

СОДЕРЖАНИЕ

<i>Предисловие</i>	9
<i>Предисловие Д. Е. Пальцева</i>	11
<i>От первых лиц</i>	13
 Часть I	
Почему подход Toyota к управлению следует называть менеджментом систем и почему это важно	25
Раздел 1	
Понятие тойотоподобной компании.....	27
Раздел 2	
Понимание и улучшение систем.....	31
Раздел 3	
От 98:2 к отказу от идеи наказания.....	36
Раздел 4	
Так чем же должен управлять менеджмент?.....	38
Раздел 5	
Расширение границы системы: подбор и вовлечение поставщиков.....	41
Раздел 6	
Природа конкурентного преимущества Toyota.....	46

Часть II

От теории к практике, или Как начать путь Toyota?..... 49

Раздел 7

Какие подводные камни ожидают руководителя..... 51

Раздел 8

Почему начинать путь Toyota надо с системы улучшений?..... 64

Раздел 9

Этапы построения системы улучшений:
логика, последовательность, цели..... 74

Раздел 10

Подготовка менеджмента..... 77

Раздел 11

Создание инфраструктуры..... 86

Раздел 12

Создание примеров авторства..... 90

Раздел 13

Создание примеров владения..... 98

Раздел 14

Помощь владельцам
на пути к результату..... 103

Раздел 15

От примеров к волнам..... 114

Раздел 16

Сравнение с системой служебных и докладных записок..... 117

Часть III

Как сделать путь длинным?..... 119

Раздел 17

Эволюция улучшений..... 121

Содержание

Раздел 18	
Какая стратегия мотивации нужна в менеджменте систем?	123
Заключительные замечания	129
Раздел 19	
Какая помощь может потребоваться руководителю?	131
<i>Благодарности</i>	134

ПРЕДИСЛОВИЕ

Когда я позвонил редактору издательства с просьбой опубликовать эту книгу, то в ответ услышал ожидаемые для меня слова, что ниша книг про Toyota заполнена полностью и издательству нет смысла браться еще за одну, тем более написанную мало кому известным практиком.

Именно такой вопрос возникнет у читателя, который сейчас держит эту книгу в руках. Действительно, зачем?

Постараюсь ответить. Дело в том, что эти многочисленные книги (в том числе и такие бестселлеры, как «Дао Toyota» и «Бережливое производство») написаны «с натуры», т. е. с уже взрослой «особи» компании Toyota, которая прошла более чем полувековой путь совершенствования своей системы. А что это может дать руководителям, которые только думают начинать? Что им делать? Взять в руки ИСО или пригласить консультантов по бережливому производству? И двигаться к совершенно другой «планете и инопланетянам», которыми кажутся и сама компания, и ее люди?

Эта книга — для первых лиц. Она о том, как создать конкурентное преимущество, которое вывело Toyota (и не только) в мировые лидеры.

По мнению автора, и качество, и бережливость, которым так много внимания уделено в литературе, да и в практике консультирования, — это лишь этапы эволюции тойотоподобной компании, когда-то вставшей на путь совершенно необычного подхода к менеджменту. А конкурентоспособность компании в высокой степени зависит от того, как долго этот подход «управляет» развитием предприятия. Этот подход назван автором «менеджмент систем». Почему это так и почему название важно — предмет первой части книги.

Переход к менеджменту систем — переломный момент в истории организации. Он сродни появлению нового существа в лоне сложившейся действующей

щей системы и в этом смысле напоминает давным-давно изобретенное природой рождение новой жизни. Он, так же как и в природе, проходит в более высоком темпе, чем в «материнской» фирме. И, так же как и в природе, идет по лекалам, отклонения от которых чреваты гибелью новой системы. Но даже если зарождение произошло успешно, развитие новой системы требует особого, «материнского», внимания. Этим темам посвящена вторая часть.

Как жизнеспособность живого организма напрямую связана с его возрастом, так и конкурентоспособность компании напрямую связана с продолжительностью движения по пути улучшения систем предприятия. Какой должна быть мотивация, чтобы люди стремились работать с системой, чтобы умения и навыки в отношении понимания и улучшения систем росли и накапливались, оттачиваясь до уровня мастерства? Этому посвящена третья часть книги.

Изложенный материал — не плод абстрактных размышлений, он всецело построен на основе практики реализации проектов в компаниях, работающих в производственной сфере и сфере услуг и даже находящихся в различных странах. Вывод вполне однозначный. Возможность начать путь конкурентоспособности не «заказана» никому и всецело определяется желанием первого лица идти на глубинные преобразования. Для подтверждения этого предоставим слово руководителям, которые решились начать этот путь у себя в компаниях.

ПРЕДИСЛОВИЕ Д. Е. ПАЛЬЦЕВА

Если принцип не всеобщ,
то и искусство не высоко.

Китайская пословица

Принято считать, что боевые искусства в Древнем Китае зародились в монастырях. Монахи практиковали физические упражнения вместе с ежедневным служением и послушанием для гармоничного развития тела и духа. Все это вылилось в целую **систему** тренировок, духовного и физического развития человека (монаха или воина) и его постоянного самосовершенствования. И даже появилось философское определение этого процесса — **Путь**. Вот именно принцип следования по этому Пути и описывает приведенная выше пословица. Со временем пришли к выводу, что только системное развитие и совершенствование, всеобщность принципа позволяют достичь гун-фу (в переводе на русский язык — «искусство»). Когда в Китай пришли первые европейцы, то они стали называть его в латинской транскрипции — кунг-фу и ассоциировать с боевым искусством рукопашного боя.

Управление предприятием (системой), менеджмент систем — это тоже путь развития и совершенствования. Если предприятие не будет развиваться и совершенствоваться, оно не станет конкурентным и уйдет с рынка.

Менеджмент систем должен обеспечивать координацию развития и улучшений, а также вовлеченность на всех уровнях. Одним словом — всеобщность принципа.

От управляющего этим процессом требуется увлечь каждого саморазвитием и совершенствованием системы вокруг себя. Если у каждого сотрудника есть желание развиваться и расти и это поддерживается и мотивируется,

то и все предприятие, как система целиком, будет развиваться и улучшаться. Можно даже предложить слоган — «Совершенствование бесконечно, а бесконечность — не предел».

При этом нет нужды использовать непонятные иностранные слова, слепо следовать всему, что говорят мастера и многочисленные учителя. Этого не требуется. У каждого предприятия, каждой системы свой путь. Везде свои исполнители, свои организаторы, свои тонкости. Нужно строить свою систему и развивать ее, используя все полезное, что придумано другими. Комбинировать и пробовать, что-то отменить, что-то привносить. Этот процесс бесконечен, но поскольку он постоянный, то дает реальные результаты.

Дело не в «бережливых технологиях» и «канбанах». Если вы начинаете с перемещения оборудования и рабочих мест, с перекладывания инструмента, можно с уверенностью сказать, что вы идете не тем путем. Перетаскивание станков или производственных участков должно быть следствием улучшений и совершенствования, а не причиной (вот мы вам сейчас станки передвинем, и у вас начнется новая жизнь!). Такие решения должны прийти в свое время и стать неизбежными, потому что цех, участок и т. п. (система) уже организованы таким образом, что по-другому не работают. Технологический процесс сам требует передвижки станков или внедрения нового оборудования. А как это назвать — «канбан»* или «муда»**, — роли не играет, главное — чтобы всем участникам и работникам было понятно, что они делают.

Вдумчиво и последовательно развивать себя и систему, а соответственно, и ситуацию вокруг себя — таким видится мне путь к успеху. Следуя по этому Пути, предприятие (система) движется к гармоничности отношений, гармоничной работе технологий, гармоничному состоянию и, значит, к большей эффективности.

*Д. Е. Пальцев,
генеральный директор
ОАО «Машиностроительный завод «Вперед»»,
авиастроительный бизнес*

* Канбан — система организации производства и снабжения, позволяющая реализовать принцип «точно вовремя».

** Японское слово «муда» (muda) означает потери, неоправданные расходы и любую деятельность, которая потребляет ресурсы, но не создает ценности для клиента.

ОТ ПЕРВЫХ ЛИЦ

В. Н. Матвеев, мажоритарный владелец группы компаний «АКНАР», агропромышленный бизнес, Казахстан, Караганда (первая партнерская сессия, июнь 2010 г.)

Как бы мы ни относились к стандарту ИСО 9001, но восемь принципов, положенных в его основу, есть квинтэссенция методов и способов построения качественной системы управления людьми и процессами. В данной книге как раз и рассматриваются вопросы практической реализации, на мой взгляд, самых важных принципов — МОТИВАЦИИ и ЛИДЕРСТВА! А то, что книга построена на практических примерах, делает ее весьма ценной для топ-менеджеров.

Как-то в процессе подготовки одной из презентаций мне посчастливилось работать с очень талантливым художником. Центральной фигурой в презентационных картинках был такой очень смешной стилизованный клоун. Так вот, мой художник рисовал бесчисленное множество клоунов, причем мог начинать рисовать их то с большого пальца правой ноги, то с носа или с уха, ну и т. д. Когда я читал «Менеджмент систем», меня не покидало ощущение работы талантливого художника, нарисовавшего клоуна вообще с какой-то немыслимой точки! Создав работающую систему конкретных улучшений на нашем предприятии, автор на самом деле разработал практические рекомендации по мотивации сотрудников и лидерству руководителей. Должен констатировать, что система до сих пор работает эффективно, шаги на пути создания тойотоподобной фирмы продолжают идти. При этом

эксперимент, начинавшийся при моем непосредственном участии в качестве первого руководителя, продолжается уже с другим директором фирмы «Акнар ПФ». Смена руководителя не изменила положения с постоянными улучшениями на фирме! Выводы делать читателю.

Спорные моменты

Работа Г. Н. Фидельмана, бесспорно, очень интересна, полезна и чрезвычайно своевременна. Это не просто фраза — как практикующий менеджер, должен признаться, что работ с практическими рекомендациями вот так с ходу просто не могу припомнить. Однако есть, на мой взгляд, и один спорный момент. В разделе 16 Григорий Носонович предлагает принцип партисипативной материальной заинтересованности. И хотя этот подход мы реализовали на своей фирме, большого эффекта, по крайней мере сравнимого с системой улучшений, я не увидел. Может быть, это специфика нашего предприятия. Пусть кто может, сделает лучше!

В. А. Колчев, Генеральный директор компании «АКНАР ПФ» с 1 января 2011 г., агропромышленный бизнес, Казахстан, Караганда (первая партнерская сессия, июнь 2010 г.)

Даже самое длинное путешествие начинается с одного шага.

Как начать свой путь и избежать ошибок копирования пусть даже самых успешных компаний и в родственной сфере — это самый главный вопрос для первого руководителя. Мы создаем предприятия, компании и хотим быть успешными и стабильными, постоянно присутствовать на рынке. Как этого добиться? Как обеспечить свое будущее? Чтобы твое предприятие не свалилось в очередной волне кризиса. Рано или поздно, на определенном этапе каждый руководитель задает себе эти вопросы и ищет на них ответы. Да, надо встать на путь развития и не препятствовать новаторским идеям — многие из нас это понимают. А как все

это осуществить, задаемся мы вопросом? Как выбрать нужное направление?

На данную тему можно прочитать массу книг, извлечь из них много информации, но как из этого потока «вытащить» знания, необходимые именно вам, получить навыки их применения и обучить других людей?

При этом не надеяться:

- на быстрый результат;*
- на то, что вы, как первое лицо, сможете отойти в сторону;*
- на то, что люди сразу пойдут за вами;*
- не обольщаться, что, однажды произнеся слова: «Я внедрил систему», процесс закончится. Это невозможно. Вы всю жизнь будете ее внедрять и ею заниматься. Проще всего купить станок и запустить его в работу. А система — это дух, мысль, образ жизни.*

Главное, необходимо четко определить свою позицию, свое видение бизнеса, управления им, когда вы начнете внедрять задуманное в рамках менеджмента систем, при котором каждый вопрос, требующий решения, рассматривается системно.

Менеджмент систем — это в первую очередь система мышления первого руководителя и его команды, система, которая применяется везде и всегда и оттачивается на работе, дома, на отдыхе... Но такой тип мышления вырабатывается постепенно. После того как вы своим личным примером начнете применять его в работе и повседневной жизни, за вами пойдет ваша команда. Таким образом, вы создаете систему отношений, которая дальше будет переходить в подразделения.

Менеджмент систем дает подробный инструментарий для реализации ваших смелых замыслов. Но, повторимся, и канбан, и 5S, и ИСО, и другие управленческие идеи — это подходы и инструменты, которые должны «упасть» на подготовленную почву, на такую атмосферу в коллективе, когда все ищут ответ на вопрос не «кто виноват?», а «что виновато?». В отличие от них менеджмент систем начинается с этих вопросов, без их рассмотрения дальнейшее движение невозможно.

Хотя очень трудно отказаться от системы наказаний. Хочу как руководитель это осуществить, но пока не могу! У нас на предприятии открыто провозглашено, что наказания неизбежны: как говорится, украл, навредил, выпил — в тюрьму! От этих принципов мы не отходим, потому что хотим иметь на производстве людей, которых не нужно контролировать и которые

сами контролируют процесс. Контроль — это лишнее звено в управлении, оно не решает проблему, а отодвигает ее.

Всем известно, что один из восьми принципов ИСО гласит: надо постоянно работать над улучшением. Вроде это всем понятно, убеждать никого не надо. Но как начать? И что делать? Что улучшать и к чему это приведет? Как отразить эффективность в цифрах, в людях, в результатах? Каждый движется в своем направлении...

Менеджмент систем позволяет систематизировать подходы, выстроить систему мышления, и в результате каждая внедряемая на предприятии система решения задач и управления дает плоды.

В данной книге вы найдете множество идей, примеров того, как внедряется система улучшений. Но как она действует и к каким результатам приводит, описать сложно, потому что она постоянно приносит новые изменения, новые правила. Главное — не останавливаться в пути.

Ю. А. Коростылев, мажоритарный владелец и генеральный директор компании «Элио — Украина», мебельный бизнес, Украина, Киев (вторая партнерская сессия, октябрь 2010 г.)

В книге в очень доступной форме изложена методология внедрения корпоративной культуры Toyota в современных компаниях на постсоветском пространстве, не имеющих исторического опыта в менеджменте (управлении) частного бизнеса.

Автор системно дает ответы руководителям и собственникам компаний, испробовавших разные модные концепции и не получивших ожидаемых результатов.

Каким путем пойти, с какой скоростью, какие подводные камни ожидают предприятие на пути превращения в тойотоподобную (термин автора) компанию?

Особо хочу отметить, что это методология, а не инструменты, о которых написано множество очень полезных книг (системы 5S, канбан, SMED — быстрая переналадка, семь видов потерь и т. д.).

Очень важно — и я могу это утверждать, исходя из собственного опыта, — что при запуске изменения всей компании как системы автомати-

чески на определенных этапах возникает потребность в этих инструментах, и их внедрение будет происходить очень быстро и по всему фронту.

Если говорить образно, то, изменяя систему, вы начинаете плести косу, вплетая в нее разноцветные ленточки — они же инструменты. При этом каждая компания сама определяет, когда и какой инструмент ей необходимо внедрить (вплести ленточку).

**В. В. Гранкин, мажоритарный владелец
«Океан-банка», банковский бизнес, Россия,
Москва (третья партнерская сессия,
январь–февраль 2011 г.)**

Что мне дал Проект по Внедрению Системы Улучшений?

Дал очень многое, хотя и совершенно не то, что я ожидал при старте.

У меня в голове рождались картинки некоего пионерского лагеря в компании, где все дружно, с задором улучшают и изобретают без остановки, а бизнес взмывает стрелой.

Получилось нечто другое: Система внедрена, хотя и со значительными подгонками под наш коллектив и ситуацию. Она работает потихоньку, на фоне. Число улучшений сокращается, но Система не умирает.

И мне все это скорее нравится, чем нет. Я понимаю, что подход «быстро и резко» не подходит ни мне, ни нашей компании. По ощущениям, мы получили уникальный инструмент, который еще много раз используем в разных ситуациях.

Как раз несколько дней назад пришла, как мне кажется, очень интересная мысль, как Систему можно использовать для снятия определенной внутренней напряженности и противоречий. И такое красивое решение без этого инструмента было бы невозможно.

Еще важное для меня осознание по результату Проекта: поступать надо только так, как сам считаешь правильным и к чему лежит душа, а не так, как тебе говорят или пишут. Такой подход дает тебе умение, уверенность в себе и силу.

Смотреть на жизнь я точно стал немного под другим углом зрения, за что очень и очень благодарен.

**А. Ю. Лупандин, мажоритарный владелец
и генеральный директор компании TTG, рекламно-
производственный бизнес, Россия, Москва
(четвертая партнерская сессия, октябрь 2011 г.)**

Для того чтобы компания начала рассматривать возможность создания у себя системы постоянных улучшений и в целом системы менеджмента Toyota, важно, чтобы сошлось много факторов. Для начала должны правильно расположиться звезды. Затем нужен адепт-проповедник. Потом следует уверовать, а после много и вдумчиво работать, терпеть и опять верить.

Как мне кажется, введение в компании программы постоянных улучшений почти в каждом случае первоначально должно привести к вскрытию и локализации нескольких ключевых системных проблем, на которые замыкаются практически все процессы. В нашем случае такой проблемой стала финансовая, а именно — недостаток оборотного капитала для постоянного равномерного и прогнозируемого планирования финансового потока.

Еще одной серьезной проблемой, с которой мы столкнулись, было отсутствие стандартов и регламентов. Так получилось, что компания развивалась весьма стремительно и не нуждалась на определенном этапе в четких описанных стандартах, т. е., по сути, была организацией предпринимательского типа по духу, хотя по факту уже переросла этот этап. Таким образом, начав программу постоянных улучшений, мы поняли необходимость введения стандартов и регламентов, так как очень трудно улучшать некую непонятную и не описанную среду, из которой невозможно выделить требующие улучшения элементы...

Необходимость описания процессов и создания стандартов привела к следующей важной и неожиданной проблеме — коллектив, который весьма позитивно воспринял идею системы постоянных улучшений, оказался не готов к формализации. То, что помогло запустить программу быстро и без сопротивления, в то же время явилось ограничителем для более серьезного и планомерного процесса. Сотрудники привыкли работать достаточно свободно и в формате условно управляемого бардака; эта ситуация очень благоприятна для внедрения всего нового, но сильно сопротивляется любым процессам формализации.

Еще один неожиданный, но в целом весьма предсказуемый эффект — после старта программы лавинообразно увеличивается стекающийся к ру-

ководителю поток информации, который по всем показателям критически важен для компании. Становится отчетливо видно огромное количество мероприятий, которые нужно осуществить, причем каждое из них может привести к значительным улучшениям. В этот момент программа улучшений еще не может сама управляться и обходиться без энергетической подпитки энтузиастов. Все вместе это приводит к тому, что рассредотачивается внимание и расплываются усилия, а в итоге серьезно страдает результат. Из-за неочевидности расстановки приоритетов какие-то процессы упускаются из виду, недополучают внимания и начинают затихать, владельцы этих процессов «сдуваются» и в целом начинают более скептически оценивать внедряемые изменения.

Очень важно понимать, что начавшийся процесс затронет всю систему. Невозможно запустить программу в одном отделе компании и посмотреть, что получится (хотя соблазн очень велик).

В результате на сегодня мы имеем следующее:

- 1) выявлена ключевая проблема;
- 2) все сотрудники так или иначе «попробовали на вкус» программу улучшений;
- 3) мы начали описывать процессы и создавать стандарты;
- 4) основные усилия руководителей компании акцентировались на решении ключевой проблемы;
- 5) как результат, программа улучшений на текущий момент в компании в «замороженном состоянии»;
- 6) готовится перезапуск программы с учетом полученного опыта (после решения корневой проблемы).

Самое главное — отдавать себе отчет в том, что после запуска программы улучшений пути назад уже не будет. Вовсе не потому, что вы всколыхнете имеющуюся систему. Любая система при отсутствии подогреваемого энтузиазма со временем вернется в прежнее состояние. И не потому, что вы что-то сказали коллективу и чем-то его увлекли, вы же все время так делаете. А по одной простой причине: даже одним глазком взглянув на получающуюся в результате создания системы улучшений картину, становится понятно, что этот метод, философия и стиль работы могут вывести вашу компанию на такой уровень, на который

крайне трудно добраться, используя стандартные, консервативные методы управления. А это, как мне кажется, для любого руководителя сильнейший мотиватор и... вызов.

**Д. Е. Пальцев, генеральный директор
ОАО «Машиностроительный завод «Вперед»»,
авиастроительный бизнес, Москва (пятая
партнерская сессия, ноябрь 2011 г. —
февраль 2012 г.)**

Самое ужасное для руководителя — невозможность повлиять на ситуацию. Сорвали заказ, снизилось качество, не выполнили производственный план, отказало оборудование, и ты чувствуешь себя жертвой стечения обстоятельств. Именно в таких ситуациях начинаешь судорожно искать и думать — а как там у других? А как там у них? Как умудряются выпускать изделия сотнями тысяч в год, при этом иметь кооперацию из более ста поставщиков на изделие по всему миру и еще поддерживать сервисное обслуживание?

Кто ищет, тот всегда найдет. Поэтому, озаботившись данным вопросом, приходишь к выводу, что можно до бесконечности снижать издержки, «бережливить» производство и двигать станки, но если нет продаж и сервисной поддержки, то и сокращать издержки будет негде. Здесь возникает комплексный ответ, что не в бережливости или качестве дело, а в системе. Что именно «системная работа с системой» (а предприятие и является системой) начинает давать результаты.

Для руководителя в этом случае главное — решиться вступить на этот путь, на путь комплексного менеджмента системы и управления постоянными улучшениями, которые эта система начинает создавать сама.

На мой взгляд, данная книга помогает предпринять этот шаг осознанно, чтобы избежать массы ошибок, которые делать совсем не обязательно. А избежать ошибок — значит сократить потери времени, которое очень дорого, ведь из времени складывается жизнь.

**И.Э. Чаус, мажоритарный владелец
Страховой компании «ТИТ», Россия,
Москва (шестая партнерская сессия,
март–апрель 2012 г.)**

Наша компания в первый раз работала с автором по программе «Альтернативный менеджмент» в начале 2009 г. К тому моменту компания уже работала на страховом рынке почти 16 лет и имела давно устоявшиеся традиции в построении системы управления компанией и к подходам к развитию бизнеса.

Вначале идеи, лежащие в основе предложенной системы, показались нам немного утопическими, но мы все же решили поэкспериментировать. Результат такого эксперимента превзошел все наши ожидания.

Мы начали с построения финансово-экономической модели развития компании на ближайшие пять лет. Эта модель позволила нам:

- во-первых, построить систему, гармонично учитывающую взаимные интересы как персонала компании, так и собственников компании. Основным критерием оценки эффективности работы каждого подразделения и компании в целом стала прибыль. Каждый сотрудник коллектива компании вносит свой посильный вклад в формирование прибыли компании, а собственники компании готовы ею делиться с персоналом в виде дополнительных бонусов по итогам каждого отчетного периода;*
- во-вторых, сформировать у сотрудников компании экономическое видение и понимание всех производственных процессов и факторов, оказывающих влияние на финансовые результаты деятельности компании. И производственные, технологические, кадровые и прочие решения внутри подразделений стали приниматься сотрудниками с учетом этих факторов.*

Следующим этапом стал запуск системы улучшений в компании, в результате которой:

- произошло существенное оздоровление психологического климата внутри коллектива. За счет «командной» работы в кросс-группах над выявленной проблемой — «бриллиантом» — сотрудники из разных подразделений научились договариваться между собой, видеть и уважать труд сотрудников других подразделений и, самое главное, спокойно, без взаимных упреков и конфликтов общаться на производственные темы;*

- в компании появились алгоритмы поиска и фиксации проблемных «узких» мест в работе, а у сотрудников появилось желание взяться за них и найти пути их решения;
- топ-менеджеры компании испытали истинное наслаждение от того, что коллектив начал самостоятельно, добровольно и эффективно работать с проблемами («бриллиантами») и предлагать руководителю уже готовые, хорошо продуманные решения по устранению выявленных проблем.

Анализируя следующие два года, прошедшие с момента создания и функционирования такой системы в нашей компании, можно отметить следующие достигнутые результаты.

1. В период общемирового кризиса компания не только не потеряла, но и существенно увеличила свои финансовые обороты.
2. Управленческая прибыль увеличилась в 2,5 раза.
3. Чистые активы компании возросли в 2 раза.
4. Доходы сотрудников поднялись в 1,3–1,5 раза.
5. Появились новые направления деятельности, о которых до этого мы даже не помышляли.

Также не обошлось и без ошибок, которые мы допустили в процессе внедрения системы.

В процессе обучения мы фиксировали выявленные «бриллианты» и расписывали этапы работы с ними. Проводили еженедельные совещания с руководителями «кросс-групп», на которых осуществляли анализ по каждому «бриллианту» в отдельности и отслеживали этапы работы с ним. Через полгода совещания на эту тему фактически сошли на нет. И хотя работа по этому направлению велась постоянно, мы прекратили ее фиксировать и учитывать, а самое главное, перестали видеть четкие и конкретные результаты.

Вторая наша существенная ошибка заключалась в том, что внедрение системы остановилось на уровне начальников отделов и практически не коснулось рядовых сотрудников.

То есть, учитывая специфику нашего бизнеса, в системе улучшений принимало участие не более 60% сотрудников от общего числа сотрудников всей компании.

2011 г. прошел для нашей компании в процессах поглощений и слияний. В результате этого в коллектив влилось два новых коллектива сотрудников, а численность персонала компании выросла в три раза. Примкнувшие к нам коллективы уже имели свою многолетнюю историю, сложившиеся подходы к ведению бизнеса и управления. Поэтому стали возникать проблемы, связанные с работой и взаимоотношениями между сотрудниками, единством и пониманием целей развития компании, с учетом интересов всего объединенного коллектива.

Учитывая предыдущий положительный опыт проведенной в 2009 г. консультационной сессии, владельцами компании в начале марта 2012 г. было принято решение о проведении совместной работы уже в формате партнерской сессии. Сессия началась по новому принципу. Если раньше мы с автором работали в режиме консультирования (встречались один раз в неделю по два часа в течение шести месяцев), то теперь — в формате партнерской сессии: он и его помощник фактически вышли на работу в компанию — находятся рядом с сотрудниками и помогают им на протяжении всего рабочего дня, и так каждый день в течение 1,5 месяца. Изменилось также и название проекта на «менеджмент систем». Теперь основной упор сделан не на создание системы как таковой, а на обучение работе в ней и увлечение ею всех сотрудников компании (100% персонала).

За время, прошедшее с начала этой партнерской сессии, нами уже решены многие вопросы:

- создана финансово-экономическая модель развития объединенной компании на ближайшие пять лет, предусматривающая в том числе и согласованный коллективом желаемый размер роста доходов каждого сотрудника в компании. В очередной раз достигнута договоренность с владельцами компании о минимальной планке прибыли и о распределении суммы ее превышения поровну между владельцами и коллективом. Также стало ясно, как и за счет чего мы сможем без резких и значительных увеличений оборота (более 50% в год) ежегодно увеличивать на 37% доходы каждого сотрудника;
- на сервере компании появился доступный для всех сотрудников информационный ресурс, на котором в режиме реального времени на всеобщее обозрение публикуются все основные документы и показатели по работе в рамках «Менеджмента систем»: описание и методология самой системы, образцы необходимых документов, экраны улучшений,

папки владельцев, отчеты по работе с «бриллиантами», бюджеты времени сотрудников, резюме прошедших «кросс-групп», принятые ими программы улучшений и планы-графики их реализации, данные управленческого и финансового учета и т. п. Вся указанная информация также заносится в сводный экран улучшений по компании в целом. И в режиме реального времени любой может видеть, как работает система, как она развивается, по каким «бриллиантам» идет движение, какие «бриллианты» уже решены, а какие из них пока «буксуют»;

- один из заместителей генерального директора взял на себя обязанность по поддержанию и дальнейшему развитию «Менеджмента систем» в компании, а генеральный директор выделил ему на это более 60% рабочего времени;
- за неполные полтора месяца с момента начала проведения партнерской сессии сотрудниками компании выявлено и зафиксировано количество «бриллиантов», превышающее в 1,3 раза общее количество сотрудников, более чем с половиной из «бриллиантов» идет активная работа, а более чем по 5% «бриллиантов» сотрудниками проводятся стадии мониторинга запущенных программ улучшений и дальнейшего их внедрения.

Таким образом, на примере СК «ТИТ» можно увидеть, что данная система управления эффективно работает. Она позволяет успешно развивать бизнес компании, создает внутри коллектива командный здоровый психологический климат, объединяет интересы сотрудников, топ-менеджеров и владельцев для достижения единых целей и приносит всем не только деньги, но и удовольствие от проделанной работы.

ЧАСТЬ I

**Почему подход Toyota
к управлению следует называть
менеджментом систем и почему
это важно***

* В значительной мере содержание этой части было опубликовано автором ранее в журнале «Стратегический менеджмент», №3, 2010, в статье под названием «Менеджмент систем».

Раздел 1

ПОНЯТИЕ ТОЙОТОПОДОБНОЙ КОМПАНИИ

В течение более чем 10 лет я постоянно затруднялся с ответом, когда меня спрашивали, чем я занимаюсь.

Вначале я говорил, что пытаюсь в своей организации (Московское перестраховочное общество, сокращенно — «Москва Ре») построить TQM — total quality management, затем, когда отказался от этой затеи и стал строить организацию на основе подхода Деминга к управлению, мне пришлось придумать понятный всем термин. Я говорил, что создаю компанию, подобную Toyota.

Как действующий руководитель, я постоянно ощущал «дистанцию огромного размера» между всевозможными движениями (за качество, за бережливое производство) и сутью подхода.

Каково же было мое удивление, когда Питер Сенге во втором издании своей книги «Пятая дисциплина» (2009 г.)^{*} написал об отношении самого основателя этого управленческого подхода, отца «японского экономического чуда» американца Эдвардса Деминга к движению под флагом качества. Вот что он пишет: «Как я позже узнал, Деминг почти полностью перестал использовать терминологию общего управления качеством (TQM), поскольку считал, что она превратилась в ярлыки для обозначения инструментов и методов...»

Досталось и сторонникам движения по внедрению бережливого производства. Там же Питер приводит слова старейшего менеджера Toyota, со-

^{*} Сенге П. Пятая дисциплина. М., 2009.

проводившего более сотни делегаций высшего управленческого звена: «Они всегда говорят: «Ну да, у вас есть система канбан, но у нас она тоже есть. У вас есть кружки качества, но такие же есть и у нас. Ваши сотрудники заполняют стандартные формы отчетности о выполненной работе, но и наши делают это». Все высокие гости видят только часть целого и копируют ее. Но они не видят согласованной работы всех частей».

Все вышесказанное актуализирует понимание сути подхода и его отображение в названии так, чтобы не было возможности спрятаться за ярлыки, методы и формы, и определяет цель первой части — снять начальный порог препятствий на пути понимания философии управления Toyota и, как следствие, ее практического применения.

Есть несколько причин, почему я считаю необходимым поставить эту тему в повестку дня. К моменту преобразований в «Москва Ре» я был уже достаточно опытным руководителем и управленцем. Позади была первая в бывшем СССР и России частная страховая корпорация АСКО (25 тыс. сотрудников), где я был одним из основателей и высшим должностным лицом. Мне как руководителю, поверившему в ИСО как в путеводитель в стратегии преобразования компании, пришлось разочароваться в нем и на своем опыте понять, что движение за качество — это тупик. Я проводил преобразования в течение семи с половиной лет в «Москва Ре» и в результате отметил завышенные ожидания от движения за бережливость. И наконец, как консультант более чем трех десятков организаций, где помогал руководству создать управленческий подход Toyota, я постоянно наталкивался на разные препятствия, вызванные движениями за качество и бережливость.

Почему имеющиеся названия не вполне удовлетворительны?

Вначале о системах качества. Главное, что бросается в глаза практикующему руководителю, — это, как я называю, отношение части и целого. Предполагается, что система менеджмента качества — это не весь менеджмент, а только менеджмент пусть и важной, но какой-то его части. Ну, есть же менеджмент финансов, есть управление персоналом, есть менеджмент производства и т. д. Значит, и место тому человеку, который будет отвечать за качество, — заместитель руководителя. А чтобы не было сомнений в серьезности преоб-

разований, в компании выпускается руководящий документ — политика в области качества.

Ан нет. Это первая ошибка, которую я совершил на пути построения компании в соответствии с подходом к управлению Деминга. Через восемь месяцев я извинился перед человеком, которого попросил занять этот пост, и начал все сначала. Менее упорные руководители на этом заканчивают восхождение к тойотоподобной компании, часто уходя в формальное сертифицирование.

Теперь о бережливом производстве. Фактор этот безусловно важен, но не он определяет, относится ли компания к тойотоподобным или нет. Сама Toyota не всегда была бережливой. Например, основание ее (как организации нового типа) принято считать с момента отказа от увольнений в начале 50-х годов прошлого столетия, а не с 1937 г. — года рождения организации. Канбан, так же как и масса других систем, авторство которых принадлежит Toyota, стал одной из вех в эволюции компании спустя несколько лет, а то и десятилетие после начала пути.

Анализируя свое внутреннее несогласие с «частичностью», я пришел к выводу, что оно было связано с той очень важной и продолжительной работой, которую я лично провел до принятия решения о преобразованиях. Попытаюсь изложить сущность этой работы.

Начнем с того, что вспомним самые принципиальные моменты управленческого подхода Toyota, которые констатировались лишь в глубоких и детальных монографиях, если хотите бестселлерах, Вумека и Джонса* и Джеффри Лайкера**. В Toyota:

- не принято искать виновного, а принято искать причины в системе;
- если ученик не научился, значит, учитель не научил;
- не принято говорить «здесь это сделать невозможно».

При всей важности всех трех принципов ключевым для понимания управленческого мировоззрения Toyota является первый. Как будет показано ниже, именно понимание его происхождения, а не только констатация даст возможность определить название сути управленческого подхода Toyota.

* Вумек Дж., Джонс Д. Бережливое производство. — М.: Альпина Паблишер, 2014.

** Лайкер Дж. Дао Toyota. — М.: Альпина Паблишер, 2014.

Управленческая формула века

Как все великое, главное утверждение очень простое: 98:2. Поскольку я по базовому образованию и первому этапу жизненного пути физик, для меня примером великой простоты является постулат о постоянстве скорости света Эйнштейна, приведшего к потрясающим открытиям и изменившим картину мира.

Как я уже сказал, постулат прост: 98:2. Его автор, американец Эдвард Деминг, был статистиком и изучал причины производственных дефектов. 98:2 — это соотношение дефектов и сбоев, вызванных системными и личностными (персональными) факторами. Эта пропорция на протяжении жизни Деминга постепенно менялась. Когда ему было около 50, первые цифры были иными — 84:16, но по мере расширения и накопления материала исследований они менялись в большую сторону — вначале 90:10, затем — 94:6, и, наконец, в конце его жизненного пути — 98:2. Деминг ушел из жизни в 93 года.

Однако, по иронии судьбы, он не был признан у себя на родине до той поры, пока японские автомобили не появились на американском рынке.

Масштаб же признания личности Деминга в Японии ни с чем не сравним: есть единственная премия национального масштаба, названная в честь иностранца, — это премия его имени.

Итак, возвращаясь к нашей формуле, резонно задать вопрос: а что такое система?

Раздел 2

ПОНИМАНИЕ И УЛУЧШЕНИЕ СИСТЕМ

Что такое система?

Несмотря на то что существует множество определений системы, начиная с чисто математических (совокупность взаимосвязанных элементов, имеющая структуру, целостность и иерархию) до сугубо бытовых (если в болоте появилась новая лягушка, то это уже другое болото), для наших целей они не приемлемы. Почему?

Ответ выглядит на первый взгляд замысловато. Он в двух словах: операциональное определение*. Шухарт, основатель понимания систем через интерпретацию статистики результатов, считал своим самым главным достижением именно введенное им понятие операционального определения. Это такое определение, которое выражено в терминах операций. Например, треугольник — это фигура, которая образуется после того, как вы берете три прямые доски и сбиваете гвоздями каждые две попарно. Пустота, образующаяся внутри, и есть треугольник.

Другими словами, какие операции нужно сделать, чтобы прийти к пониманию сути понятия. Отсюда и название такого способа — операциональное (т. е. получаемое посредством ответа на вопрос, как надо делать, чтобы понять суть понятия) определение.

Мы пойдем по этому пути и будем идти от простого к сложному.

Рассмотрим элементарную систему — неодушевленный объект — и обратимся к классическому примеру со станком. В нем рассматривается отно-

* Нив Г. Организация как система. — М.: Альпина Паблишер, 2014.

шение к выходу станка из строя в результате неизвестной причины. Как мы можем отнестись к неисправности?

Обнаружив, что у станка сгорел предохранитель, первое и самое простое решение — заменить предохранитель и продолжить работу. Пример, разумеется, создан не для этого. В нем показан метод Тайити Оно «5 почему?» для понимания глубинной причины:

Почему остановился станок?

Потому что сгорел предохранитель.

Почему сгорел предохранитель?

Потому что через предохранитель протекает повышенный ток.

Почему протекает повышенный ток?

Потому что трение вала при его вращении повышенное.

Почему трение вала при его вращении повышенное?

Потому что масло, отвечающее за уровень трения, загрязнено.

Почему масло загрязнено?

Потому что износился масляный фильтр.

Восприятие станка как сложной системы, состоящей из совокупности узлов с взаимодействующими между собой частями, которые тоже сложны, — вот основное различие в отношении к сбою при обычном и глубинном (с уважением к сложности объекта) подходе. Другими словами, если в первом решении сгоревший предохранитель воспринимался как причина (заменял и... порядок), то во втором — только как симптом (следствие).

Теперь перейдем к более сложному случаю, когда объект внутрь не «пускает».

Для этого рассмотрим всем нам хорошо известный (по крайней мере близкий) пример с недомоганием человека. Что мы делаем, когда у нас температура 38 °С?

Это симптом или причина? Из прошлого примера мы уже понимаем разницу между ними. Да, симптом. Поэтому мы не реагируем на него как на причину и не сажаем больного в ванну с холодной водой. А что мы делаем? Врачи давно выработали методику лечения:

— вначале собрать анализы, как можно больше и разных (сбор данных).

Вся история медицины состоит из развития методов получения отно-

сящейся к делу информации. Результат — сбор достаточных данных для дальнейшего рассмотрения.

Затем:

- обдумывание собранных данных врачом или консилиумом (группой) врачей. Именно в медицине впервые возник метод групповой работы, доказавший свою эффективность (пример — Балентова сессия). Результат — постановка диагноза. Необходимо сразу обратить внимание на отношение к диагнозу: это вердикт или предположение? Да, к сожалению, предположение, гипотеза, и она не всегда оказывается верной. Но что делать, до сих пор никто не научился со стопроцентной достоверностью устанавливать причину болезни?

Затем:

- разрабатывается курс лечения. Результат — методика лечения (программа улучшений).

Затем:

- проводим курс лечения и наблюдаем (собираем данные) за состоянием здоровья пациента. Результат — сбор данных о динамике в лечении (мониторинг программы улучшений).

Затем:

- анализируем результаты и делаем вывод относительно достаточности мер по курсу лечения (улучшению). Результат — убедительное улучшение, но, если положительной динамики нет, повторяем процедуру заново, начиная с изучения и постановки нового диагноза.

Нетрудно заметить, что такая последовательность действий — хорошо известный нам цикл PDCA Шухарта–Деминга, возникший задолго до того, как указанный подход стал применяться в производственных системах.

Что их объединяет? Отношение к объекту как к сложному и труднодоступному.

Теперь мы готовы к следующему шагу, приближающему нас к менеджерской жизни.

Производственная система — в чем отличие?

Начнем с крылатой фразы Генри Форда: «Когда мне нужна лишь пара рук, я вынужден покупать всего человека целиком». Действительно, человек имеет мотивы, и в зависимости от того, насколько они совпадают с тем, что ему предлагает предприятие, он может быть как чрезвычайно эффективным, так и, наоборот, «мстителем» за получаемые обиды.

Вторая большая сложность — симптомы «закрыты». В примере с человеческим организмом — они дарованы природой (боль, недомогание). Трудно представить себе человека, который не знал бы, что у него болит. И нервная система — не единственная, которая обеспечивает нам это знание. Другая не менее важная система — иммунная. Она работает без нашего ведома и защищает нас с самых первых дней жизни.

Ключевой особенностью этих систем является их быстродействие и вездесущность. Где бы и когда бы ни возникал сбой в организме, там и только тогда возникает реакция в виде сопротивления (иммунитет) или сигнала о помощи (нервная система). Если эти системы начинают «хромать», судьба человека печальна.

Каковы симптомы в производственной системе — рекламация, сбой, дефект, конфликт?

Именно способность относиться со всей серьезностью к симптомам производственной системы и обеспечивать быструю реакцию на них автор книги «Догнать зайца» Стивен Спир* ставит во главу угла таких компаний, как Тойота. Эта способность не имеет отраслевой принадлежности. Быстроменяющиеся — так назвал автор эти компании, отмечая их постоянное стремление развивать и совершенствовать соответствующие компетенции для работы с симптомами. А в основе лежит признание сложности производственной системы как предпосылки для изучения симптомов. Почему же этих компаний так мало?

Начнем с простого. Какова обычно наша реакция на симптом? В большинстве случаев возникает следующий перечень вопросов.

1. По чьей вине произошла рекламация?
2. Кто допустил сбой?

* Спир С. Догнать зайца. — М.: Институт комплексных стратегических исследований, 2010.

3. Кто допустил ошибку?
4. По чьей вине произошла задержка?
5. Кто не выполнил задания?
6. Кто виноват в невыполнении плана?

Читатель без труда может продолжить этот перечень. Результат подобных вопросов — ложный курс и закрытие дороги к пониманию симптомов, а следовательно, к улучшению ситуации. Пока трудности не перерастут в проблемы, а проблемы — в катастрофу.

Чтобы идти верным курсом, надо пройти путь с «неудобными» вопросами. Попробуем его обозначить.