

# BE

# Business Excellence

Журнал «Деловое совершенство»

www.be-mag.ru

## ТЕМА НОМЕРА

Ценностное  
управление

# 8

советов  
по преодолению  
«аудиторного  
шока»

№ 9  
2012  
(since 1996)

## Арташес Газарян

бизнес-тренер и консультант

### Обучая других, постоянно обучаешься сам

Конверт  
для генерального  
директора  
стр. 54

Как провести  
эффективное  
проектное совещание?  
стр. 60

Как победить  
конкурентов  
креативностью  
стр. 72

ISSN 1813-9485  
9 771813 948001 >

Внимание! Открылась новая электронная библиотека. Подробности на стр. 101

**Издатель**

ООО «РИА «СТАНДАРТЫ И КАЧЕСТВО»

**Дирекция**

Генеральный директор НАТАЛИЯ ТОМСОН

Учредитель НАТАЛИЯ ТОМСОН

Главный редактор АЛЕКСАНДР БОРОДУЛИН

**Редакция**

Ответственный секретарь ЛИДИЯ БОГОСЛОВСКАЯ

Обозреватели:

ЮЛИЯ МОРОЧЕНКО,

АЛЕКСАНДР ЛАПТЕВ,

ЛИДИЯ БЕРН,

АЛЕКСАНДР ФИЛИППОВ

Специальные корреспонденты:

ОЛЬГА ТЮШЕВСКАЯ,

ЕВГЕНИЯ ПОГОДИНА,

Переводчики:

МАРИЯ ТАТИШЦЕВА

Корректор ОЛЬГА ОРЛОВА

Дизайн-макет АЛЕКСАНДР ГАНЖЕНКО

Ведущий дизайнер НАТАЛЬЯ ЗУЕВА

Менеджер по развитию АНДРЕЙ КОЛЕСНИКОВ market@mirq.ru

Главный художник ВЯЧЕСЛАВ ЧЕРНИКОВ

Редактор сайта ЕКАТЕРИНА НАУМЕНКО

**Отдел маркетинга и рекламы**

Директор

АЛЕКСЕЙ АНИСКИН a.aniskin@mirq.ru

Менеджеры:

НАТАЛЬЯ ЧЕТВЕРГОВА,

ГАЛИНА СМИРНОВА

**Отдел продаж**

Директор НАТАЛЬЯ КУНАФЕЕВА

Менеджеры:

НАТАЛЬЯ ПАНЧЕНКО,

ЮЛИЯ ЖМАЙЛО

Тел.: +7 (495) 988 8434, 258 8437, +7 (495) 517 5379, 771 6652

Факс: +7 (495) 771 6653 E-mail: podpiska@mirq.ru

Фото на обложке: ОЛЕГ СИНГАРЕЕВ

**Адрес редакции**

115280, г. Москва, ул. Мастеркова, д. 4, 14-й этаж

Тел.: +7 (495) 771 6652

Факс: +7 (495) 771 6653

E-mail: info@be-mag.ru

Телефон для предложений: +7 (495) 517 5379

Интернет-магазины: www.ria-stk.ru www.mirkachestva.ru

[www.be-mag.ru](http://www.be-mag.ru)

**Подписной индекс по каталогу «Роспечати»  
20080**

**! Редакция журнала переехала в новый офис  
по адресу ул. Мастеркова, д. 4 (м. Автозаводская)**

В номере использованы материалы из деловых изданий

Quality Progress и The Inc.

Подписано в печать 27.08.12. Формат 72x104/16.

Бумага мелованная матовая. Печать офсетная. Печ. л. 5,0.

Тираж 12390 экз. Заказ 115556. Цена договорная.

Свидетельство о регистрации ПИИ № ФС77-35007 от 16.01.09.

Отпечатано в типографии «Вива-Стар».

107023, Москва, ул. Электровзаводская, д. 20

Мнение редакции может не совпадать с мнением авторов.

Редакция не несет ответственности за содержание рекламных

материалов. Любое использование материалов номера

возможно только с письменного разрешения редакции.

© ООО «РИА «Стандарты и качество», 2012

# Содержание

Тема номера:

## ЦЕННОСТНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

- 8 СОБЫТИЯ, ФАКТЫ,  
КОММЕНТАРИИ
- 10 О ЧЕМ ГОВОРЯТ  
В поисках потерянного времени

### Excellence in strategies

- 12 ПЕРСОНА  
Арташес Газарян:  
«Меньше всего хочется тратить жизнь  
на дела, не приносящие плодов»

- Тема  
номера 18 ПРОБЛЕМЫ И ПОИСКИ  
Персонал, продукт, прибыль...

- Тема  
номера 22 ЭКСПЕРТ  
От МКТИ к Монолиту

- Тема  
номера 28 ОПЫТ  
Быть послами бренда

- 32 10 ЗАПОВЕДЕЙ ТАЙИТИ ОНО

- 34 СТРАТЕГЕМЫ  
Бизнес по-суворовски:  
энергетика потока

- 38 ЛИДЕРСТВО  
В поисках настоящего лидера

- 44 КАЧЕСТВО  
ИСО 9001 как первооснова

### Excellence in tools

- 48 ДЕЛО  
Виталий Бас:  
«Поверять, что поверяемо,  
делать поверяемым то,  
что еще не поверяемо»



BE App — доступно на Apple iOS (iPad, iPhone, iPod)  
и на Google Play (Android Market)  
(планшеты, смартфоны, электронные книги, плееры)

- 54 СПЕЦИАЛЬНЫЙ ПРОЕКТ  
Конверт для генерального директора  
от безымянного сотрудника
- 60 ИНСТРУМЕНТЫ  
Как провести эффективное  
проектное совещание
- 66 ЗА РУБЕЖОМ  
Десять лет превосходства
- 72 ЗА РУБЕЖОМ  
Пять способов победить креативностью
- 74 ПСИХОПРАКТИКУМ  
Пришел и говорю, или Восемь советов  
по преодолению «аудиторного шока»

## Excellence in details

- 78 ПЕРВОПРОХОДЦЫ  
Поэт производственных процессов
- 84 БРЕНД  
«Доверие ценнее любых активов»
- 90 BEGEOGRAPHIC  
По главной улице Европы
- 94 КОЛЛЕКЦИИ  
Куклы для взрослых
- 98 ДАЙДЖЕСТ
- 100 БИБЛИОТЕКА
- 102 КАЛЕНДАРЬ

## Редакционный совет

**НАТАЛИЯ ТОМСОН**

генеральный директор  
РИА «Стандарты и качество»,  
учредитель журнала Business Excellence  
(председатель редсовета)

**ЮРИЙ АДЛЕР**

действительный член  
Гильдии профессионалов качества

**АЛЕКСЕЙ АНИСКИН**

директор по маркетингу и рекламе  
РИА «Стандарты и качество»

**АЛЕКСАНДР БОРОДУЛИН**

главный редактор журнала Business Excellence

**ГРЕГОРИ ВАТСОН**

глава компании Business Excellence Solutions

**ВЛАДИМИР ГОДИН**

председатель Совета Российской ассоциации  
бизнес-образования,  
проректор ГУУ, профессор

**МАРК КУКУШКИН**

директор компаний BEST-тренинг  
и «Тренинг-бутик»

**ВАДИМ ЛАПИДУС**

генеральный директор ГК «Центр «Приоритет»,  
профессор

**СЕРГЕЙ ЛИТОВЧЕНКО**

исполнительный директор Ассоциации  
Менеджеров России

**АНДРЕЙ МИЛЕХИН**

президент холдинга РОМИР

**ГРИГОРИЙ ПАНОВ**

генеральный директор компании «ГрандГифт»

**ЕВГЕНИЯ СОБОЛЕВА**

региональный менеджер компании Quality Austria

**ЮЛИЯ УЖАКИНА**

партнер компании «Ампула»,  
глава портала Trainings.ru

**ВАДИМ ШИРЯЕВ**

президент Союза маркетологов России

# ИСО 9001 КАК ПЕРВООСНОВА

*«В стандартизации нашей целью не является совершенство, это привилегия богов, мы стремимся к отличному результату...»*

*Д. Элиас, президент ISO*

**Владимир  
СОЛОВЬЕВ,**

*доктор технических наук, профессор, генеральный директор ОПС ТОО Euroasia MS (Республика Казахстан)*

Идеи о постепенном отмирании института сертификации систем менеджмента качества, с которыми выступают многие видные специалисты (см. BE № 2, 2012 год), вызвали критическую реакцию у других экспертов. Полемика, начатая в нашем журнале, продолжилась на международной конференции «Созвездие качества», проходившей этим летом в Крыму.

В последнее время все чаще появляются статьи с мнением о ненужности ИСО в широком смысле, и в первую очередь ИСО 9001, и о крахе сертификации систем менеджмента качества. В частности, Юрий Адлер в интервью «Да здравствует эффективный менеджмент!» (BE № 2, 2012 год) отмечает, что «руководители предприятий не понимали смысла системы менеджмента качества из-за того, что она описывалась на непривычном им языке, и они не видели связи между системой менеджмента качества и финансовыми успехами бизнеса». Далее он приводит мнение таких руководителей: «требование сертификации системы менеджмента качества — это про-

иски конкурентов, врагов или просто дураков». Там же приводятся еще и другие «аргументы», которые каких-либо новых воззрений по рассматриваемому вопросу не содержат, поэтому на них останавливаться, по нашему мнению, не представляет интереса.

С Ю. Адлером, а также с В. Шпером, Е. Маркушиной и другими, кто негативно настроен на процессы внедрения и развития систем менеджмента, в том числе ИСО 9001, лично я и мои коллеги не согласны. К сожалению, эти авторы кроме слабо аргументированных деклараций вместо систем менеджмента, в том числе ИСО 9001, ничего дельного не предлагают. В их предложениях

нет системного подхода в создании в организации эффективного менеджмента, обеспечивающего появление организаций нового типа с современным инновационным и экономическим мышлением, высоким уровнем производительности, умеющего адаптироваться под любые изменения рынка.

Практика показывает, что и другие специалисты понимают и трактуют суть ИСО по-разному, что приводит к различным проблемам при внедрении систем менеджмента, главная из которых — заблуждения топ-менеджеров. Например, предложения убрать с рынка сертификационные аудиты системы менеджмента качества, а вместо ИСО 9001 внедрять,

# ПРИБЛИЖЕНИЯ К ИСКУССТВУ МЕНЕДЖМЕНТА

например, технологии бережливого производства и т.п.

Мы согласны, такие дисциплины необходимы, но только тогда, когда экономика на подъеме. Сегодняшняя же действительность не столь радужна. Так практика сертификационных аудитов показывают, что почти в 80% организаций высшее руководство не владеет методами современного менеджмента: топ-менеджеры не могут применять в своей работе цикл PDCA, не владеют методикой анализа, знаниями процессного подхода, не умеют планировать цели (не знают целевых индикаторов) и т.п. У большинства таких руководителей на поверхности лежит неуважение к коллективу, персонал рассматривается как инструмент личного обогащения; очень часто встречаются демагогия («мы — лучшие...»), гордыня, неумение слушать, строить эффективные взаимоотношения и т.п.

Смена приоритетов в связи с предложениями указанных авторов может замедлить темпы развития бизнеса, экономики и общества в целом. Мы счи-

таем, что нужно экспериментировать, но при этом сохранять способность «идти в ногу» с мировым бизнесом, как это демонстрируют многие страны, например Китай, который по темпам внедрения систем менеджмента в настоящее время находится на первом месте. Внедрение же доморощенного менеджмента, без системного подхода к управлению производственными и вспомогательными процессами, просто неразумно. Кстати, правильно утверждает В. Шпер, что «изъяны в менеджменте не ликвидируются никакими формальными системами, в том числе системами менеджмента качества». Действительно, если не работать и не думать об улучшениях качества производственной и управленческой деятельности организации, то никакие системы не обеспечат положительного результата. Вывод простой: необходимо от формальных систем перейти к неформальным, а именно к результативным и эффективным, в основе которых должна быть система ИСО 9001.

Улучшению качества систем менеджмента способствуют сертификационные аудиты, особенно если их проводят высококвалифицированные аудиторы, у которых их специальность совпадает или близка к виду производственной деятельности организации и которые имеют опыт работы на руководящих должностях. Наш опыт проведения сертификационных аудитов показывает, что организации с каждым годом прибавляют в грамотности понимания необходимости развития навыков современного менеджмента, базирующегося на ИСО 9001. Если, конечно, к аудитам относиться не как к разновидности ревизии, а как к искусству поиска в системе управления и производства областей их улучшения, побуждающих персонал не только к «дежурным изменениям», но и к инновационной деятельности. При этом можно наблюдать, как организации становятся на путь устойчивого развития, в том числе в направлении создания эффективного топ-менеджмента, обеспечивающе-

го также воспитание персонала — команды, способной добиваться поставленных целей в конкурентной среде рынка.

К сожалению, не совсем понятны сетования Е. Маркушиной на то, что «неуютно чувствовать себя на конференции по качеству, слушая доклады с призывами оторваться, наконец, от качества продукции и ОТК и заняться качеством управления»... «Мне не интересно слушать ни о каком инструменте, кайдзене или TQM от самой компании, если ее продукт не годен к употреблению».

В этой связи следует заметить, что от такого понимания систем менеджмента все уже избавились. Ребусы типа «Кто главнее — конструкторы или технологи» уже давно решены. Вообще, замечено: если скучно, значит недостаточная мотивация у специалиста в понимании сути современного менеджмента, который в конечном счете, как показывает практика передовых стран, и обеспечивает прибыльную, конкурентоспособную экономику производства.

#### От редакции

Публикация в февральском номере нашего журнала материалов Юрия Адлера и Владимира Шпера об отрицательном влиянии на бизнес-среду сертификации системы менеджмента качества, всколыхнула широкие пласты научной, общественной и бизнес-среды. Об остроте дискуссии можно было судить по обмену мнениями на традиционной конференции «Созвездие качества», проходившей минувшим летом в Крыму. Причем, складывается впечатление, что в настоящий момент стороны, озабоченные тем, как донести до общественности свою точку зрения, не очень-то слышат друг друга (что нормально для этой стадии полемики). Мы намерены продолжить дискуссию в ближайших номерах журнала и постараться сделать так, чтобы в ее ходе появилась некая платформа, приемлемая для обеих сторон.

В связи с вышеизложенным мы выскажем свою точку зрения, противоположную указанной авторам. Мы не преследуем цель кого-либо поучать. Мы сформулируем свое видение, которое адресуем также производителям и потребителям, в первую очередь высшему руководству организаций и предприятий.

В настоящее время можно считать аксиомой, что эффективность бизнеса и экономики обеспечивает только профессиональный персонал, который с развитием организации становится командой. Процесс командообразования должен стать серьезной областью улучшения / развития качества системного менеджмента.

По сути, сертификат соответствия ИСО можно рассматривать как «допуск» организации в сферу действия цивилизованного рынка. Организация демонстрирует, что она может стабильно удовлетворять требования потребителя, пользуясь правилами ИСО 9001. Чтобы в организации все это эффективно функционировало, настоятельно рекомендуется главному руководителю лично об-

учиться основам качественного системного менеджмента, а не слушать мнения об этом своего окружения. А вот после обучения обмен мнениями даже очень полезен... Именно в организациях, в которых высшее руководство владеет практикой ИСО, можно наблюдать, как персонал улучшает свои на-

выки и стиль работы, коммуникабельность, качество обратной связи, ответственность, умение задавать и обсуждать трудные вопросы с нахождением причин сбоев в процессах, способностей улучшения работы (областей улучшения) и другое. При этом у топ-менеджеров развиваются навыки системного подхода (видения) на основе процессной модели к управлению организацией. Приходит твердое понимание, что международные стандарты необходимы в управлении. Важно помнить, что СМК организации — это не догма, а гибкий инструмент, нацеленный на развитие системы производственных и управленческих процессов, персонала, команды и организации в целом. Впервые понимание стандарта (ИСО в области качественного системного менеджмента) и сертификации стало возможным рассматривать в единстве с креативным подходом, идеологией, философией качества людей и жизни (общества) в целом. По нашему мнению, в настоящее время лучшей основополагающей практики в области менеджмента, чем ИСО 9001, нет. В этом стандарте заложен принцип системного постоянного улучшения и развития организаций, что позволяет ей достигать новых прогрессирующих уровней качественного менеджмента. При этом создается команда профессиональных сотрудников с новой корпоративной культурой, обеспечивающая растущий уровень менеджмента, направленного на создание требуемых рынком конкурентных преимуществ для продуктивного го бизнеса.



## Используй возможность быть лучшим!

Обучение, сертификация и оценка в области качества, экологии, промышленной безопасности и отраслевых стандартов

	<b>Интегрированные Системы Менеджмента</b>		<b>Управление государственными учреждениями</b>		<b>Риск и безопасность</b>
	<b>Качество</b>		<b>Автомобильная и аэрокосмическая промышленность</b>		<b>Товары народного потребления, дерево/бумага</b>
	<b>Экология</b>		<b>Безопасность пищевых продуктов</b>		<b>Социальная ответственность</b>
	<b>Промышленная безопасность</b>		<b>Здравоохранение, социальное обеспечение и туризм</b>		<b>Корпоративное качество и совершенство</b>
	<b>Строительная промышленность</b>		<b>Транспорт, железнодорожный транспорт</b>		<b>Отраслевые стандарты</b>

Более 20 000 сертификатов в 45 странах

Москва

Екатеринбург

Ярославль

Алматы

[www.qualityaustria.com](http://www.qualityaustria.com)  
[www.qualityaustria.ru](http://www.qualityaustria.ru)

