

Григорий Фидельман

Менеджмент систем. Как начать путь Toyota

Текст предоставлен правообладателем

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=16804343

Менеджмент систем: Как начать путь Toyota / Григорий Фидельман. – 2-е изд.: Альпина

Паблшер; Москва; 2015

ISBN 978-5-9614-3924-3

Аннотация

Эта книга – для первых лиц. Она о том, как создать конкурентное преимущество, которое вывело компанию 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». Изложенный материал построен на основе практики реализации проектов в компаниях, работающих в производственной сфере и в сфере услуг и даже находящихся в различных странах.

Содержание

Предисловие	5
Предисловие Д. Е. Пальцева	6
От первых лиц	8
Спорные моменты	9
Конец ознакомительного фрагмента.	13

Григорий Фидельман

Менеджмент систем.

Как начать путь Toyota

Корректор *О. Ильинская*

Компьютерная верстка *М. Поташкин*

Дизайн обложки *Креативное бюро «Говард Рорк»*

© Фидельман Г. Н., 2012

© ООО «Альпина Пабlishер», 2015

Все права защищены. Произведение предназначено исключительно для частного использования. Никакая часть электронного экземпляра данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети Интернет и в корпоративных сетях, для публичного или коллективного использования без письменного разрешения владельца авторских прав. За нарушение авторских прав законодательством предусмотрена выплата компенсации правообладателя в размере до 5 млн. рублей (ст. 49 ЗОАП), а также уголовная ответственность в виде лишения свободы на срок до 6 лет (ст. 146 УК РФ).

* * *

Моей семье посвящается

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 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 каждодневным 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 отметить, 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»¹ или «муда»², – 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

¹ Канбан – система организации производства и снабжения, позволяющая реализовать принцип «точно вовремя».

² Японское слово «муда» (muda) означает потери, неоправданные расходы и любую деятельность, которая потребляет ресурсы, но не создает ценности для клиента.

(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*

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 продолжаются. 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 вино-

вато?». 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, испробовавшим разные модные концепции и не получившим 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 автоматически 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 ТТГ, 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 руководителю 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 распыляются 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.)

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.