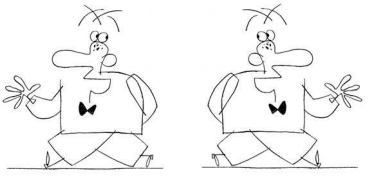
А. ШЕСТАКОВ
Д. МАСЛОВ

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



ДМК ПРЕСС
ИЗДАТЕЛЬСТВО ОМЕГА-Л

МОСКВА 2007

**УДК 004.2**
**ББК 32.973.26-018.2**
**Ш51**

**Шестаков А.Л, Маслов Д.В.**
Ш51 Антиуправление бизнесом или как не разрушить бизнес, улучшая его качество. —М.: Издательский дом ДМК-пресс, Омега-Л, 2007— 208 с.: ил.

**ISBN 5-9706-0021-0**
**ISBN 5-370-00194-4**

Многие умные люди в России говорят, что КАЧЕСТВО в современном бизнесе - это залог конкурентоспособности. И это правда! Вероятно, в магазине рядом с этой книгой вы увидите два-три замечательных издания о качестве, которые расскажут вам о мудрых японцах и их эффективных системах управления, о великих гуру качества, сделавших переворот в мировом менеджменте. Вполне возможно, что на полке вы также найдете какое-нибудь учебное пособие уважаемого отечественного автора о том, как важно и нужно внедрять системы менеджмента качества, чтобы добиться головокружительных успехов в бизнесе.

НО... в этой книге авторы попытались отойти от уже сложившихся в России штампов и стереотипов в отношении quality management и показать свежий взгляд на проблемы качества в отечественном бизнесе. Сочетание иронического и аналитического стилей изложения подкреплено богатым практическим опытом авторов и здравым смыслом, что позволит вам взглянуть на вопросы управления качеством под новым углом и НЕ РАЗРУШИТЬ БИЗНЕС, УЛУЧШАЯ ЕГО КАЧЕСТВО.

ББК 32.973.26-018.2
УДК 004.2

Главный редактор Мовчан Д. А.
dm@dmk-press.ru

Дизайн и верстка Селеменив М. М.
Литературный редактор Селеменива Е. П.
Художник Аратовский Ю. М.
Обложка Мовчан А. Г.

**Издательский дом «ДМК-пресс», г. Москва**
*www.dmk-press.ru, e-mail: books@dmk-press.ru*

Печать офсетная.
Усл. печ. л. 20,25. Тираж 1000 экз.




ISBN 5-9706-0021-0
ISBN 5-370-00194-4

© Шестаков А.Л., Маслов Д.В., 2006
© Издательский дом «ДМК-пресс», 2007
© Обложка, Омега-Л, 2007

# ОГЛАВЛЕНИЕ

**ПРЕДИСЛОВИЕ АВТОРОВ**..... 7

**ВМЕСТО ВВЕДЕНИЯ** (СКАЗКА ОБ ЭФФЕКТИВНОЙ СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ) ....13

## ГЛАВА 1
**ГОСУДАРСТВЕННЫЕ СТАНДАРТЫ И КАЧЕСТВО** .....19

ПРИТЧА «Качество в законе».....20
ОТКРОВЕНИЕ «О неизвестной стандартизации» .....22

## ГЛАВА 2
**СНАЧАЛО БЫЛО СЛОВО, ИЛИ СТАНДАРТНЫЕ КОНСТРУКЦИИ** .....37

ПРИТЧА «Политика и тендер» .....38

ОТКРОВЕНИЕ «Размышление о «шлагбаумах» .....43

## ГЛАВА 3
**ИСОФРЕНИЯ** .....57

ПРИТЧА «ИСО пикчерс представляет: «опасное внедрение» .....58

ОТКРОВЕНИЕ «ИСО 9001: 2000: иллюзии и реальность».....69

## ГЛАВА 4
**ПРОЦЕСНЫЙ ПОДХОД НЕ ПОДХОДИТ?..**.....83

ПРИТЧА «Борьба с процессным подходом».....84

ОТКРОВЕНИЕ «Процессы и финансы».....93

## ГЛАВА 5
**ФОКУСЫ С ПОТРЕБИТЕЛЕМ**.....101

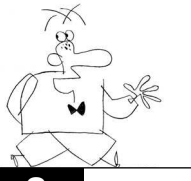
ПРИТЧА «Явка с пуповиной» .....102

ОТКРОВЕНИЕ «Японский бог» .....111

## ГЛАВА 6
**ПРИЗНАНИЕ КАЧЕСТВА И ПУТЬ К СОВЕРЕШЕНСТВУ** .....123

ПРИТЧА «Об успехе и его качестве» .....124

ОТКРОВЕНИЕ «Не все премии одинаково полезны» .....130



## ГЛАВА 7

**БЕНЧМАРКИНГ, МАРКЕТИНГ, ИЛИ КАК ЕГО ТАМ**.....147

ПРИТЧА «На дне? Или особенности национального бенчмаркинга».....148

ОТКРОВЕНИЕ «Стратегия «перекрестного опыления».....156

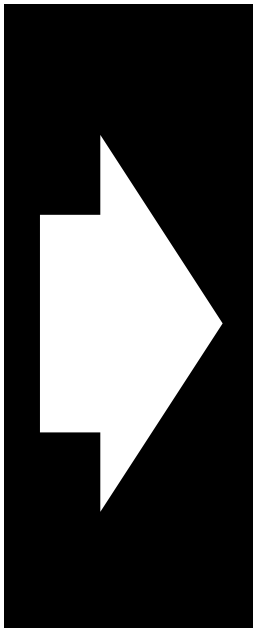
## ГЛАВА 8

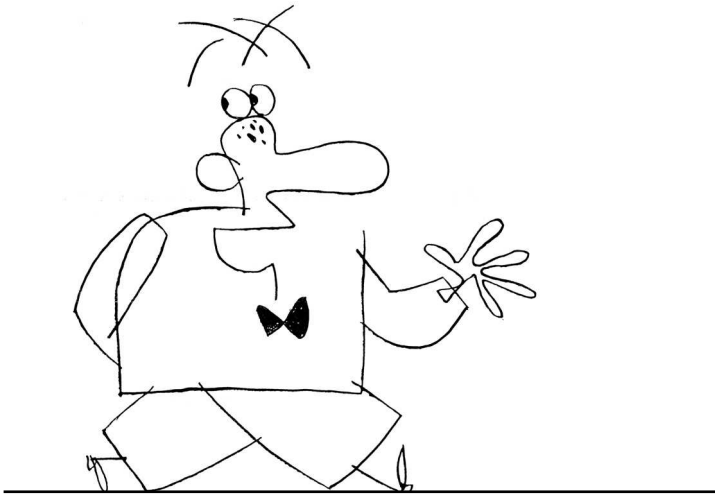
**КТО ПОСЛЕДНИЙ НА ПРИЕМ К ДОКТОРУ ДЕМИНГУ?**.....167

ПРИТЧА «Детективные истории».....168

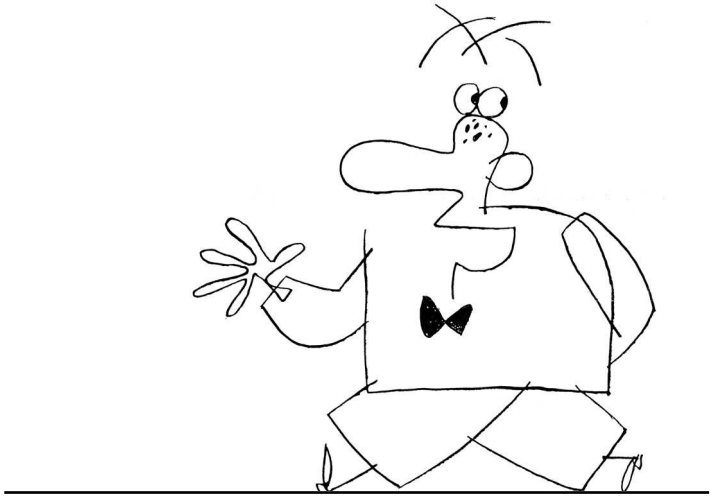
ОТКРОВЕНИЕ «Сместрельные болезни» по Демингу и ошибки российских предприятий».....178

**ВМЕСТО ЗАКЛЮЧЕНИЯ**.....199





# ПРЕДИСЛОВИЕ АВТОРОВ

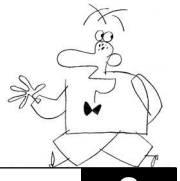


В конце 80-х — начале 90-х годов прошлого века, когда железный занавес приоткрылся, в страны бывшего СССР хлынул информационный поток о правилах рыночного хозяйствования. Слово «бизнес» перестало быть ругательным, появился бизнес российский, украинский, казахский… Постепенно осваивая азы существования в рыночной среде, лет десять назад мы обнаружили среди множества экономических и околоэкономических дисциплин «менеджмент качества», или «управление качеством».

Развитие философии качества в мире прошло, как известно, путь от стандартизации и контроля до управления им в масштабах всей компании, включая не только конечное качество продуктов и услуг, но и качество производственных процессов, а также и самой системы управления. Аббревиатура TQM все реже и реже вызывает реакцию непонимания со стороны наших предпринимателей, многие даже могут расшифровать эти три магических буквы, кое-кто из них пытается внедрить то, что весь мир называет «Total Quality Management», ну а самые продвинутые рапортуют о завершении создания у себя системы всеобщего менеджмента качества. Однако разнообразные «усердные» действия отечественных компаний по созданию систем управления качеством принимают, порой, настолько маргинальную форму, что полностью дискредитируют идеи Деминга, Джурана, Кросби, Конти и многих других уважаемых гуру качества. Более того, практика внедрения систем АНТИменеджмента для повышения качества бизнеса стала настолько распространена, популярна и даже модна в России, что масштаб этого явления должен заставить нас, по крайней мере, остановиться и задуматься, а все ли мы делаем правильно сегодня, чтобы завтра быть лучше, чем вчера?

Анализируя отечественный бизнес начала XXI века, приходишь к выводу, что у медали под названием: «Что делать?» две стороны: эволюционная и революционная.

Сторона эволюционная вытекает из диалектического закона перехода количества в качество. Сейчас очевидно, что происходят изменения количественные в экономике, в бизнесе, в сознании... Переход на новый качественный уровень, «уровень качества», ожидаем, но когда будет пройден этот рубеж — это уже вопрос для аналитиков разных мастей, а следовательно, ответ будет трудно прогнозировать. С позиции эволюционного пути развития, скорее всего, вообще не нужно акцентировать внимание на «новом подходе», говорить о необходимости



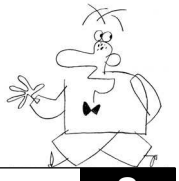



**ПОСТЕПЕННО ОСВАИВАЯ АЗЫ СУЩЕСТВОВАНИЯ В РЫНОЧНОЙ СРЕДЕ, ЛЕТ ДЕСЯТЬ НАЗАД МЫ ОБНАРУЖИЛИ СРЕДИ МНОЖЕСТВА ЭКОНОМИЧЕСКИХ И ОКОЛОЭКОНОМИЧЕСКИХ ДИСЦИПЛИН «МЕНЕДЖМЕНТ КАЧЕСТВА», ИЛИ «УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ».**

что-то кардинально и как можно быстрее менять. Зачем убеждать бизнес-сообщество, что можно работать по другому более эффективно, более выгодно?! Нужно просто помогать решать бизнесу его текущие проблемы, используя методологию TQM и любые другие подходы, которые окажутся полезными (например, подходы теории ограничений или новые информационные технологии). Главное, чтобы предлагаемые решения были эффективными. В поддержку эволюционного подхода уместно привести высказывание Майрона Трайбуса: «Единственное обличье, в котором новая управленческая теория может появиться перед предпринимателем, руководителем практиком, — это ответ на стоящие перед ним реальные проблемы».

Сторона революционная. Для ее сторонников интересна следующая цитата: «Какая на сегодня самая недоразвитая страна в мире? С теми сокровищами умений и знаний, содержащихся в миллионах безработных и в еще большей степени разочаровывающем недоиспользовании, неправильном использовании, злоупотреблении навыками и знаниями армии работающих людей всех уровней… мы были облагодетельствованы естественными ресурсами, но большинство из них не возобновляемы. Что мы будем есть, когда они закончатся?» Эти слова, ни много ни мало, про… Соединенные Штаты середины 1980-х годов. Именно так охарактеризовал состояние экономики США доктор Эдвард Деминг. Главный гуру качества заявляет: «…мы должны начать все заново и покаяться, но не в грехах, а в глупости. То, что мы делали час за часом, — неправильно. … Возможности успешно улучшать наше положение в будущем при существующей системе менеджмента просто не существует. Преобразование американского стиля менеджмента — это не просто задача реконструкции или ревизии. Оно требует полностью новой структуры сверху донизу». Разве эти слова не про нас и не для нас?! Разве перед нами не стоят те же проблемы, которые стояли перед США в 1986 году? Американцы могли и дальше высасывать все соки из менеджмента Тейлора-Файоля  к чему бы это привело? Однако Америка нашла силы согласиться с Демингом. Закон 100-107 от 20 августа 1987 года, учреждающий премию качества Малколма Болдриджа, которая стала основой национальных программ качества для многих стран по всему миру, начинается словами: «…лидерство США в обеспечении качества изделий и качества процессов оспаривалось (и иногда успешно) зарубежными конкурентами, и темпы роста нашего национального производства оказались меньше, чем у наших конкурентов за последние два десятилетия». Правительство США объявило войну низкому качеству с целью защитить американские компании от давления со стороны конкурентов и преодолеть экономический спад 1980-х годов, а бизнес поддержал это начинание.

И эволюционный, и революционный варианты развития, безусловно, могут быть обоснованы в координатах российской действительности, главное, чтобы каждый путь опирался на принцип целесообразности. Пока мы не сможем найти четкий и понятный ответ на вопрос: зачем нам система менеджмента качества, мы не поймем, зачем нам «проектный стиль управления» и как его применять, а заодно, как использовать «процессный подход», чтобы «ориентироваться на потребителя». Мы не сможем



повысить эффективность нашей производственной деятельности, не сможем достойно конкурировать на мировом рынке до тех пор, пока не сделаем усилие над собой, не повернемся лицом к самим себе и не начнем изучать себя, свою историю, причины своих побед и поражений. В.И. Ленин в статье «Лучше меньше, да лучше» писал: «Надо задуматься над проверкой тех шагов вперед, которые мы ежечасно провозглашаем, ежеминутно делаем и потом ежесекундно доказываем их непрочность, несолидность и непонятность».

Мы надеемся, что эта книга станет одним из шагов к познанию себя и поможет нашим предпринимателям и управленцам начать процесс, который в Европе называют Excellence Journey, что в вольном переводе означает «Путь к совершенству». Сальвадор Дали говорил: «Не бойся совершенства, тебе его не достичь». И он был прав. В погоне за совершенством главное — сам процесс, и суть этого процесса прекрасно раскрывается диалогом Страдивари и Амати из «Визита к Минотавру» братьев Вайнеров:

— А знаете ли вы кого-нибудь, учитель, кто достиг совершенства?

Амати усмехнулся и встал:

— Совершенство — это постоянное блаженство. Сиречь состояние, свойственное только святым и идиотам.

— Значит, поиски эти бессмысленны? — с отчаянием спросил Страдивари.

— Да. Если можно считать бессмысленной самое жизнь. Ибо жизнь — это стремление познать совершенство.

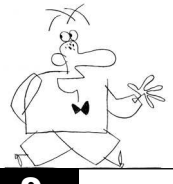
— Познать, чтобы стать идиотом?

— Или святым, — сказал Никколо, зевнул, перекрестил рот. — Пошли, пора спать. Мне много лет, и до смерти остается совсем мало. Завтра я хочу сделать еще один шаг к познанию...».

Современная философия бизнеса говорит об объективной необходимости глубоких изменений в методах управления на основе знаний и постоянного совершенствования. Но это, — по словам вицепрезидента «Российской Ассоциации Деминга» Юрия Рубаника, «не означает, что все страны смогут или должны принять участие в этой новой игре и преуспеть в новой экономике. Некоторые захотят, но не смогут. Другие — просто не захотят их принимать. В результате те нации, которые наилучшим образом смогут реализовать новые правила, вероятно, будут доминировать экономически, политически, культурно в новой системе. Другие, менее успешные, — окажутся на периферии этой системы, составят ее «варварское» окружение. Третьи приспособятся жить в некоторых лакунах, анклавах, где новые правила игры не будут давать решающего преимущества. Четвертые исчезнут, растворятся. Также то обстоятельство, что страна, в целом, может находиться на периферии новой экономики, не значит, что отдельно взятый бизнес или человек в этой стране не смогут преуспеть в этой экономике.

Таким образом, есть много различных вариантов судьбы для наций в целом, отдельных организаций и людей. Какую судьбу выберет Россия? Кто знает? Все варианты, все пути открыты для нас…»

В этой книге мы объединили наши статьи последних лет, опубликованные и неопубликованные, иронические и аналитические, в которых мы



высказывали свой взгляд на отечественный бизнес, основываясь на практическом опыте и здравом смысле. Мы не ставим задачу объяснять теоретические детали подходов, методов, инструментов управления, о которых будет идти речь в книге (основы TQM, стандарты ИСО серии 9000 и т. д.), для этого читатель может обратиться к журнальным статьям, учебникам и учебным пособиям, Интернет-ресурсам и другим источникам знаний. Мы же в своей книге попытались отойти от академического стиля изложения, который, на наш взгляд, не всегда дает стереоскопическое видение проблемы и часто порождает порочные стереотипы, от которых потом очень сложно избавляться. Приятного и полезного чтения.

Александр ШЕСТАКОВ,
Дмитрий МАСЛОВ

*Октябрь, 2006 г.*