

МЕНЕДЖМЕНТ И «ЭЛЕКТРОННАЯ КАЧЕСТВА НЕРВНАЯ СИСТЕМА» БИЛЛА ГЕЙТСА

Валерий МАТЮШИН, Александр ШАДРИН

«Электронная нервная система» современного предприятия, организованная в соответствии с принципами стандартов ИСО на базе современных технических средств, является основой, необходимым условием успеха предприятия. У информационных технологий и требований стандартов ИСО одна цель — эффективность предприятия, основанная на удовлетворении потребностей всех заинтересованных сторон, и один источник — кибернетика [1].

Сегодня специалистам уже очевидно, что отставание российских предприятий от мирового уровня в области качества вызвано двумя важнейшими факторами:

- до недавнего времени в России не существовало конкурентной среды, и основные усилия предприятий были направлены на выполнение плана;
- практика российских предприятий в течение последних лет сильно отстает от развития современной науки управления.

Указанные факторы, безусловно, взаимосвязаны. Можно обсуждать, какой из них первичен: то ли научные достижения не внедрялись за ненадобностью, так как отсутствовала конкуренция, то ли конкуренция отсутствовала из-за непонимания ее необходимости для реального прогресса. Но для практики, что здесь первично, не имеет значения.

Для практики существенно, что страна уже около 10 лет фактически находится в рыночных условиях, значение качества для успеха предприятия не оспаривает никто, международные стандарты в области качества давно приняты как национальные, а резкого улучшения качества и повышения эффективности работы предприятий нет. Почему?

Ответ очевиден. Первый из названных факторов, в основном, устранен —

конкурентная среда создана. Однако остался второй фактор. Основным подходом к развитию предприятий является не научный анализ и применение современных достижений в области менеджмента, а действия, основанные на опыте того, кто принимает решения, — на методе проб и ошибок. Другими словами, на некоторых предприятиях специалисты и руководители раз за разом шьют «тришкин кафтан»: *«запутавши дела, потом их поправляют»*.

Стандарты ИСО серии 9000 и серии 14000 разработаны мировым сообществом на основе достижений всей современной теории эффективного управления и предназначены для применения на предприятиях, использующих на практике все достижения этой теории. Сами по себе указанные стандарты, применяемые вне контекста общих закономерностей управления, бесполезны. Именно этим объясняется тот факт, что на многих российских предприятиях «изолированное» внедрение стандартов ИСО серии 9000 не приносит реального эффекта [2]. Какие теоретические положения и закономерности имеются в виду в первую очередь?

Со времени зарождения кибернетики (с конца 40-х годов XX в.) специалисты понимают, что любое предприятие (организация, согласно терминологии стандартов ИСО),

точно так же, как и живой организм, это система, действующая на основе информационных связей. Информация — хлеб управления.

Возможность и умение получить, обработать, проанализировать информацию из внешней и внутренней среды предприятия и принять на ее основе адекватное решение — необходимое и достаточное условие эффективного (успешного) управления предприятием. Все действия владельцев и менеджеров предприятия должны быть направлены только на его выполнение.

«Ключевая концепция бизнеса нового десятилетия — скорость... Основа этих изменений поразительно проста: это поток цифровой информации», — говорит Билл Гейтс [3], самый богатый человек современного мира:

Скорость принятия решений, скорость реакции на требования рынка и разработки нового продукта, наконец, скорость поставки продукции по договору определяют конкурентоспособность предприятия. Скорость — одна из составляющих качества. Выражение «качественно и в срок» некорректно. Если работа выполнена с опозданием, это значит — потеряны деньги, репутация, а возможно, и жизнь человека. Для предприятия, опоздавшего выйти на рынок со своей продукцией, это порой может означать полный его крах.

Количество информации, имеющей отношение к деятельности любого предприятия, огромно, и уже давно превышает возможности ее восприятия любым, самым талантливым руководителем. Увеличение числа руководителей решить проблему не может, так как, во-первых, требует увеличения затрат на зарплату, а во-вторых (и это главное), даже две «головы» — это уже

По данным журнала «Форбс» на начало 2003 г.

два личных интереса, минимум — два мнения по одному вопросу, естественная борьба за лидерство, при которой «у холопов чубы трещат», а реальная работа стоит.

Помочь в этой ситуации может только **совместное** решение двух задач:

- **рациональная организация информационных потоков;**
- **восприятие и обработка всей информации, имеющей отношение к деятельности предприятия.**

Решение обеих задач **обязательно** для эффективности управления. При чем очевидно, что решение первой задачи направлено на решение второй.

Стандарты ИСО серий 9000 и 14000, описывающие модели систем менеджмента (управления), говорят только о том, каким образом, на каких принципах должны быть организованы информационные потоки на предприятии. Чтобы убедиться в этом, достаточно посмотреть на рис. 1 стандарта ИСО 9001 (где слово «продукция» означает только то, что она должна быть, и информацию о продукции необходимо анализировать) или на рис. 1 стандарта ИСО 14001. Да иначе и быть не может: стандарты ИСО обеих серий основаны именно на **изоморфизме (подобии) информационных потоков на предприятиях**. Материальные потоки на каждом предприятии свои и они не могут быть предметом международной стандартизации.

Можно сказать, что стандарты ИСО формулируют требования к «нервной системе» организма, каковым является предприятие. Они называют основные «органы» (процессы), которые должны функционировать на предприятии. Это «мозг» (ответственность руководства, анализ и улучшение), «пищевод» (менеджмент ресурсов), «руки» и «ноги» (процессы жизненного цикла), «глаза», «уши», «обоняние», «осязание» (аудит, мониторинг, измерение), «почки», «печень», «кишечник» (управление экологическими аспектами) и т.д. В стандартах ИСО серии 9000:1994 основной упор делался именно на состав «органов», т.е. на структуру системы. В редакции 2000 г. во главу угла поставлены принципы организации и взаимодействия процессов. Причем упомина-

ния обо всех «органах» сохранились, что естественно, так как наличие этих «органов» актуальность не потеряло.

Подробности процессов и их конкретный состав выходят за рамки стандартов ИСО. Существенно, что «нервная система», которая является предметом стандартов ИСО, обеспечивает стыки между процессами, и об этом прямо говорится во введении к МС ИСО 9001. Точно так же, как взаимодействие органов живого организма обеспечивает его нервная система.

Живой организм болеет (у него «болит») в двух случаях: когда плохо реализуется какой-либо процесс в одном из органов или когда не срабатывает нервная система и необходимая информация не поступает из одного органа в другой, что опять-таки вызывает расстройство толЭ или иного процесса. В организме все взаимосвязано. По этому же принципу должна быть организована система управления предприятием, и стандарты ИСО говорят именно об этом.

Вместе с тем система, построенная на предприятии даже точно в соответствии с требованиями стандартов ИСО, не решает второй из упомянутых задач — не обеспечивает восприятие и своевременную обработку **огромного количества информации**, касающейся функционирования процессов предприятия. При этом необходимая информация в полном объеме не поступает вовремя в тот или иной процесс, в результате **принимаемые решения в принципе не могут быть адекватными**. Эту проблему может решить только ЭВМ, в которую заносится вся информация, подлежащая хранению и (или) анализу, и снабженная адекватным программным обеспечением.

Справедливости ради следует подчеркнуть, что, с одной стороны, и любая другая, отличная от указанных стандартов ИСО, методология менеджмента сегодня не может быть эффективной без применения ЭВМ. С другой стороны, менеджмент качества и управление окружающей средой требуют применения ЭВМ как никакая другая область менеджмента, поскольку даже для простой оценки качества продукции и отходов предприятия требу-

ется гораздо больше чисел и слов (т.е. информации), чем для оценки их количества или стоимости.

• • • •

Применение ЭВМ только как хранилищ информации (что характерно для многих российских предприятий) не решает проблем ни качества, ни эффективности [4].

В этой связи показательна точка зрения Б. Гейтса. В 1999 г. вышла в свет его книга «Бизнес со скоростью мысли»²[3]. Как известно, Б. Гейтс не теоретик, он практик, бизнесмен — глава крупнейшей корпорации. В своей книге он не говорит напрямую ни о менеджменте качества, ни о стандартах ИСО. Он говорит о том, как сделать предприятие успешным, как добиться высокой конкурентоспособности на жестком современном рынке.

Вместе с тем читателю, знакомому с принципами менеджмента качества, сформулированными в стандартах ИСО 9000:2000, ясно, что принципы бизнеса на основе информационных технологий, о которых говорит Б. Гейтс, — есть те же (иногда слово в слово) восемь принципов стандартов ИСО. Приведем их и сопоставим с некоторыми положениями, изложенными в [3].

Ориентация на потребителя

Приведем названия некоторых параграфов книги Б. Гейтса: «Найдите подход к своим клиентам», «Гарантии для клиента должны быть существенными», «Никогда не оставлять обращение клиента без ответа»,

Автор подчеркивает, что преобразования на предприятии нужно начинать с решения руководства о том, что в центре внимания отныне будет клиент, и жалобы клиентов требуют даже более пристального внимания, чем финансовые показатели. Этот тезис (впрочем, как и все другие, о которых пойдет речь) проходит через всю книгу.

Руководство предприятия должно донести свою стратегию и связанные с ее реализацией рабочие планы до всех сотрудников компании, ее партнеров и других людей вне предприятия, имеющих отношение к решению этих задач. Однако самое важное — нала-

² Bill Gates. Business @ the Speed of Thought. — New York, 1999.

дить тесные взаимосвязи с клиентами и постоянно извлекать уроки из поступающей от них информации. На обеспечение этой главной потребности необходимо направлять весь потенциал компании. В этом помогают информационные технологии. Они объединяют усилия индивидуумов, формируя совершенные корпоративные действия в интересах клиентов.

Лидерство руководителя

Роль руководителя уже была упомянута, когда речь шла об ориентации на потребителя. В книге вообще нет четкого разграничения — это работа с потребителем, это процессный подход, это вовлечение персонала и т.д. Точно так же, как на предприятии реализация всех принципов менеджмента проводится одновременно одними и теми же людьми, так и в книге, в ее примерах, эти принципы «звучат» совместно, дополняя и развивая друг друга.

Б. Гейтс подчеркивает необходимость осознания высшим руководством компании важности свободного распространения информации на предприятии, иначе никакие усилия не принесут успеха. Лидеры должны показать сотрудникам, что готовы к рабочему общению со всеми и с каждым.

Источник наиболее крупных неудач предприятия кроется, как правило, в самоустранении руководителей бизнеса от участия в проектах (ведь это такая тяжелая работа!), перекладывании всей ответственности на нижестоящих работников или на внешних подрядчиков. Подобное абсолютно недопустимо. Опыт успешных проектов показывает, что все они осуществляются под руководством специалистов по основной деятельности. «Хозяином» проекта должен быть человек бизнеса. Проект не принадлежит внешним консультантам, он не принадлежит никому, кроме владельца предприятия.

Невозможно рационально провести внедрение новых технологий без надзора руководителя высокого ранга, способного «наводить мосты» между командами специалистов по ведению бизнеса и специалистов по информационным технологиям. Не обязательно, чтобы это был самый старший или самый технически подкованный руко-

Управление информационными потоками должно гарантировать, что нужные известия достигнут нужных людей в нужное время, чтобы эти люди могли своевременно предпринять необходимые действия

дитель со стороны бизнеса, но он должен знать его потребности и понимать, как технологические достижения будут использоваться в практической работе. И еще он должен иметь достаточно высокий авторитет в организации, чтобы его решения неукоснительно проводились в жизнь.

Хозяином процесса реинжиниринга должен быть менеджер по основной деятельности, занимающий высокий пост и больше прочих страдающий от недостатков существующих процессов или больше всех выигрывающий от замены их новыми с применением современных технологий.

Говоря о том, что информационные технологии — стратегический ресурс любого предприятия, Б. Гейтс подчеркивает, что работа с информацией — основа любой коммерции, и главе компании необходимо уделять информационным технологиям внимания не меньше, чем любому другому важному аспекту бизнеса.

Вовлечение работников

Этот принцип (в отличие, скажем, от принципа ориентации на потребителя или принципа принятия решение на основе фактов, которые прямо так и формулируются автором) в явном виде у Б. Гейтса не звучит. Но его роли на предприятии и освещению его теоретических и практических аспектов в книге уделено очень много места. Когда речь идет об информации и о качестве, это естественно, поскольку и качество, и информацию создают люди. И предназначены качество и информация тоже для людей.

«ЛЮДИ — не ВИНТИКИ», «ВСЮ власть — людям», «Дайте людям возможность отличиться» — названия некоторых разделов книги.

Переход от разобцненной работы людей с бумажными носителями информации к коллективному труду с электронными документами позволяет экономить целые недели, говорит автор. Используя электронные средства орга-

низации работы, группа людей может выполнять совместные действия почти так же быстро, как одно действие выполняется одним человеком — но только добавьте сюда еще и всю мощь объединенного интеллекта членов коллектива. Сильные коллективы потому и сильные, что над идеей каждого там думают все.

Каждый сотрудник должен иметь возможность легко отслеживать все ключевые показатели деятельности компании.

Менеджеры среднего звена любой компании — это как раз те люди, которым нужны точные, побуждающие к действию данные, поскольку действовать — их прямая обязанность. Им необходим оперативный и непрерывный поток информации. Они не должны ждать, пока высшее руководство предоставит им нужную информацию. Вместо того чтобы тратить кучу времени на защиту финансовых данных от своих сотрудников, компаниям стоило бы уделить больше внимания обучению их методам анализа этих данных и оптимальных действий на их основе.

Люди, способные проявлять полезную инициативу, должны иметь такую возможность, какие бы должности они ни занимали. Руководители должны обратиться лицом к работникам низшего звена, которые, если их к этому поощрять, могут рассказать много такого руководителям, что им обязательно следует знать.

Личная инициатива и ответственность процветают там, где в обычае широкое обсуждение любых вопросов.

Управление информационными потоками должно гарантировать, что нужные известия достигнут нужных людей в нужное время, чтобы эти люди могли своевременно предпринять необходимые действия... Слово «информация» выполняет, в сущности, функции не существительного, а глагола, т.е. действия. Управление информацией является средством, а не конечной целью. Ко-

нечная цель состоит в повышении интеллектуального потенциала организации, или корпоративного коэффициента интеллекта (IQ). Чтобы обеспечить преуспевание на сегодняшних динамичных рынках, он должен быть очень высоким. Корпоративный IQ — это мера того, насколько свободно в компании распространяется информация и насколько успешно сотрудники могут пользоваться идеями друг друга. Свой вклад в его повышение вносит как индивидуальное обучение сотрудников, так и их «перекрестное опыление» идеями друг друга.

Конечная цель состоит в том, чтобы группа сотрудников организации могла совместно вырабатывать идеи и воплощать их в жизнь столь же эффективно и целенаправленно, как это мог бы сделать один человек, направивший все свои силы на решение проблемы. Побочный положительный эффект использования электронных информационных потоков заключается в повышении сплоченности трудовых коллективов.

На предприятии необходимо установить вознаграждение за передачу знаний. Старая истина «знание — сила» интерпретируется некоторыми в том смысле, что эту ценность лучше держать при себе. Такие работники стараются стать незаменимыми за счет обладания знанием, которого лишены другие. Однако сила компании заключается не в тайных знаниях, а в тех, которыми ее служащие делятся друг с другом. И эта идея должна найти отражение в корпоративной системе ценностей и поощрений.

Одна из самых тягостных сторон в любой наемной работе — необходимость соглашаться с положением «ты начальник — я дурак». Чтобы привлечь и удержать на работе умных людей, необходимо обеспечить им возможность общаться с другими умными людьми. Таким образом создается обстановка, стимулирующая высокую творческую активность, а культура взаимопомощи в работе, обеспеченная надлежавшей организацией информационных потоков, делает возможными постоянные контакты друг с другом всех светлых голов в компании. Когда же набирается критическая масса людей с высоким

IQ, работающих рука об руку, потенциал компании взлетает просто до небес. Эта взаимная стимуляция порождает множество новых идей и способствует выходу менее опытных работников на самые высокие уровни квалификации. Компания в целом начинает работать лучше.

Хорошая «электронная нервная система» может помочь в превращении основного персонала в работников интеллектуального труда, а основного производственного процесса — в источник конкурентного преимущества. Прежде всего информационные технологии необходимо использовать для выработки лучшего понимания внутренних механизмов процесса, чтобы затем внести в него изменения, обеспечивающие одновременное повышение и эффективности, и способности людей реагировать на изменения в окружающем мире.

Приведем пример из [3], иллюстрирующий реализацию принципов лидерства, вовлечения персонала и др.

Концерн *General Motors* основал в 1998 г. корпорацию *Saturn*, которая должна была реализовать совершенно новый подход к созданию автомобилей и к распределению полномочий и ответственности между работниками. Цель состояла в построении компании, где менеджеры и рабочие стремились бы к одним и тем же целям, и каждый был настолько заинтересован в качестве готовой продукции, что отпала бы необходимость в специальной службе контроля качества. И сказка стала былью. Обладатели автомобилей производства этой компании испытывают к ней своего рода культурную привязанность.

Все работники *Saturn* (примерно 8,5 тыс. человек) объединены во множество команд и носят бляхи с названием команды и своим именем. Каждый полон чувством того, что вносит свой вклад в «большое дело». «Мь» стоит выше «я». Каждая команда представляет собой автономное сплоченное образование. Некоторые насчитывают всего по 4 человека, другие же — до 60, но в большинстве случаев их численность составляет 12—15 человек. В общем производственном процессе команда занимается своим осо-

бым делом, например собирает двигатели или двери; каждый ее член обучен приблизительно 30 различным операциям в этих пределах и постоянно переходит от одной к другой, чтобы избежать обычной монотонности «работы на конвейере». Команда сама принимает решения о найме новых членов и может увольнять тех, кто систематически опаздывает или плохо работает. 20% заработной платы выплачивается исключительно в зависимости от качества продукции, уровня удовлетворенности клиентов и объемов продаж, так что каждая команда превращается в своего рода самостоятельную мини-компанию.

Необходимо понимать, что никакая технология в мире не поможет внушить работнику чувство ответственности, если руководство компании не верит в его способность вносить свой вклад в общий успех. Следует предоставить работнику полномочия по получению и использованию информации — только на этой основе применение соответствующих технологий позволит раскрыть его способности в общих интересах.

Большинство фирм с готовностью оснащают информационным инструментарием своих «белых воротничков» — высокооплачиваемых профессионалов, зарабатывающих на жизнь обработкой данных. А такие фирмы, как *Entergy*, *Stapan* и *Saturn* доказали огромную выгоду выстраивания производственных систем целиком вокруг информационных потоков и оснащения средствами для работы с информацией тех, кто «стоит на конвейере». *Entergy* методично пересматривает свои ключевые бизнес-процессы, открывая доступ к данным и предоставляя возможность участия в принятии решений работникам все более низких уровней, вплоть до операторов энергетических установок. *Stapan* использует информацию для управления всеми своими заводами как единым целым, чтобы эффективнее реагировать на изменения требований заказчиков. *Saturn* применяет эти технологии для соединения знаний и опыта рабочих на конвейере и конструкторов, а также для того, чтобы поставить заработную

плату в непосредственную зависимость от производительности и подготовить основу для перехода на массовую сборку автомобилей на заказ на главном конвейере. Эти три компании применяют управление знаниями в своей основной деятельности — для анализа пропускной способности, качества, процента брака и т.п. — с целью совершенствования важнейших производственных процессов. Электронный инструментарий привносит в их бизнес дополнительный интеллект.

Поставьте перед служащими сложные задачи и обеспечьте их наилучшими средствами решения этих задач — и вы немедленно обнаружите, насколько ответственнее станут они относиться к своей работе и насколько больше вкладывать в нее интеллектуальных усилий.

Электронные орудия труда умножают те способности человека, которые делают его уникальным: способность мыслить, высказывать свои мысли и работать в коллективе над поглощением их в жизнь. Руководитель, предоставляющий работникам широкие полномочия и обеспечивающий их адекватным инструментарием для решения стоящих перед компанией задач, обязательно будет приятно удивлен последующим расцветом творчества и инициативы.

Процессный подход

Этот принцип в полной мере реализован и в примере, описанном выше. Далее, говоря о книге М. Хаммера и Дж. Чампи «Reengineering the Corporation»³ («Проведение реинжиниринга в корпорации»), Б. Гейтс подчеркивает три идеи этих авторов. Во-первых, что время от времени необходимо подниматься над рутинной и бросать придирчивый взгляд на используемые бизнес-процессы. Те ли задачи они решают? Нельзя ли их упростить? Во-вторых, что, разбивая работу на множество отдельных участков и поручая их множеству отдельных работников, вы можете зайти так далеко, что уже никто не будет представлять себе процесс в целом и колеса начнут вращаться

вхолостую. Наконец, в-третьих (эта идея тесно связана со второй), что слишком большое число «перепасовок» создает множество точек, где вероятно возникновение сбоя.

Б. Гейтс говорит о том, что создание нового бизнес-процесса — огромная работа. Необходимо поставить цели, к которым вы будете стремиться, определить время и условия начала и окончания работ, вычленив отдельные задачи, определить контрольные точки и показатели, рассчитать бюджет. Наибольший успех сопутствует тем проектам, которые ведут люди, имеющие четкие представления о клиенте и сценарии использования создаваемого продукта. Это верно и в отношении проектов по формированию новых бизнес-процессов. Клиент может быть вне или внутри компании, суть проблемы от этого не меняется: как он будет использовать разрабатываемый продукт или процесс? Какие получит преимущества по сравнению с тем, что было прежде?

Системный подход к менеджменту

В бизнесе тоже существуют аналоги базовых жизненных процессов, которыми в человеческом организме управляет вегетативная нервная система, таких, как дыхание и сердцебиение. Первейший из них — та функция, ради которой кампания была создана (процесс производства, например). Она должна осуществляться так же надежно и эффективно, как сокращение сердечной мышцы. Ко второму типу «вегетативных» процессов бизнеса можно отнести, например, получение платежей, оплату чеков и счетов. Эти административные процессы не менее важны для предприятия, чем для человека — дыхание. Сбой в них означает крушение компании. Учитывая важность этих базовых процессов и то, что их поддержание обходится очень недешево, большинство крупных компаний уже многие годы вкладывают средства в их автоматизацию в надежде на повышение эффективности. Однако до последнего времени эта работа слишком часто осуществлялась не системно, каждый процесс автоматизировался отдельно, вне связи с другими, в результате общая эф-

фективность неизбежно оказывалась ниже оптимальной.

Компания, как и человек, для координации своих действий должна иметь механизм внутренних коммуникаций, или «нервную систему». В основе деятельности всех предприятий лежит несколько элементов — это клиенты, продукты и услуги, доходы, расходы, конкуренты, доставка продукции и, наконец, персонал компании. Компания должна выполнять и координировать процессы в каждой из этих областей, что особенно важно для деятельности, затрагивающей несколько подразделений.

Сегодня любой производитель продукции, сколь бы ни была известна его торговая марка и устойчива репутация, сталкивается с постоянно растущей конкуренцией на мировом рынке. Все производители используют одинаковые материалы и оборудование, одни и те же станки, реализуют сходные производственные процессы и несут примерно одинаковые транспортные расходы. Выделиться среди конкурентов производитель может по сумме таких факторов, как качество проектирования продуктов, эффективность использования обратной связи с потребителями для улучшения продуктов и услуг, скорость совершенствования производственных процессов, качество маркетинга продуктов и эффективность управления распространением продукции и текущими запасами. И все эти информационно насыщенные процессы выигрывают от перехода к цифровым технологиям.

Постоянное улучшение

«Моя самая важная работа в качестве руководителя, — говорит Б. Гейтс, — выслушивать плохие новости. Я должен отыскивать плохие новости, где бы они ни прятались. Плохие новости следует сообщать раньше хороших. Однако, если никак на них не реагировать, люди просто перестанут их сообщать. А это начало конца... Не пройдет и трех лет, как последний из выпускаемых моей компанией в настоящее время продуктов морально устареет. Вопрос состоит в том, станет ли это следствием появления наших собственных новых продуктов или продуктов наших конкурентов?»

³ M. Hammer and J. Champy. Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution. — New York: HarperBusiness, 1997.

Внедрение в организации стандартов ИСО серий 9000 и 14000 может быть эффективным только при условии адекватного применения вычислительной техники для анализа всей информации, касающейся деятельности организации

Автор возвращается к этому тезису на протяжении всей книги: «человеческая природа сопротивляется восприятию плохих новостей»; «игнорировать плохие новости — кратчайший путь к упадку»; «тому, кто их приносит, положена награда, а не наказание»; «в плохих новостях нет никакой пользы, если нельзя передать их вверх по организационной структуре и спешно предпринять те или иные действия».

Реакция компании на незапланированные события — хорошие или плохие — главный индикатор ее способности вести конкурентную борьбу. Со стратегической точки зрения, главная задача руководителя — своевременно увидеть негативный момент и мобилизовать сотрудников на его устранение. Сотрудников необходимо поощрять делиться плохими новостями так же, как и хорошими.

Чем меньше уровней в корпоративной иерархии, тем более вероятно, что работники смогут эффективно передавать плохие новости и реагировать на них. Необходимо обращать плохие новости в хорошие. Стоит перестать относиться к неприятным новостям как к стихийному бедствию и начать воспринимать их как признак назревших перемен, и они перестанут быть вам страшны. На плохих новостях следует учиться. *Microsoft* тоже немало знает о поражениях, и Б. Гейтс приводит тому примеры.

В направлении постоянного улучшения он советует: 1) сосредоточить основное внимание на самых недовольных пользователях; 2) применять технические средства для сбора наиболее полных сведений о вашем продукте; 3) применять технические средства для доведения «плохих новостей» до кого следует. «Сделав указанные три вещи, вы превратите эту работу из тягостной обязанности в упоительный процесс совершенствования вашей продукции».

Принятие решений, основанное на фактах

Этот принцип формулируется в книге прямо уже в названиях разделов: «Управляйте, опираясь на факты», «Цифры надо знать, чтобы прокладывать курс бизнеса на основе точного расчета».

Для решения сложных проблем, связанных с бизнесом, важно прежде всего выбрать объективный, основанный только на фактах подход. Это простой принцип, но ему так трудно следовать... Разрабатывать оптимальную стратегию развития и предпринимать правильные действия невозможно без опоры на факты и интуицию всех сотрудников компании.

Управление на основе фактов — один из основополагающих принципов ведения бизнеса — неизбежно предполагает использование информационных технологий.

«Считай, не ленись» — вот фундаментальное правило, на которое опирается любая коммерция. Причем Б. Гейтс подчеркивает, что речь идет не о том, чтобы всегда и во всем ставить во главу угла прибыль. Собранную информацию можно использовать для повышения эффективности основного бизнеса, для укрепления отношений с клиентами и партнерами, для расширения деятельности в новых областях и направлениях, а также для разработки новых, усовершенствованных продуктов и услуг.

Чтобы эффективно использовать данные, необходимо собирать их сразу в электронной форме и электронными же способами обрабатывать в каждой фазе каждого из ваших процессов. Причем речь идет не только о том, что происходит внутри компании, но и о взаимодействии с клиентами и поставщиками.

Придавать данным электронную форму лучше всего прямо в точке их сбора. Это позволит сократить затраты труда

на последующие преобразования и практически избавиться от ошибок.

Взаимовыгодные отношения с поставщиками

«У всякого вида деятельности три главные составляющие — отношения с клиентами, партнерами и коллективом сотрудников», — говорит Б. Гейтс. Как мы уже отмечали, об отношениях с партнерами автор ведет речь неоднократно.

В заключение изложим еще один пример, приведенный в [3], напрямую связанный с проблемой качества и иллюстрирующий реализацию сразу почти всех принципов стандартов ИСО серии 9000.

Очень многие фирмы в своей политике и в рекламе предлагают «гарантию отличного обслуживания». Принципиально иной подход использует компания *Promus Hotels*, зарегистрированная в Мемфисе, штат Теннесси. *Promus* (произносится как «promise» — обещание), доходы которой в 1997 г. составили 5 млрд долл., принадлежит целое семейство гостиничных сетей. *Hampton Inn*, *Embassy Suite* и *Doubletree Inn*. — наиболее известные из них. *Promus* первой предложила не брать платы с клиента, оставшегося чем-либо недовольным. И реализация этой гарантии входит в компетенцию любого сотрудника *Promus* — будь то сотрудник стола регистрации, горничная или представитель технического персонала — кто угодно.

Клиентам гарантия *Promus* очень пришлось по душе — нетрудно понять почему. Однажды Дебби Филдс, руководитель одной из корпораций, оставилась в отеле *Hampton Inn* и при выписке пожаловалась, что в момент ее заселения в ванной комнате не было мыла и полотенца. Служащий стола регистрации немедленно разорвал счет и объявил, что ее пребывание было бесплатным. Это произвело на Дебби такое впечатление, что она распорядилась всегда снимать для нужд своей компании номера в гостиницах *Hampton Inn*, а в конечном итоге вошла в совет директоров *Hampton/Promus*.

Важный эффект таких гарантий, ради которого их, главным образом, и следует давать, — формирование среды, в которой жалобы клиентов превращаются в источник повышения качества обслуживания. В частности, приводится следующий аргумент: такие гарантии стимулируют «всю организацию ориентироваться на критерии, задаваемые клиентами, а не на представления о хорошем качестве обслуживания, сложившиеся по тем или иным обстоятельствам у представителей ее руководства». Для своевременного выявления точек, в которых система обслуживания дает сбои, необходима надежная информация о них.

То, что такая организация сферы обслуживания, как *Promus*, не требует от клиента каких-то обоснований или свидетельств корректности его претензий, придает значимость ее словам. Клиентам это очень нравится, даже если они скептически настроены в отношении вашей способности реализовать такую гарантию. А уж когда вы рассеете его сомнения — клиент не просто доволен, а очень доволен.

Не менее важно и то обстоятельство, что такая гарантия создает финансовый стимул как можно более оперативно искоренять источники недостатков. Поскольку гостиница теряет деньги на своих проколах — и не когда-нибудь, в итоге последовательности сложных рыночных процессов, а немедленно, — такую проблему трудно игнорировать или откладывать в долгий ящик.

Поскольку исполнение гарантии входит в компетенцию каждого работника, все они чувствуют свою ответствен-

ность. Те, кто обеспечивает жизнедеятельность гостиницы, кто непосредственно определяет высокое или низкое качество обслуживания и на кого возложена функция исполнения гарантии, чувствуют больше ответственности и гордости за свою работу, за свой отель. В дело вступает мнение товарищей по работе — тех, кто трудятся на соседних участках. И если уж вы решились предоставить каждому служащему право сделать пребывание постояльца бесплатным, а это очень большая власть для работников низшего уровня, то лучше заблаговременно позаботиться о повышении их профессионального уровня.

Когда *Promus* предложила ввести это правило, первой реакцией некоторых ее руководителей было: «Да вы с ума сошли! Кругом полным-полно клиентов, желающих попользоваться на дармовщинку, они же нас по миру пустят!». Поэтому *Promus* регистрирует каждую жалобу, а постоялец, который переезжает из отеля в отель и везде жалуется на обслуживание, быстро попадает «на карандаш». И получает вежливое письмо с сожалением по поводу того, что *Promus* не может удовлетворить его высокие требования и что ему лучше пользоваться услугами других отелей.

Microsoft также предлагает своим клиентам стандартную гарантию возврата денег в случае отказа от покупки в течение первых 30 дней. Как и *Promus*, *Microsoft* осознает важность применения технологических средств для преобразования поступающих от клиентов отрицательных импульсов в усовершенствования со всей возможной оперативностью.

• • •

Очевидно, что приверженность ведущего специалиста по информационным технологиям и крупнейшего бизнесмена тем же самым принципам, на которых основаны стандарты ИСО, не случайна. Можно допустить, что Б. Гейтс даже не видел текстов стандартов ИСО. Однако не использовать принципы этих стандартов в своей практике он не может: не будет качества, не будет конкурентоспособности, не будет и предприятия.

Таким образом, на сегодняшний день очевидно:

- стандарты ИСО серий 9000 и 14000 являются одной из составляющих современных информационных технологий;
- внедрение в организации стандартов ИСО серий 9000 и 14000 может быть эффективным только при условии адекватного применения вычислительной техники для анализа всей информации, касающейся деятельности организации.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. **Шадрин А.Д.** Пять потребностей, восемь принципов, десять заповедей // Стандарты и качество. — 2002. — № 2. — С. 54.
2. **Версан В.Г.** Стандарты ИСО 9000 версии 2000 года: стратегия внедрения // Сертификация. — 2001. — № 4. — С. 11. 3. **Гейтс Б.** Бизнес со скоростью мысли. — М.: ЭКСМО-Пресс, 2001.
4. **Матюшин В.А.** Информатизация процессного подхода в менеджменте качества. — Созвездие качества 2001. — Ч. 3, с. 32. - Киев: МЦ «ПРИРОСТ», 2001.

Валерий Александрович МАТЮШИН — исполнительный директор Научно-производственного предприятия (НПП) «СпецТек»; **Александр Давидович ШАДРИН** — кандидат технических наук, ведущий специалист НПП «СпецТек»

Для тех, кто сделал ставку на качество!

подписка

Агентство «Роспечать» индексы 70878 – на полугодие, 45951 – на год

Объединенный каталог индекс 40640 – на полугодие

ООО «РИА «Стандарты и качество»
Тел.: (095) 506 8029, 771 6652, 723 7292
Факс: (095) 771 6653, 232 1938
E-mail: podpiska@stq.gost.ru, podpiska@mirq.ru