

## Заключение

Для того чтобы компания была способна постоянно побеждать в ежедневных сражениях с конкурентами, она обязана уметь завоевывать и удерживать потребителей. Обеспечение устойчивого роста заключается не только в расширении присутствия компании на рынке или в повышении ее доходов, оно является важнейшей составной частью борьбы за преодоление роста энтропии и экономических последствий инфляции. Если компания перестает развиваться, она не просто стоит на месте, но начинает утрачивать свои позиции в экономике. Успешность работы компании определяется наличием потребителей и знанием их потребностей, на удовлетворение которых должна быть нацелена вся ее деятельность. Для достижения устойчивых деловых результатов компания должна добиваться совершенства во всех аспектах ее отношений с потребителями, которое выражается прежде всего в безусловном выполнении их требований, а это, в свою очередь, означает, что компания обязана стремиться к достижению качества работы на уровне, определенном в методологии «Шесть сигм».

Компании конкурируют друг с другом не на абстрактных рынках, они соревнуются за каждого потребителя, демонстрируя способность безусловно выполнять принятые на себя обязательства в отношении качества. Как заметил однажды д-р Э. Деминг, «если компания не способна на это, то ее выживание находится под вопросом».

## Ссылки и примечания

- <sup>1</sup> Капо N. et al. Attractive Quality and Must-Be Quality // Quality Journal 14, no. 2, trans. by G. Mazur. Tokyo: Japan Society for Quality Control, 1984.
- <sup>2</sup> Д-р Н. Кано из Токийского университета создал теорию привлекательного качества. В 1997 г. выдающийся вклад этой теории в совокупность знаний о качестве отмечен присуждением д-ру Кано Японским союзом ученых и инженеров (JUSE) премии Деминга. Автор приносит особую благодарность переводчику книги Н. Кано с японского языка Гленну Мазуру, члену Международной академии качества — д-рам Т. Конти и Ё. Кондо — за их критические замечания, которые помогли ему в написании данной главы книги.
- <sup>3</sup> Grove A. S. Only the Paranoid Survive. New York: Random House, 1996.
- <sup>4</sup> Schumpeter J. A. Capitalism, Socialism, and Democracy. New York: Harper & Row, 1950.
- <sup>5</sup> Porter M. E. Competitive Strategy. New York: The Free Press, 1980.
- <sup>6</sup> Porter M. E. Competitive Advantage. New York: The Free Press, 1985.
- <sup>7</sup> Buzzell R. D. and Gale B. T. The PIMS Principles. New York: The Free Press, 1987.
- <sup>8</sup> Watson G. H. Strategic Benchmarking. New York: John Wiley & Sons, 1997.
- <sup>9</sup> Porras J. I. and Collins J. C Built to Last. New York: HarperCollins, 1995.
- <sup>10</sup> Treacy M. and Wiersema F. The Discipline of Market Leaders. Reading, MA: Perseus Books, 1995.
- <sup>11</sup> Womack J. P. and Jones D. T. Lean Thinking. New York: Simon & Schuster, 1996.
- <sup>12</sup> Kay J. Why Firms Succeed. London: Oxford University Press, 1995.
- <sup>13</sup> Kanter R. M. The Change Masters. New York: Simon & Schuster. 1983.

## Глава 3

# Лидерство — ключ к устойчивому качеству

**Грегори Ватсон**

## Введение

Под лидерством в широком смысле обычно подразумевают стремление двигаться вперед, завоевывать новые позиции. Лидерство в организациях чаще всего отождествляют с некоторой иерархической структурой, в которой лидеры присутствуют на всех ее уровнях, начиная с высшего руководства, отвечающего за разработку общей стратегии организации, внедрение новых технологий и определение номенклатуры продукции, и кончая мастерами, руководящими решением производственных задач, подчиненных общей стратегии организации. Такое представление о лидирующей роли руководителей всех уровней особенно справедливо применительно к обеспечению качества, где лидеры должны быть постоянно нацелены на решение задач, связанных с завоеванием организацией конкурентных преимуществ перед соперниками. Если организация перестает двигаться вперед, стагнирует или становится жертвой закона роста энтропии, то мало вероятно, что она сумеет выжить в перспективе. Только осознанные усилия руководства, направленные на развитие организации, способны обеспечить ей долговременное процветание. Поэтому руководители организации обязаны рассматривать любые текущие успехи как очередной шаг к обретению долговременной мощи.

## Конкурентоспособность как движитель развития предприятия

Любая организация постоянно конкурирует с другими. Эта конкуренция может быть непосредственной, опосредованной, скрытой или виртуальной. Когда

конкуренция носит непосредственный характер, то организации вступают в борьбу на рынках, что называется, «лицом к лицу». Опосредованная конкуренция — это когда, например, поставщик комплектующих изделий непосредственно торгует продукцией под собственной торговой маркой и обычно по более низким ценам, нежели изготовитель оборудования, который продает эти же изделия как запасные части. Скрытая конкуренция имеет место в тех случаях, когда некоторая организация располагает всеми необходимыми средствами, технологиями, возможностями и капиталами для проникновения на рынок сбыта продукции другой организации, но пока еще предпочитает этого не делать. Виртуальная конкуренция происходит в среде некоммерческих или государственных организаций. Хотя у них нет прямых конкурентов, но их деятельность может сравниваться с работой других организаций или с частными компаниями, предоставляющими сходные услуги на коммерческой основе. Устанавливая отношения с любой организацией, потребитель всегда совершает выбор. При этом ему свойственно выбирать из нескольких альтернативных предложений то, которое представляется ему наиболее ценным, т.е. позволяет максимизировать собственную выгоду, приобрести товар или услугу, которые действительно стоят уплаченных за них денег или по крайней мере превосходят предлагаемые другими поставщиками. В конце 1980-х гг. Дж. Янг (John A. Young), тогдашний глава президентского совета по свободе конкуренции, ставший впоследствии руководителем корпорации Hewlett-Packard, дал определение конкурентоспособности как «меры способности нации в условиях свободного и честного соревнования на рынках производить товары и услуги, отвечающие требованиям международного рынка и одновременно приносить реальные доходы отдельным гражданам или способствовать их росту». Если перейти с макроэкономического уровня на уровень отдельных компаний, то это определение может быть уточнено следующим образом: определяющие факторы конкурентоспособности компаний — соблюдение ими рыночных правил и мнение о них потребителей.

Что требуется от организации, желающей постоянно побеждать своих конкурентов? Прежде всего ее руководители должны обладать необходимыми знаниями и даром предвидения, что позволяет им постоянно быть в курсе того, какие преимущества следует обрести организации перед конкурентами, какими возможностями она должна воспользоваться, от каких слабостей ей следует избавиться, в каких союзах или партнерских соглашениях она должна участвовать ради обретения должного сочетания компетентности, производственных возможностей и производительности, позволяющих ей устойчиво опережать других конкурентов.

Таким образом, можно перечислить следующие отличительные характеристики конкурентоспособной компании:

- знает собственные производственные процессы более глубоко, нежели ее конкуренты;

- лучше конкурентов знакома с работой других компаний отрасли;
- лучше конкурентов понимает требования и нужды потребителей;
- быстрее других компаний реагирует на изменения в поведении потребителей;
- более эффективно использует труд своих сотрудников;
- ведет индивидуальную работу с потребителями, борясь за расширение собственной доли рынка<sup>1</sup>.

Компания способна завоевывать лидирующее положение в бизнесе при условии, что она координирует все свои действия ради того, чтобы поставлять потребителям более качественную продукцию, чем конкуренты, опережать их по себестоимости и технологическому совершенству производства. Все эти факторы должны быть учтены в деловой модели предприятия, описывающей механизмы поставки потребителям конкурентных товаров и услуг.

### Добровольность как основа сотрудничества

Создание перечисленных выше условий для обеспечения конкурентоспособности компании составляет главное содержание работы ее руководителей. При этом важно, чтобы они с самого начала четко представляли, что любая организация — это добровольное объединение заинтересованных сторон, каждая из которых в любой момент может лишиться ее своей поддержки и вступить в аналогичные добровольные отношения с другой организацией. Но если такое происходит хотя бы с одной из заинтересованных сторон, то рискует вся организация, поскольку ослабевают одно из звеньев цепочки, целостность которой определяет успешность ее деятельности. Рассмотрим, как на практике работает принцип добровольности применительно к основным сторонам, заинтересованным в существовании и успешности организации.

- Работники организации в любой момент могут перейти на работу в другую организацию, предложившую им более предпочтительные условия (заметим, что «уходят» также их знания и навыки).
- Потребители могут вступить в деловые отношения с другой организацией, способной предложить им более выгодные условия вложения их средств.
- Акционеры могут вложить свои средства в акции других компаний, приносящие больший доход.
- Отдельные представители руководства компании также в любой момент способны перейти на руководящие должности в другие компании, где оценка их талантов будет выше.

Подобное добровольное объединение с противоречивыми интересами ее участников может преуспевать только в том случае, если созданы условия, которые бы устраивали всех, и выработано чувство преданности организации.

Вместе с тем в любой организации всегда есть сотрудники, уровень квалификации и другие индивидуальные особенности которых ограничивают для них возможности выбора. Управление людьми, лишенными права выбора на свободном рынке труда, представляет для руководителей уникальную возможность для проверки лидерских качеств. Они обязаны убедить таких сотрудников, не являющихся истинно добровольными участниками организации, в том, что, не имея возможности выбирать место работы, они могут не просто быть благодарны нанявшей их компании, но и получать удовлетворение от работы в ней.

В любой организации завоевание конкурентных преимуществ или победы в конкурентной борьбе требует поддержания высокой лояльности всех перечисленных сторон путем признания заслуг каждой из них в общих успехах. Длительную успешную работу организации обеспечивают ее руководители, преданные идее построения устойчивых, крепких взаимоотношений со всеми добровольными участниками.

## Лидерство: что это означает?

### Кого можно считать лидером?

Настоящие лидеры ведут возглавляемые ими организации к будущим успехам и вдохновляют подчиненных также стремиться к их достижению. Мышление лидера опережает мышление подчиненных, скованное выполнением повседневных рутинных обязанностей. Лидеры должны уметь формировать видение будущего организации и находить соответствующие способы доведения своих идей до всех заинтересованных сторон. При этом важно не только увлечь идеями заинтересованные стороны, но и способствовать воплощению их в жизнь и сохранению преданности им даже в сложных для организации ситуациях. Лидеры обязаны сосредоточиваться на главных целях, находить адекватные способы реализации своих идей, разъясняя подчиненным, как требуемые от них повседневные действия способствуют продвижению компании в избранном направлении. Обоснованность стратегии, выбранной лидерами, оценивается устойчивостью взглядов, присутствующих в организации. Великие лидеры умеют не просто формулировать свое видение целей, но способны прививать своим подчиненным чувство гордости за общественную значимость организации, в которой они работают. Это способствует стремлению людей отдавать всю энергию работе в организации, разделять ее взгляды и содействовать ее преуспеваю, поскольку они сознают, что тем самым удовлетворяют собственные жизненные устремления.

### Лидерство как способ создания ценностей

В чем заключаются обязанности руководителя-лидера? В отличие от многих других специальностей, работа руководителя не регламентирована какими-либо

инструкциями. Руководитель придерживается некоторых общих правил поведения, позволяющих ему увлечь за собой подчиненных. Что для этого требуется? Главная задача руководителя заключена в управлении ресурсами предприятия — финансами, активами и работниками — с целью создания полезных результатов для акционеров (повышение биржевой стоимости акций и выплата дивидендов) при одновременном создании торговой марки компании, имеющей самостоятельную и долговременную ценность с точки зрения установления длительных отношений с потребителями.

Повышение биржевой стоимости акций может быть обеспечено разными способами, включая следующие:

- увеличение доходов компании за счет продаж новых видов продукции и роста номенклатуры выпускаемой продукции, приобретения новых предприятий, расширения принадлежащей компании доли рынка;
- повышение прибылей посредством приобретения большей свободы в ценообразовании за счет завоевания доминирующих позиций на рынке, придания продукции ощутимых преимуществ по сравнению с продукцией прямых конкурентов;
- достижение делового совершенства, выражаемого в уменьшении числа дефектов, сокращении продолжительности цикла изготовления и себе стоимости продукции;
- сокращение капитальных затрат путем уменьшения капиталоемкости производства (установление фиксированных отношений стоимости активов к объему продаж, периодичности инвентаризации и оплаты счетов), сокращение процентных выплат по кредитам, уменьшение отношения объемов долговых обязательств к собственному капиталу компании.

Ценность торговых марок, которыми владеет компания, проявляется в позитивном отношении потребителей к продукции компании, устойчиво сохраняющемся в течение продолжительного времени. Ценные брэнды создаются путем поставки потребителям той продукции, в которой они нуждаются для преуспевания в их собственном бизнесе, и за счет умения компании быстро реагировать на изменения, обусловленные возникновением на рынке новых видов продукции или появлением проблем с уже выпускаемой номенклатурой товаров.

Хотя расхожим стало утверждение, что во главе любого предприятия должен находиться руководитель-лидер, еще никто не сумел точно сформулировать его обязанности. Для того чтобы лидер мог в течение длительного времени возглавлять организацию, от него требуется умение приучать подчиненных мыслить и видеть положение дел в организации нестандартно и действовать в соответствии с таким видением. Рассмотрим сначала, откуда вообще берутся руководители, чтобы понять, что делает руководителя подлинным лидером организации.

### Становление лидеров

Лидерами не рождаются — ими становятся, проходя долгий путь постоянного самосовершенствования. Никто не ставит перед собой изначально задачу стать руководителем. Люди просто живут и по мере проявления ими умения приносить пользу другим выдвигаются в лидеры, вовсе не стремясь к этому. Нельзя указать какой-либо уникальный путь, непременно выводящий человека в лидеры или позволяющий ему проявить лидерские качества. Невозможно также перечислить, какие должности он должен последовательно занимать, чтобы гарантированно научиться руководить организацией. Итак, что же означает умение руководить организацией и можно ли научиться тому, чтобы стать лидером?

### Отличительные черты великого руководителя

Всякого действительно великого руководителя отличает умение воодушевить людей на решение задач, которые им кажутся невозможными. Для этого руководитель должен быть способен объединить подчиненных вокруг общей цели и привить им ощущение ее значимости, внушить общее понимание миссии организации, ради которой она существует, и подтолкнуть их к ее выполнению. Можно также перечислить ряд основных задач, которые должен уметь решать всякий успешный руководитель.

- Создание нового общего видения перспектив организаций — какой она может и обязана стать в будущем.
- Выработка стратегии, направленной на реализацию этого видения и основанной на глубоком понимании факторов, относящихся к самой организации и внешним условиям ее существования, и на знании долговременных интересов всех заинтересованных сторон.
- Формирование сообщества исполнителей, призванных воплотить видение руководителя в жизнь. Для этого необходимо: поощрять преданность людей делу, воспитывать в них личную убежденность в правильности избранного стратегического направления, которая должна быть сильной настолько, чтобы люди получали удовлетворение от приложения собственных сил и энергии в реализацию тех взглядов, которые они разделяют; уметь достаточно убедительно излагать свои взгляды, с тем чтобы выработанная стратегия находила свое воплощение в повседневной работе преданных делу исполнителей.
- Постоянное отслеживание вновь появляющихся технологий и возникающих негативных тенденций для предприятия.

Стратегическое управление требует умения выявлять и выбирать должное направление в работе организации. Но не каждый руководитель способен создать благоприятную обстановку для своей организации и добиваться успеха. Далеко не всякий человек, оказывающийся во главе организации, действительно способен

действовать как настоящий лидер. Что же отличает великих руководителей, за которыми люди готовы идти в огонь и в воду, от многочисленных начальников. Что служит отличительными признаками действительно великих лидеров?

Главной отличительной чертой настоящего лидера является его способность пробуждать преданность делу у подчиненных. Преданность не создается по принуждению, ее можно только воспитать. Поэтому настоящий лидер должен уметь внятно объяснять людям, какие возможности открываются перед ними.

Изучая опыт великих руководителей, можно подметить ряд других важных отличительных черт, которыми они обладают и которые позволили им добиться успеха. Эти черты подразделяются на следующие группы: моральные качества, навыки общения, образ мышления и индивидуальные особенности.

- Моральные качества:
  - честность, способность внушать доверие, неподдельная искренность;
  - способность внушать другим людям надежду, желание трудиться, целеустремленность, преданность делу;
  - искренняя забота о коллегах, желание способствовать их развитию;
  - компетентность и мудрость.
- Навыки общения:
  - умение идти на риск, способность поступаться собственными интересами;
  - умеренность в оценках своих успехов и умение признавать собственные ошибки;
  - умение учиться у других, настойчивость в сборе информации и анализе инноваций;
  - умение внимательно выслушивать людей и прислушиваться к чужому мнению;
  - восприимчивость новых идей, умение смотреть на мир «широко открытыми глазами».
- Образ мышления:
  - знание больших объемов необходимой для дела информации;
  - аналитические способности; умение мыслить стратегически;
  - хорошее понимание основ ведения бизнеса, компетентность в производственных вопросах.
- Индивидуальные особенности:
  - надежность;
  - дальновидность;
  - нацеленность на достижение результата;
  - уверенность в собственных силах;
  - эмоциональная зрелость;
  - высокая энергетика;
  - умение убеждать и вести за собой.

## Что такое лидерство?

Лидерство возникает, когда руководитель обладает соответствующими лидерскими качествами. Лидер всегда устремлен в будущее, его главное предназначение — в создании полезной для людей организации, способной существовать длительное время. Как отмечал Питер Друкер (Peter Drucker), «главной задачей руководителя должно быть создание сообщества людей, объединенных работой ради общих целей»<sup>2</sup>.

Приведем также высказывание Джека Уэлша (Jack Welch), который утверждал, что «хороший руководитель предприятия вырабатывает собственное мировоззрение, умеет его разъяснить, страстно его придерживается и неуклонно претворяет в жизнь»<sup>3</sup>.

В обязанности руководителя, в частности, входит: соблюдение принципа постоянства целей (умение реализовывать намерения, сохраняя их неизменными в течение определенного времени); забота о достижении предприятием его базовых целей и своевременное корректирование текущих целей по мере изменения внешних условий; объяснение стратегии предприятия таким образом, чтобы она стала понятной всем сотрудникам и была принята ими; выработка у сотрудников чувства ответственности за общественную значимость предприятия. Руководители должны принять за правило своевременное внесение перемен в организационную деятельность. Чем обусловлен выбор руководителем наиболее важных решений и предпринимаемых им действий? К числу факторов, определяющих этот выбор, можно отнести:

- систему ценностей, разделяемых руководителем, которая диктует ему, почему он должен действовать так и не иначе;

- его мировоззрение, которое определяет выбор места для совершения этого действия;

- конкурентные позиции организации, влияющие на выбор способа совершения этого действия;

- кадровую политику, от которой зависит выбор исполнителей. Умение руководить фактически эквивалентно умению управлять изменениями в организации. Руководитель способствует претворению в жизнь нового мировоззрения или производственной философии, создавая тем самым корпоративную культуру организации. В результате вся организация функционирует как единое целое, реализуя возложенную на нее миссию, а ее культура начинает существовать самостоятельно, становясь скорее источником, нежели результатом происходящих в организации перемен. Как бы руководитель ни эволюционировал и ни приспособлялся к изменениям внешних условий, развитие организации рано или поздно приостанавливается. Поэтому принципиально важным для руководителя является умение извлекать уроки из собственного опыта и непрерывно развивать свои лидерские способности.

## Быть, а не казаться лидером

Существует заметное различие между руководителями, действительно являющимися лидерами своих организаций, и теми, кто лишь демонстрирует свою начальствующую роль. Что это означает на практике? Для ответа на этот вопрос приведем следующие общие признаки, присущие многим эффективным компаниям:

- ясность целей и направлений развития;

- согласованность путей движения вперед и планов действий;

- повышенное внимание основным показателям деятельности. Перечисленные признаки не возникают сами по себе. Своим существованием они обязаны деятельности руководителя организации. Например, руководители должны приучить себя следить за работой подчиненных без излишнего мелочного контроля. Это означает, что в отношениях с людьми должно доминировать убеждение и поощрение, а не принуждение и контроль. Необходимо четко различать трансформационный и деловой стили управления<sup>4</sup>. Руководитель, придерживающийся *трансформационного стиля управления*, вовлекает подчиненных в работу, воспитывает своих последователей и делает их проводниками перемен в компании. Коллектив, возглавляемый таким руководителем, проявляет наиболее полное осознание своей социальной ответственности, что позволяет претворять в жизнь мировоззрение своих лидеров. При *деловом стиле управления* руководители все свое внимание сосредоточивают на решении конкретных задач и совершении действий, необходимых для проведения избранной стратегии. Интересно отметить, что при таком стиле управления для обеспечения устойчивых успехов организации необходим сильный и эффективный менеджмент<sup>5</sup>.

## Что такое менеджмент?

### Кто он — менеджер?

Менеджеры отвечают за производственные процессы, устраняя систематические ошибки и отклонения в них, выполнение проектов и использование имеющихся ресурсов для исполнения организацией принятой на себя миссии. Менеджеры управляют финансовыми операциями компании, решают возникающие проблемы. При этом внимание менеджеров сосредоточено не на случайных погрешностях, которые являются неотъемлемыми составляющими принятой системы менеджмента. Высшей формой решения проблем организации становится предвидение тенденции в бизнесе и принятие соответствующих корректирующих действий. В этом деятельность менеджеров смыкается с работой руководителей-лидеров. Таким образом, подходы менеджеров к решению проблем заключаются в оценке текущего состояния дел и анализе показателей деятельности компании с целью выявления и устранения имеющихся несоответствий. Задачи менеджеров состоят в планировании, координации и исполнении работ на ближайшую перспективу, в достижении поставленных конкретных

целей с использованием имеющихся активов организации. В отличие от менеджеров, лидеры имеют дело с решением новых, незнакомых проблем для определения направлений развития организации.

### Роль менеджеров в организации

Роль менеджеров заключается в координации действий, обеспечивающих развитие организации в избранном направлении. Менеджеры отвечают за обучение и повышение квалификации подчиненных, с тем чтобы те обладали необходимыми знаниями и навыками для выполнения порученной им работы. Менеджеры ориентированы на решение задач в целом, делегируя подчиненным ответственность за выполнение конкретных действий, требующихся для решения этих задач, и уполномочивая их принимать в установленных пределах решения, необходимые для продвижения вперед, а также контролируют результаты исполнения поручений.

### Что понимают под хорошим менеджером?

Хороший менеджер управляет решением сложных текущих задач, в то время как эффективные руководители проводят полезные изменения в организации. Руководство дополняет, но не подменяет собой менеджмент. Менеджеры управляют людьми, руководство мотивирует их труд, удовлетворяя основные потребности. Менеджеры сосредоточены на управлении главными показателями деятельности предприятия — производительностью и затратами — и взаимодействуют с подчиненными, организуя их на достижение текущих целей организации. Хороший менеджер гордится своим умением добиваться поставленных целей в сложной обстановке (даже близкой к хаосу).

### Отличительные признаки хорошего менеджера

Основываясь на результатах анализа деятельности успешных и неудачливых менеджеров, доложенных на 53-м ежегодном конгрессе Американского общества качества<sup>6</sup>, можно выделить ряд общих черт менеджеров, сумевших добиться успехов в своей деятельности. Всего было выявлено 16 индивидуальных особенностей успешного менеджера, причем интересно отметить, что только одна из них может отрицательно сказаться на эффективности его управленческой деятельности. Перечислим эти индивидуальные черты.

- *Ориентированность на интересы потребителей.* При поступлении претензий менеджер обязан высказать искреннюю признательность потребителям, сообщившим о возникших у них трудностях, и принести им столь же искренние сожаления по поводу испытываемых ими проблем. Он ни в коем случае не должен пытаться уклониться от ответственности или переложить ее на других, напротив, обязан дать понять потребителям,

что их претензии услышаны и правильно восприняты. Он должен предпринять все необходимые действия в связи с поступившей претензией и определить границы ответственности компании. Он должен учить подчиненных на примерах других компаний, добившихся успехов благодаря умению выслушивать потребителей, и быстро реагировать на их проблемы и обеспокоенности. Он следит за тем, чтобы были проведены замена и ремонт неисправного оборудования, ставшего причиной брака, и предприняты другие необходимые действия для разрешения возникших у потребителя проблем.

- *Защита потребителей.* Хороший менеджер всегда принимает сторону потребителей, действуя так, будто все поступающие претензии имеют законный характер, даже если те таковыми не являются. Он уделяет время для личных встреч с потребителями, использует их для отстаивания интересов своей компании, настаивает на том, чтобы все сотрудники внимательно относились к замечаниям и претензиям потребителей, принимает на себя ответственность за разрешение возникающих у них проблем.
- *Организаторские способности.* Менеджер должен хорошо представлять, что движет поведением отдельных сотрудников, от чего зависят результаты деятельности подразделений и организации в целом. Он обязан учитывать роль и влияние внутренних и внешних факторов, знать сильные и слабые стороны существующих методик и процедур выполнения работ отдельными исполнителями, выявлять существующие различия и особенности корпоративных культур отдельных групп сотрудников и уметь при способлять к ним политику организации и методы работы.
- *Влиятельность.* Менеджер должен обладать даром убеждения, используя для этого все имеющиеся возможности. Он должен прилагать усилия к изменению поведения сотрудников, правильно подбирать примеры событий или действий, для того чтобы убеждать, мотивировать и влиять на поведение окружающих. Он апеллирует к общим интересам, при необходимости стимулирует преданность делу и поддерживает сотрудников.
- *Умение разбираться в людях.* Хороший менеджер знает сильные и слабые стороны сотрудников, способен поставить себя на место другого человека, чтобы лучше понять его интересы и озабоченности. Он изменяет свое поведение, реагируя на мнения сотрудников, умеет оценивать работу каждого сотрудника и гибко подходит к разрешению возникающих ситуаций.

*Целеустремленность.* Менеджер должен уметь ставить цели и задачи для себя и других, распределять ресурсы для достижения максимальных результатов. Он подчеркивает согласие с принятыми в организации системами оценки сотрудников, строго их соблюдает, проявляет настойчивость в разрешении возникающих проблем, доказывает выполнимость плана обеспечения качества.

- *Настойчивость.* Менеджер стремится выполнять все планы и проекты в установленные сроки, отслеживает решение возникающих проблем, с тем чтобы обеспечить выполнение организацией принятых на себя обязательств и соответствие достигнутых результатов ожиданиям потребителей. Он настойчиво преодолевает препятствия при достижении требуемых результатов или принимает решение о невыполнимости поставленной задачи, делает все от него зависящее для поддержания долговременных надлежащих деловых отношений с коллегами.
- *Умение тонировать и организовывать работу.* Менеджер умеет правильно определять приоритеты в собственной деятельности, разрабатывает план действий до того, как приступить к работе, умеет делегировать ответственность и полномочия подчиненным, координирует их работу.
- *Наставнические способности.* Менеджер должен руководить сотрудниками, снабжая их персональными наставлениями по повышению эффективности работы, обеспечивает их необходимыми ресурсами для успешной работы. Делегирует подчиненным соответствующие полномочия для их деятельности и дает право принятия самостоятельных решений, касающихся повышения их квалификации, поощряет подчиненных к принятию на себя дополнительных обязанностей.
- *Умение сотрудничать.* Менеджер должен уметь пересматривать свои позиции и взгляды с учетом интересов и мнений других работников. Активно привлекает специалистов, обладающих соответствующими знаниями, к выявлению существующих проблем, к выработке решений и их реализации.
- *Инициативность.* Менеджер должен своевременно предпринимать необходимые действия для разрешения возникающих проблем, не допуская их перерастания в кризисные ситуации. Он должен быть признанным специалистом в части внедрения новых подходов к повышению производительности труда и качества работы. Добровольно принимает на себя дополнительные обязанности и ответственность.
- *Профессионализм.* Менеджер должен знать свои сильные и слабые стороны, самостоятельно принимать решение о повышении квалификации и вести себя соответствующим образом. Он открыт для критики и умеет сохранять спокойствие в конфликтах с сотрудниками, принимает на себя ответственность за ошибки или решения подчиненных.
- *Способность к концептуальному мышлению.* Менеджер должен уметь анализировать сложные ситуации, использовать наглядные схемы и описания для их разъяснения. Он должен предвидеть основные угрозы или, наоборот, новые возможности для развития предприятия, уметь аргументированно выдвигать предложения или обоснованно отстаивать свое видение ситуации.

- *Новаторство.* Хороший менеджер всегда готов идти на риск, находить нестандартные решения проблем, надлежащим образом реагировать на возникающие вызовы, уметь ставить цели и прикладывать максимальные усилия ради их достижения.
- *Коммуникативные способности.* Менеджер признает положительный эффект от презентаций и других информационных мероприятий. Он умеет выступать перед любой аудиторией, добиваясь того, чтобы нужная информация доходила до слушателей. Осознанно меняет форму и содержание сообщений по результатам обсуждения.
- *Уверенность в себе.* Хороший менеджер принимает инициативу на себя в сложных или недостаточно определенных ситуациях, сохраняет выдержку при возникновении неблагоприятных обстоятельств. Умеет излагать доводы и отстаивать свои позиции вопреки неблагоприятной реакции со стороны высших руководителей или других сотрудников. Способен точно и убедительно показать свою роль в организации.

Существует одна общая негативная черта в поведении менеджеров, отрицательно влияющая на эффективность их работы и способная привести к утрате ими своего влияния на происходящие события. Имеется в виду *склонность к слишком быстрому принятию решений*. При этом менеджеры принимают на себя инициативу в формулировании коллективных решений и подталкивают коллектив к определенным выводам, считают конечный результат важнее коллективной работы, заставляют сотрудников подчиняться своей воле. Такие менеджеры излишне самоуверенны, склонны управлять подчиненными в приказном тоне и контролировать их поведение.

### В чем разница между менеджментом и лидерством?

Существует очень тонкое, но весьма значительное различие между менеджером и лидером. Человек, принятый на должность менеджера, способен со временем вырасти в лидера. Таким образом, менеджер может, но не обязательно должен быть лидером, а лидер — хорошим менеджером. Каждый из них играет свои, взаимно дополняющие роли в организации.

Рассматривая принципиальные различия между ролями менеджеров и лидеров в организации, Уоррен Беннис (Warren Bennis) по этому поводу как-то заметил, что «лидер владеет ситуацией, в то время как менеджер подчиняется обстоятельствам. Лидеры приучены искать новое, а менеджеры — поддерживать то, что есть. Лидеры прекрасно себя чувствуют в атмосфере хаоса, в то время как менеджеры стремятся к поддержанию стабильности»<sup>7</sup>.

Если лидеры отвечают за выбор направления развития организации, то менеджеры — за скорость ее движения в избранном направлении, хотя можно считать признаком глупости человека, стремящегося бежать быстрее в неверную сторону. Лидеры вырабатывают видение целей организации с учетом ее миссии, их инте-

ресуют конечные результаты и эффективность деятельности организации. Менеджеры призваны создавать необходимые структуры и системы для достижения требуемых результатов, они уделяют основное внимание результативности работы, технико-экономическому анализу, логистике, методам, методикам и политике реализации целей. Лидеры сосредоточены на решении принципиальных вопросов, необходимых для достижения практических результатов работы компании, а менеджеры уделяют основное внимание решению конкретных задач, ведущих к получению этих результатов. Сила лидеров заключена в их умении определять базовые ценности и правильные принципы организации, а обязанностью менеджеров является надлежащее распределение ресурсов для достижения требуемых показателей. Конечно, между лидерством и менеджментом отсутствует четкая граница. Фактически можно утверждать, что лидерство является высшей составляющей менеджмента. В самом лидерстве можно выделить две составляющие. Одна из них — выработка системы взглядов и определение направлений деятельности организации, установление ее целей и базовых ценностей, а вторая — формирование из работников организации команды высокомотивированных и вдохновляемых общностью интересов людей, работающих ради общих ценностей и целей.

Как утверждает Стивен Кови (Steven Covey), «главная задача лидера состоит в воспитании у людей взаимного уважения и в объединении их в команду, члены которой дополняют друг друга, чтобы максимально использовать сильные стороны каждого из них и сделать несущественными их слабости. Менеджер при этом исполняет роль продюсера, который использует доступные ему рычаги для усиления возможностей команды, готов всегда засучить рукава и сделать все необходимое для решения возникающих проблем и получения требуемых результатов»<sup>8</sup>. Лидера интересуют суждения и взгляды подчиненных, в то время как менеджерам от них требуются дисциплинированность и исполнительность. Менеджеры умеют мастерски применять те процессы из числа существующих, которые обеспечивают наиболее эффективную работу организации, а лидеры стремятся к новаторству в эффективном использовании ее активов. Как показано в табл. 3.1, основные различия между лидерством и менеджментом могут быть выявлены путем прямого сопоставления обязанностей руководителей-лидеров и менеджеров.

Лидеры в основном имеют дело с эмоциональными и духовными ресурсами организации — с ценностями, предпочтениями и устремлениями ее работников, т.е. со всем тем, чем «заведует» правое полушарие человеческого мозга. Менеджеры, напротив, управляют физическими ресурсами организации — ее капиталами, навыками и квалификацией работников, технологиями, сырьем и комплектующими изделиями или, иными словами, со всем, что зависит от левого полушария, отвечающего за логическое мышление.

Для того чтобы развивать лидерство на всех уровнях управления организацией, ее руководители должны подбирать на управленческие должности людей, обладающих соответствующими качествами. Некоторые должности в организа-

Таблица 3.1 Основные различия между менеджерами и лидерами

Менеджер	Лидер
Применяет «ноу-хау» Управляет процессами Выполняет операции, требующиеся для решения определенных задач Обеспечивает эффективность  Ориентирован на системы и структуры Полагается на приказания и контроль исполнения Спрашивает исполнителей, что и когда будет сделано Рассматривает только краткосрочные перспективы Обеспечивает текущие показатели компании  Подражает успешным менеджерам  Согласен с текущим состоянием компании Действует как исполнительный солдат Следит за тем, чтобы все делалось правильно	Применяет новые знания Вырабатывает новые решения Производит перемены в организации Создает новые возможности и навыки Ориентирован на человека Доводит до исполнителей общее направление работ и внушает доверие Задает вопросы «как?» и «зачем?»  Рассматривает долговременные перспективы Обеспечивает стратегические направления развития компании Создает новые предпосылки для достижения успеха Бросает вызов статус-кво Действует самостоятельно Следит за тем, чтобы все делалось в соответствии со стратегией

ции больше подходят для людей, склонных лидерству, иные — для тех, кто предпочитает традиционные способы управления. В руководящей команде организации должно быть соблюдено должное равновесие между людьми, обладающими руководящими (лидерскими) и управленческими навыками.

### Приверженность высшего менеджмента

Существует старая английская история об участии курицы и свиньи в приготовлении яичницы с беконом на завтрак, иллюстрирующая разницу между пассивным участием (involvement) и приверженностью (commitment) человека делу, его вовлеченностью в некоторые события. Если роль курицы ограничивается поставкой яиц, то свинья жертвует собственной жизнью.

Приверженность порученному делу является непременным атрибутом профессии менеджера, но чему должны быть привержены лидеры организации? Они обязаны гарантировать удовлетворение долговременных потребностей всех заинтересованных сторон: потребителей, работников, владельцев, поставщиков.



Другими словами, задача менеджмента — обеспечение устойчивого развития организации, которое служит фундаментом ее успехов с точки зрения любой из заинтересованных сторон. Если руководство допустит стагнацию, то в долгосрочной перспективе пострадают интересы всех сторон. Это требует от руководителей — лидеров компании постоянно уделять внимание ее совершенствованию, выдвигать амбициозные цели, добиваться, чтобы компания была более привлекательной для инвесторов. Интересно отметить, что приведенное требование напрямую связано с новым определением понятия качества как средства достижения и повышения удовлетворенности потребителей (см. главу 2).

### Понимание нужд потребителей

Безусловно, качество, независимо от того, какое содержание вкладывают в это понятие потребители, может быть оценено теми сроками, в течение которых некоторый товар или услуга устойчиво пользуются коммерческим успехом на конкурентном рынке. Когда речь заходит о качестве, исходным, наиболее важным понятием следует считать *полезность или ценность* продукции. Совершенно очевидно, что потребитель готов приобрести только тот товар или услугу, в ценности и полезности которого он убежден. Поэтому его единственная задача состоит в том, чтобы выбрать наиболее ценное предложение поставщиков среди имеющихся альтернативных. Для обеспечения делового совершенства компании в части ее конкурентоспособности необходимо, чтобы все процессы, связанные с созданием, производством и распределением продукции, были ориентированы на обеспечение тех ее свойств, которые представляют ценность для потребителей. Такой подход сильно отличается от принятого во многих компаниях, нацеленных только на сохранение уже существующих потребителей, но не ищущих способов придания своей продукции качеств, способных привлечь новых покупателей. Указанные различия проще всего выявить с помощью модели привлекательного качества д-ра Кано<sup>9</sup>.

По мнению Треси и Виерсма, «новые условия конкуренции характеризуются следующими тремя важными особенностями:

1. Разных потребителей привлекают различные свойства продукции. Невозможно превосходить конкурентов по всем параметрам. Поэтому компания должна определить целевую группу потребителей и сосредоточиться на тех характеристиках продукции, которые являются привлекательными именно для них.
2. По мере ужесточения стандартных требований к продукции и ее поставщикам растут ожидания потребителей. Поэтому компания способна оставаться в лидерах только при условии непрерывного совершенствования.
3. Обеспечение недостижимого для других конкурентов уровня определенных характеристик требует наличия в компании превосходной модели (или «механизма»), обеспечивающей именно эти параметры»<sup>10</sup>.

Треси и Виерсма называют компании, отличающиеся перечисленными выше особенностями, *предприятиями, близкими к потребителям*, которые, по их мнению, характеризуются также:

«особым интересом к потребителям, например, оказанию помощи потребителям в точном определении их нужд, управлению отношениями с ними, поиску решений проблемы их удовлетворенности конечным результатом производства; наличием организационной структуры, в которой принятие решений делегируется работникам, наиболее тесно контактирующим с потребителями; системой управления, созданием конечных результатов для потребителей, чьи интересы тщательно изучены; корпоративной культурой, ориентированной на поиск специальных решений в интересах конкретного потребителя, при которой благосостояние компании основывается на установлении тесных продолжительных взаимоотношений с клиентами»<sup>11</sup>.

В компаниях, деятельность которых подчинена задаче установления тесных отношений с потребителями, существует подлинный «культ клиента», проявляющийся в поведении ее сотрудников и в их отношении к работе. В таких компаниях присутствуют два главных фактора, определяющих мотивацию работников.

1. Безусловным критерием эффективности работы компании является ценность ее продукции для потребителей.
2. Движителем деловых успехов компании служит ускоренное создание потребительских ценностей.

Повышенное внимание к потребителям как составная часть корпоративной культуры и системы ценностей компании является совместной задачей ее высших руководителей и менеджмента. Высшие руководители должны демонстрировать свою приверженность идее наиболее полного удовлетворения нужд потребителей посредством четкого и недвусмысленного ее выражения в принятой модели ведения бизнеса компании. Они должны не только убедить всех сотрудников в необходимости подобной приверженности интересам потребителей, но и постоянно демонстрировать примеры собственной повседневной деятельности. Для того чтобы добиться соответствующего эмоционального настроения команды управления компанией, ее высшие руководители должны определить уровни управления, на которых менеджеры получают право принятия самостоятельных решений в интересах потребителей. Менеджеры обязаны в целях создания потребительских ценностей устранять препятствия в работе сотрудников и обеспечивать их необходимыми ресурсами для производительного и эффективного труда.

Для того чтобы успехи компании носили устойчивый и долговременный характер, она должна не только соответствовать требованиям потребителей, но и удовлетворять запросы всех других заинтересованных сторон..

## Качество и акционеры компании

Главная цель любого предприятия состоит в том, чтобы помимо обеспечения запросов потребителей приносить прибыль инвесторам. Устойчивость работы компании требует неуклонного роста объема продаж. В противном случае под действием закона роста энтропии, проявляющегося в экономике в виде инфляции, предприятие начнет деградировать и рано или поздно придет в упадок. Как измерить успешность работы компании? Безусловно, такой мерой могут служить ее финансовые показатели. К числу основных признаков финансовых успехов компании можно отнести следующие:

опережение темпов роста доходов компании по сравнению с ростом производственных расходов;

обеспечение развития компании преимущественно за счет инноваций, а не расширения путем приобретения новых предприятий; рост объемов производства при одновременном снижении затрат; более высокое качество новой продукции по сравнению с предыдущей; постоянное сокращение сроков окупаемости инвестиций; снижение количества рекламаций и возвратов продукции в течение гарантийных сроков, уменьшение числа претензий потребителей, повышение стабильности процессов изготовления продукции, снижение количества отходов производства и переделок продукции, обусловленных браком. Признаками конкурентных преимуществ предприятия могут служить рост биржевой стоимости акций и повышение ценности его бренда.

Биржевая стоимость акций отражает финансовую эффективность компании. Предприятие должно получать достаточно денежных средств для финансирования текущих расходов и обеспечивать превышение поступлений над расходами, а также достаточную доходность как с точки зрения окупаемости активов и инвестиций, так и абсолютной величины прибыли и оборачиваемости средств при поставках товаров и услуг потребителям. Доходность предприятия должна удовлетворять инвесторов и побуждать их к продолжению капиталовложений в компанию. При этом инвесторы руководствуются следующим основным правилом: величина дохода на вложенный капитал должна превышать стоимость самого капитала, т.е. быть выше процентной ставки по кредиту или превышать размеры дохода, который инвестор мог бы получить, вложив средства в другие предприятия. Предприятие должно также демонстрировать рост прибылей. Если прибыльность компании отсутствует вообще или не превышает процентной ставки по кредиту, то ее шансы на выживание невелики. Конкуренты непременно приберут к рукам принадлежащую ей долю рынка. Если же компания работает на полную мощность и приносит дополнительные прибыли своим акционерам, те охотно будут вкладывать в нее дополнительные капиталы, необходимые для расширения рынков сбыта продукции и удовлетворения потребностей целевых групп

покупателей, что создает условия для дальнейшего повышения ее доходности. Измеряемой величиной прибыли на вложенный капитал.

Инвестор придерживается следующего кредо: его прибыль на вложенный капитал не должна быть ниже прибыли, которую он мог бы получить от таких безопасных инвестиций, как вложение денег на счет в банке или приобретение государственных ценных бумаг. Если компания не обеспечивает подобного возврата вложенных средств, который иногда принято называть «ценой капитала», то это может побудить инвестора отозвать свои вложения, потребовав ликвидации части активов, вопреки мнению других инвесторов, считающих приемлемым для себя уровень риска, сопряженного с вложениями капитала в данную компанию. Цена капитала представляет тот уровень прибыльности компании, который должны приносить акционеру вложенные им в нее средства.

Менеджеры располагают рядом возможностей для повышения эффективности компании, к числу которых относятся:

увеличение размеров прибыли путем повышения доходов за счет укрепления торговых марок, поставок потребителям новой продукции, приводящей их в восхищение и позволяющей расширить рынок ее сбыта, повышения уровня удовлетворенности потребителей и поддержания тем самым их лояльности или снижения собственных расходов за счет усовершенствования производственных процессов, повышения уровня их стабильности, исключения потерь от брака и его исправления, сокращения отходов и простоев;

увеличение оборота основных фондов посредством повышения активов и сокращения потребности в новых инвестициях.

Таким образом, основная задача менеджеров в части повышения финансовых показателей компании заключается в повышении доходов за счет поставки потребителям полезной для них продукции, сокращения текущих расходов и предупреждения в связи с этим лишних инвестиций для повышения производительности и эффективности работы. Это означает, что менеджеры должны сосредоточиться на увеличении объемов продаж, особое внимание уделяя поставкам наиболее прибыльной продукции. Помимо этого менеджеры должны сосредоточить усилия на повышении качества, что представляет наибольшую ценность для акционеров.

Одним из основных показателей, позволяющих увязать менеджмент качества с общим управлением предприятием, служит так называемая «цена ненадлежащего качества», или суммарные затраты, связанные с низким качеством (издержки от дефектов плюс расходы на оценку и контроль качества плюс затраты на предупреждение несоответствий). Однако цена ненадлежащего качества представляет лишь одну из составляющих экономики качества. Согласно исследованиям Бредли Гейла (Bradly Gale)<sup>12</sup>, другой составляющей является экономический эффект от повышения качества. Конкурентные преимущества, приобретаемые компанией, заметно превосходящей конкурентов по уровню

качества продукции или выпускающей продукцию высшего качества в масштабах отрасли, дают ей право повысить цены на нее и позволяют расширить долю рынка. Третья составляющая — это влияние уровня качества на ценность торговой марки или на устойчивость репутации товаров и услуг, которые, в свою очередь, ведут к сохранению в отдаленной перспективе высокой эффективности компании благодаря проводимой ею политике в области качества.

Итак, для определения эффективности управления предприятием важное значение имеют две составляющие: 1) привлекательность для акционеров, определяемая путем сравнения дохода на вложенный капитал с ценой капитала, и 2) привлекательность для потребителей, измеряемая величиной добавленной ценности продукции или услуг, создаваемой компанией.

### Качество и работники компании

Большинство современных систем менеджмента качества признают важность участия работников предприятия в его обеспечении. Условиями высокой результативности работы компании являются правильный подбор персонала, его интеллектуальные возможности и энтузиазм, соответствие уровня квалификации и знаний порученным обязанностям, обеспеченность необходимыми ресурсами и предоставление им права самостоятельного принятия решений в соответствии с их компетенцией. Перечисленный набор условий подразумевает, что менеджеры должны делегировать часть своих полномочий работникам, непосредственно занимающимся созданием и распространением продукции. Это служит одним из признаков доверия менеджмента к своим подчиненным. Другим фактором, определяющим способность менеджеров и работников добиваться прибыльности работы компании, является наличие взаимопонимания и единства взглядов относительно общих целей. Если создан необходимый фундамент отношений, то работники смогут сами контролировать собственную работу и нести ответственность за свои действия. Один из крупнейших социологов, Курт Левин (Kurt Lewin), внесший громадный вклад в разработку методов управления преобразованиями в компаниях на основе предложенной им «теории поля»<sup>13</sup>, считал, что «работники, вовлеченные в решение проблемы, проникаются ее важностью и стремятся приходить к руководителям с предложениями по ее разрешению». Преимущества вовлечения исполнителей в решение проблем предприятия заключаются в повышении уровня их мотивации и удовлетворенности работой, в ходе которой они участвуют в коллективной постановке задач, самостоятельно определяют условия работы, управляют ее выполнением и оценивают достигнутые результаты, сопоставляя их с поставленными целями. Участие в планировании работы, в исполнении планов и анализе достигнутых результатов способствует повышению эффективности труда работников и развитию у них способностей к коллективным действиям.

## Качество и менеджмент компании

Менеджмент постоянно осуществляет инвестиции в человеческие ресурсы, которыми обладает компания, в виде заработной платы и предпринимаемых усилий по повышению квалификации, рассчитывая на единственно возможный способ окупаемости этих инвестиций — повышение эффективности труда. Менеджмент вправе ожидать, что производственные процессы в результате будут безукоризненно отработаны и протекать без изъянов. Применяя терминологию управления производством, менеджеры отвечают за совершенство характеристик производственных процессов. Влияние производственных процессов на качество продукции зависит от размера вложенных в них инвестиций. Каждый производственный процесс характеризуется способностью обеспечивать определенный уровень соответствия производимой продукции требованиям потребителей, которая является функцией размера инвестиций, вложенных в сам процесс и в занятых в нем работников. Напомним (см. главу 2), что возможности производственного процесса принято характеризовать индексом воспроизводимости  $C_p$ , предназначенным для сравнения поля допуска на некоторый параметр этого процесса к разбросу его значений на выходе процесса. Задача менеджмента состоит в том, чтобы исходя из установленной воспроизводимости оптимизировать доходы на вложенный капитал, обеспечивая высокую производительность процессов и полное использование основных фондов предприятия. Это означает, что все процессы в нормальных условиях должны обеспечивать заданный уровень воспроизводимости. Любые отклонения от заданного уровня ведут к убыткам для предприятия и должны быть ликвидированы либо за счет совершенствования самого процесса, либо путем повышения квалификации занятых в этом процессе исполнителей.

### Вклад поставщиков в качество

Если компания не имеет возможности нанять на работу или подготовить самостоятельно специалистов должной квалификации, способных поставлять на рынок товары и услуги требуемого качества, то ей приходится вступать в сотрудничество с другими организациями. По своему характеру и структуре эти отношения могут быть временными, сводясь к приобретению нужных материалов и комплектующих, носить характер стратегического партнерства или быть постоянными, когда происходит слияние компаний или поглощение одних другими. При установлении временных отношений с поставщиками их добровольный характер обуславливает необходимость обеспечения взаимовыгодного сотрудничества, при котором выигрывают и получают удовлетворение от совместной работы обе стороны. Для того чтобы вклад поставщиков в эффективность работы компании был максимально возможным, ее менеджмент

должен прибегать к разнообразным формам и методам построения отношений с партнерами. Д-р Каору Исикава (Kaoru Ishikawa) сформулировал определение партнерских отношений с поставщиками, перечислив следующие признаки<sup>14</sup>:

- взаимная ответственность поставщика и заказчика за установление согласованных систем контроля качества;
- полная независимость предпринимательской деятельности поставщика и заказчика и взаимное уважение прав на автономное ведение деловых операций;
- ответственность заказчика за установление четких и полностью понятных поставщику требований к поставляемой им продукции;
- принятие поставщиком и заказчиком согласованных понятий и требований, относящихся к качеству и количеству поставляемой продукции, ее стоимости, правилам поставки и взаимных расчетов;
- ответственность поставщика за обеспечение уровня качества поставляемой им продукции, позволяющего заказчику произвести конечную продукцию в соответствии с установленными требованиями к ее качеству, а также гарантии предоставления заказчику информации, подтверждающей соответствие качества наиболее ответственных комплектующих изделий установленным требованиям;
- согласованность методов проверки и испытаний комплектующих изделий при выходном контроле у поставщика и при входном контроле у заказчика;
- знание обеими сторонами существующих у них производственных процессов и обмен информацией, необходимой для оптимального функционирования их производственных систем;
- совместное управление планированием заказов, изготовлением комплектующих изделий, а также инвентаризацией запасов;
- совместное установление порядка и правил разрешения возникающих разногласий и проблем в отношениях между сторонами.

Для установления партнерских отношений с поставщиками компания обязана заранее создать и поддерживать систему управления ими. Подобная система должна включать методы отбора партнеров, уровень квалификации, сведения о наличии у них сертификатов соответствия, а также методику оценки их деятельности на основе объективных критериев. Поставщики должны сознавать, что они смогут поддерживать длительные отношения с заказчиками до тех пор, пока будут сохранять приемлемый уровень цен на поставляемую ими продукцию и обеспечивать безусловное соответствие ее параметров установленным требованиям. Это выгодно обеим сторонам и гарантирует им сохранение долгосрочных конкурентных преимуществ за счет объединения возможностей заказчика и поставщиков для создания конечной продукции, наилучшим образом удовлетворяющей нужды ее потребителей.

### Качество как конкурентное преимущество

Как может быть гарантировано сохранение высокой эффективности предприятия в течение продолжительного времени? Для этого компания должна научиться преуспевать в условиях перемен и неопределенностей, а не пытаться приспособливаться к обстоятельствам. Компания должна пересматривать свое позиционирование на конкурентном рынке, соответствующим образом перестраивая организационную структуру, меняя номенклатуру предлагаемых товаров и услуг, практику управления, обновляя производственные процессы, персонал и технологии, с тем чтобы постоянно соответствовать изменяющимся требованиям потребителей.

Для достижения делового совершенства, обеспечивающего компании долгосрочные конкурентные преимущества, менеджмент обязан проводить активную опережающую политику в области качества, которая нацеливает все ресурсы организации на удовлетворение потребностей заинтересованных сторон — потребителей и акционеров, сотрудников и поставщиков. Оптимизируя портфель предложений компании, ее руководители и менеджеры смогут добиться устойчивой эффективности, позволяющей занять доминирующие позиции на рынке.

### Качество как стратегия лидирования на рынке

В свое время отдел стратегического планирования корпорации General Electric провел исследование влияния различных рыночных факторов на прибыльность компаний. Эти исследования были продолжены *Wharton School of Business* и стали известны под аббревиатурой *PIMS Study*\*. В результате было установлено, что представления потребителей о качестве продукции оказывают решающее влияние на прибыльность компании и размеры принадлежащей ей доли рынка. Если представления потребителей об относительном уровне качества продукции компании в сравнении с конкурентами достаточно высоки и, соответственно, велики размеры принадлежащего ей рынка сбыта, то очевидно, что будет гарантирована высокая прибыльность ее работы<sup>15</sup>. Исследование также доказало, что суждения потребителей о продукции основываются не только на представлениях об ее качестве, но также на оценках ее полезности или на соотношении «цена—качество».

Поведение потребителей в отношении закупок товаров и услуг определяется их оценками относительной ценности предложений компаний. Представления потребителей об относительном качестве продукции необязательно определяются реальным уровнем ее качества или соответствием техническим условиям. Потребитель оценивает качество, сопоставляя предлагаемую продукцию с альтернативными предложениями, имеющимися на рынке, и с ее ценой. Рынок приводится

Сокращение от Profit Impact of Market Strategy Study — исследование влияния рыночной стратегии на прибыль компаний. — Примеч. пер.

в движение пожеланиями потребителей, которые устанавливают минимальные стандарты ценности продукции, определяемой уровнем ее технических характеристик при заданной цене. В ходе PIMS Study было установлено, что потребительская ценность продукции является важнейшей составляющей в уравнении, описывающем конкурентоспособность компаний. Поставка товаров, представляющих ценность для потребителей, должна быть главной задачей предприятия, решение которой требует постоянного внимания со стороны высшего руководства и менеджеров, координированных усилий всех сотрудников, всеобщей приверженности обеспечению качества. При этом качество служит центром приложения усилий, направленных на достижение установленных или желаемых целей организации, согласующихся с ожиданиями потребителей, посредством обеспечения совершенства производственных процессов. Такой менеджмент фактически представляет собой подход, заставляющий все структуры предприятия действовать как единая команда, объединяющий организационные и технические возможности предприятия, знания и навыки работников ради устойчивого обеспечения высокого качества.

## Заключение

В заключение отметим, что перед всеми менеджерами предприятия стоят две четко обозначенные задачи — руководство людьми и управление процессами. Высшие руководители должны обеспечить поставки предприятием продукции должного качества и быть главной движущей силой для внедрения соответствующей модели ведения бизнеса. При этом они должны действовать от лица владельцев предприятия и руководствоваться принципами, изложенными ниже<sup>16</sup>.

- Главной задачей менеджмента должно быть установление единства взглядов внутри организации и общего плана действий, распределение имеющихся ресурсов, обеспечивающих успешную его реализацию, регулярное рассмотрение хода выполнения плана и награждение работников за достигнутый прогресс в этом направлении.
- Для того чтобы качество было общей целью для всей организации, его обеспечением должны руководить высшие менеджеры.
- Менеджмент обязан установить ясные показатели качества и регулярно настаивать на их обеспечении, недвусмысленно доводя до сотрудников свои требования и представляя очевидные образцы для подражания своим отношением к качеству.
- Во всех областях деятельности организации должна поощряться приверженность повышению качества, и высшее руководство не должно быть исключением.
- Целью любых инициатив в области качества должно быть улучшение показателей работы компании и достижение ею делового совершенства.

- Все работники предприятия должны быть обучены соответствующим подходам к совершенствованию методов работы и производственных процессов, прикладным методам всеобщего управления на основе качества. При этом не должно быть никаких исключений, хотя, конечно, подходы к обучению сотрудников в разных организациях могут отличаться.
- Организации обязаны разрабатывать долгосрочные цели и стратегические планы по их достижению, которыми предусматривается приобретение статуса образцовых предприятий в части достигнутого уровня качества и деловых результатов.
- Процесс планирования должен быть непрерывным, достаточно гибким и быстро приспосабливаемым к непредвиденным обстоятельствам, а не устанавливать жестко фиксированное, неизменное направление развития организации на определенный срок.
- Планы организации должны быть конкретными, контролируемыми и регулярно пересматриваемыми и не содержать общих рассуждений или благих пожеланий.
- Организации должны проводить бенчмаркинг, служащий эффективным средством распространения знаний, установления правильных целей совершенствования и разработки специальных планов по их достижению.
- В инициативах по перестройке предприятий должен быть выдержан надлежащий баланс между непрерывным совершенствованием и принятием решений для прорыва. Все решения должны приниматься с учетом ресурсов и производственных возможностей предприятия.
- Инфраструктура организации должна обеспечивать сбор и анализ самой подробной информации о процессах выполнения работ.

Перечисленные принципы определяют роль руководителей организации в обеспечении высокого качества продукции, поставляемой потребителям, которое служит важнейшим фактором конкурентоспособности. Для этого руководство организации должно изучить опыт других компаний, используя в качестве наставления приведенный ниже перечень обязанностей руководителя.

- Выработка неопровержимой системы взглядов на основное направление развития организации.
- Поиски уникальных возможностей организации и номенклатуры выпускаемой продукции.
- Предвидение будущих направлений развития организации и изучение связанных с ними допущений, имеющих критическое значение.
- Построение организации, в которой принято коллегиальное обсуждение проблем.
- Поощрение командной работы и передача исполнителям необходимых полномочий для обеспечения выполнения поручаемых работ.
- Содействие распространению информации внутри и вне организации.

- Нацеливание сотрудников на изучение работы не только своих коллег, но и опыта сотрудников других организаций.
- Развитие корпоративной культуры, ориентированной на интересы потребителей.
- Умение взвешивать риски и извлекать пользу для предприятия из имеющихся незанятых сегментов рынка.
- Создание нового поколения лидеров — обучение будущих руководителей.

Для того чтобы успешно справляться с перечисленными обязанностями, хороший руководитель:

устанавливает показатели эффективности предприятия и вырабатывает соответствующие планы действий;  
регулярно оценивает достижения предприятия, сопоставляя достигнутые показатели с заданными;  
организует командную работу, обеспечивая участие всех заинтересованных сторон;  
принимает решения, основываясь на объективной информации;  
анализирует показатели деятельности и использует полученные данные для обеспечения успешной работы предприятия;  
поощряет достижение делового совершенства отдельными исполнителями и командами исполнителей.

В природе не существует простых формул, использование которых позволяет руководителю стать лидером. Вместе с тем приверженность руководителей решению задач качества способна обеспечить организации устойчивые конкурентные преимущества. Если такая приверженность — неотъемлемая часть корпоративной культуры организации, то это обеспечивает уникальное положение организации на рынке.

## Ссылки и примечания

- Watson G. H. Strategic Benchmarking. New York: John Wiley & Sons, 1993.
- Drucker P. The Leader of the Future. San Francisco: Jossey-Bass, 1996.
- Welch J. Letter to Shareholders. General Electric Annual Report, 1999.
- Burns J. M. Leaders. New York: Harper & Row, 1978.
- For further reading on this subject. See A. Zaleznik. Managers and Leaders: Are They Different? Harvard Business Review. May-June 1990.
- Watson G. H. Building Quality Competence: Successful Management Behavior. Proceedings of the Annual Quality Congress. 25 May 1999.
- Bennis W. On Becoming a Leader. Reading, MA: Perseus Books, 1989.
- Covey S. R. Principle-Centered Leadership. New York: Simon & Schuster, 1990.
- An explanation of the model for «exciting quality» by Dr. Noriaki Kano is found in chapter 2 of this book.
- Treacy M. and Wiersema F. The Discipline of Market Leaders. Reading, MA: Perseus Books, 1995.
- Ibid.
- Buzzell R. D. and Gale B. T. The PIMS Principles. New York: The Free Press, 1987.
- Lewin K. Quoted on the [www.top-psychology.com](http://www.top-psychology.com) Web site.
- Ishikawa K. What Is Total Quality Control? Englewood Cliffs, CA: Prentice Hall, 1985.
- Buzzell and Gale. PIMS Principles. This relationship is described throughout chapter 6. Womack J. P. and Jones D. T. Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation. New York: Simon & Schuster, 1996.