатили. Тут же пришла идея продавать голографические марки для писсуаров и унитазов, разработав новые условия их продажи (с испытаниями), а также новые правила наклеивания на унитаз марок, чтоб их не смыло. Вскоре после конференции стратегических партнеров фирма «Грандамигос» в сложном тендере, проведенном ТПП, была признана победителем среди субподрядчиков — изготовителей новых несмываемых голографических марок. Так незаметно для друзей произошла диверсификация их бизнеса. Информация об их компании (за их же деньги) была размещена во всех бизнес-справочниках, они попали во все базы данных, даже однажды, немного перебрав на банкете, Педро предложил издавать акции и котироваться на нью-йоркской бирже какой-нибудь. На что Хуан ответил: «Ну, ты, Педро, дал! Хотя почему бы и нет?»

Продолжая читать учебники по менеджменту, Хулио обнаружил в них кое-что про управление персоналом. В компании «Грандамигос» работало уже 20 человек. Была небольшая текучесть кадров, а также были случаи потери писем, срывы сроков отсылки факсов, иногда стали приезжать не те люди на вручение, один раз призы были не готовы, пришлось их рассылать клиентам в посылках после окончания срока их пребывания в Испании. Естественно, что во всем этом были виноваты их сотрудники. Хулио предложил Совету Директоров компании, который составляли трое наших друзей, подумать о разработке плана по совершенствованию методов управления персоналом. Всего три совещания потребовались Совету Директоров для того, чтобы согласиться с необходимостью разработки такой программы. Поручение Совета Директоров Хулио передал начальнику отдела управления персоналом, тот через месяц принес план на год вперед с бюджетом в 10 тысяч пиастров. Совет Директоров рассмотрел этот план внимательно и вернул на доработку со своими замечаниями. Доработанный план на два года и на 20 тысяч пиастров был утвержден. Мотивация служащих с тех пор дошла до невиданных размеров — некоторые сотрудники приглашались в ресторан на торжественные мероприятия по вручению призов. Заодно достигалась приятная массовость в том случае, если приезжало мало директоров на вручение.

Заключительные слова докладчика нельзя не привести дословно: «Несмотря на невиданную на нашем рынке конкуренцию, компания «Грандамигос» доказала, что ориентация на клиента — наиважнейший фокус из всех фокусов на свете. Мы не боимся конкурентов, мы их неоднократно



побеждали. Доказательством чему является неделю назад полученный нами факс о победе нашей компании в конкурсе «Лучшая из успешных компаний». Кстати, завтра мне будут торжественно вручать этот приз. Если бы вы только знали, как приятно получать известие о том, что награда нашла героя. Мы ведь, действительно, успешнее других продаем счастье! Успех от фирмы «Грандамигос» — самый лучший успех в мире!»

На последних словах докладчика раздались аплодисменты, такие же, как и после выступлений продвинутого директора по качеству табачной фабрики, но чуть слабее, чем после доклада ведущего специалиста по системе качества ликероводочного завода. Последнее выступление было заключительным, после него начался банкет, на котором участники конференции продолжили бурный обмен мнениями по поводу того, что повышать качество их продукции дальше уже некуда, но надо, а также активно обсуждали степень соответствия буквы стандартов здравому смыслу. Был среди них и Хулио. Он, как и все, стоял с бокалом в руке, говорил о качестве и умиротворенно жевал заливную рыбу. Я подошел к нему поближе, чтобы как следует рассмотреть его, запомнить этот блеск в его глазах, услышать его бодрый голос.

Звучали тосты за качество, зал шумел, и в какой-то момент Хулио решил попросить слова. Добравшись до микрофона, он крикнул радостно: «Господа! Господа! Я тут поговорил с некоторыми участниками. Какие они замечательные делают продукты, я вам скажу! Я раньше не предполагал, что вот так вот, запросто, в одном зале можно собрать столько представителей тех предприятий, которые делают только самую лучшую продукцию! Я просто восхищен умением организаторов нашей конференции, которые собрали самых лучших из лучших! Нашей фирме есть чему поучиться у организаторов, и мы будем учиться! Я надеюсь, мы все будем учиться! Учиться, учиться и учиться! Ура! Да здравствует бенчмаркинг!»

Трудно передать словами то, что творилось тогда на этом банкете. Я просто не знаю, как об этом рассказывать. Все что-то непрерывно кричали, обнимались и хлопали друг друга по плечам, постоянно чокались. Потом начались танцы, одни участники расхватывали дам, а другие отошли к стене за столы, продолжая чем-то закусывать. Вечерело, смеркалось, холодало. Народ стал расходиться. Хулио уходил одним из последних, немного пошатываясь, как настоящий труженик после тяжелой пахоты.

В этот момент я наконец-то решился заговорить с ним, смог преодолеть трепет восхищения перед этим «человеком успеха», живой легендой для меня. Я робко спросил его: «А как называется та награда, что Вам будут завтра вручать?» Он посмотрел как-то сквозь меня: «Какая награда?» «Вам же завтра вручают. Вы же сами говорили». Он остановился на ступеньках лестницы и стал думать. Я пытался запомнить все его движения, все жесты, чтобы его образ запечатлеть как можно полнее. Он мотнул головой: «Да... вручают... самому лучшему». «А как называется этот приз?» — переспросил я. «Какой приз?» — продолжал думать наш герой. «Как он называется?» — почему-то заело меня. Этот человек устал, но он знал, что завтра он проснется, оденется в свой лучший костюм и пойдет на вручение приза за что-то самое лучшее. «А... приз... да», — Хулио тронулся с места и, продолжая спускаться, удивил меня в последний раз за этот день: «Да какая разница, как он называется!.. Приз — это ПРИЗ... это ПРЕМИЯ!.. Его как хочешь можно назвать!.. В нем главное не название, а то, КАК



его преподносят!.. Это подношение!.. Это жертвоприношение! Это...» В этот момент он уже сидел в такси, а я остался стоять на тротуаре и смотреть вслед уносящейся в ночной город машине, в которой находился потрясший меня человек. «Экий матерый человечик!» — подумал я и побрел домой.

О Т К Р О В Е Н И Е

НЕ ВСЕ ПРЕМИИ ОДИНАКОВО ПОЛЕЗНЫ

*Нет, ребята, я не гордый,
Не заглядывая вдаль,
Так скажу — зачем мне орден,
Я согласен на медаль!*

А.Т. Твардовский. Василий Теркин

*Если вы путешествуете в поисках качества,
почему вы не возьмете карту?*
Джон Окланд

Золотая, но развесистая пальма

Одна из многочисленных российских компании, назовем ее «Геркулес» печатает на упаковках одноименных овсяных хлопьев следующую информацию:

«ОАО «Геркулес» является обладателем ежегодного приза «Золотая пальма» международной программы «Партнерство ради прогресса». Сертификат № EGP-17/034».

Какой такой «международной программы»? Кто учредитель этой премии? На каких принципах произведена оценка того, что предприятие достойно приза? За что именно вручен данный приз — за продукцию или за систему управления предприятием? Сколько всего предприятий награждено и как давно происходит награждение?

Разглядывая рекламные материалы российских предприятий, можно узнать о том огромном количестве призов, которые получают многие наши компании. «Международных» призов от неизвестных фирм получено в России целые вагоны. Между экспертами премии по качеству стало нарицательным название одного из призов, чаще всего встречаемого, — «Факел Бирмингема», которым «награждены» уже сотни российских предприятий.

Достижений мало, а призов и премий много. Загадка!

Вручение таких призов — это особый бизнес, которым на Западе занимаются именно потому, что это востребовано на Востоке. Предприятие сначала получает или опросный листочек или сразу приглашение на вручение приза. Если вспомнить один из способов продвижения услуг туристическими фирмами, то аналогия будет полной. К вам подходят на улице или в магазине и дают лотерейный билет, советуя тотчас же определить, а не выигрышный ли он. А вы тут же видите, что выиграли поездку или приз. Самое интересное в этой лотерее, что абсолютно все билеты выигрышные. Платить в результате все равно будете вы. И за все.

Хотя, с другой стороны, эти призы выполняют положительную функцию компенсации за неудачи, происходящие на многих предприятиях. Если бы





**САМОЕ ИНТЕРЕСНОЕ В ЭТОЙ ЛОТЕРЕЕ,
ЧТО АБСОЛЮТНО ВСЕ БИЛЕТЫ
ВЫИГРЫШНЫЕ. ПЛАТИТЬ В РЕЗУЛЬТАТЕ
ВСЕ РАВНО БУДЕТЕ ВЫ. И ЗА ВСЕ.**

читатель видел, с какой гордостью руководители показывают экспертам эти «призы», как у них загораются при этом глаза. Для получения таких «призов» не надо прилагать никаких усилий, не надо проводить самооценок, писать отчетов, принимать комиссию экспертов и демонстрировать ей свои достижения в области управления. Надо только перечислить несколько тысяч долларов и поехать на торжественное вручение «приза» в Америку или в Европу.

Гордиться любым призом, любой премией можно только тогда, когда понятно, за что именно выдана эта награда, каковы критерии премии, в чем конкретно заключается победа. Нехорошо брать призы непонятного происхождения. Это проявление неуважения к своему предприятию. За его же деньги.

Кстати, геркулес из этой пачки, с нарисованной золотой пальмой, пришлось очень долго варить, чтобы получилась нормальная овсяная каша.

Отделяем зерна от плевел

Международные «лжепремии» за качество, а-ля «золотая пальма», на самом деле, дискредитируют национальные программы признания лучших продуктов и услуг, также как «100 лучших товаров России», награды за качество и достижение совершенства в бизнесе.

Современные широко распространенные и признанные в мире премии в области качества — Премия Болдриджа и Европейская премия качества — не просто награды за победу в конкурсах: они формируют национальную политику в области качества Америки и Европы. За годы своего существования с 1987 г. Премия Болдриджа сформировала принципиально новый подход к управлению компаниями. Президент США Дж. Буш на церемонии вручения премии 2000 г. отметил: «Критерии премии Болдриджа являются отличным стандартом для компаний в борьбе за превосходство в бизнесе. Это возможность посмотреть на себя глазами потребителей и рынка. Премия Болдриджа становится мировым стандартом, подтверждением тому является растущее число аналогичных программ по всему миру».

Именно на основе критериев Болдриджа разработана и адаптирована к национальной практике менеджмента Японская премия качества Соиси Саба, экс-председатель комитета конкурса, выступая на форуме Азиатской организации производительности в 1999 г., обосновал появление Японской премии качества следующим образом: «Успех премии Болдриджа в деле совершенствования систем управления показал, что японским компаниям следует не только заботиться о качестве своих продуктов и услуг, но и уделять пристальное внимание качеству менеджмента. В связи с этим в Японии встал вопрос о создании национальной премии в области качества».

Японская премия качества вобрала в себя лучшее из современных подходов к управлению и разрабатывается с учетом практического опыта применения систем контроля и управления качеством во всем мире.

С 1996 г. Японская премия вручается организациям, достигшим высоких результатов в построении качественной системы управления, ориентированной на потребителя. За семь лет более 100 компаний приняли участие в конкурсе; 14 из них стали лауреатами премии (среди них «NEC», «Ri-coh», «Fuji-Xerox», «Pioneer» и другие компании с мировым именем). Опыт этих организаций,

