

Японская модель менеджмента:

- 1. Роль национальных факторов в теории и практики менеджмента.**
- 2. Эволюция менеджмента качества.**

- Менеджмент в Японии, как и в любой другой стране, отражает ее исторические особенности, культуру и общественную психологию.
- Он непосредственно связан с общественно-экономическим укладом страны.
 - Японские методы управления в значительной степени отличаются от американских и российских, поскольку:
 - японский менеджмент основан:
 - на коллективизме,
 - использовании всех морально-психологических рычагов воздействия на личность,
 - прежде всего это чувство долга перед коллективом, что в японском менталитете почти тождественно чувству стыда;

- **Основным предметом управления в Японии являются трудовые ресурсы.**
- **Цель, которую ставит перед собой японский управляющий, — повысить эффективность работы предприятия главным образом за счет повышения производительности труда работников.**
- **Уникальность японской модели менеджмента обусловлена в значительной мере исторически сложившейся изоляцией (с 1603 до 1853 г. она была отрезана от иностранного влияния), культурой коллективного взаимодействия и строгой иерархией моральных и социальных отношений**

- Менеджеры учатся проявлять искреннюю преданность своей компании, у них стирается грань между жизнью и работой.
 - Преданность компании вознаграждается пожизненным наймом и регулярным продвижением по службе.
- Таким образом, можно сделать вывод, что такие качества:
 - как умение жить в гармонии и сотрудничестве, упорный труд,
 - постоянная учеба японских менеджеров,
 - обеспечивают конкурентоспособность компаний и экономическое развитие всей страны

- По мнению японского специалиста по менеджменту Х. Йосихара, можно выделить следующие основные принципы японского Управления:

- гарантия занятости и создание обстановки доверительности;

- гласность и ценности корпорации;

- управление, основанное на информации;

- управление, ориентированное на качество;

- поддержание чистоты и порядка.

- **В целом японское управление отличается упор на улучшение человеческих отношений:**

- **согласованность,**

- **групповую ориентацию,**

- **моральные качества служащих,**

- **стабильность занятости,**

- **гармонизацию отношения между работниками и управляющими**

- **особенности модели японского менеджмента.**

- **1. Образование является первым фактором растущего превосходства японского менеджмента.**
- **Оно заключается прежде всего в единодушном понимании важности учебы и умения японцев учиться с рождения до смерти.**
- **На обучение ориентировано все население, детей и взрослых учат трудиться и радоваться общим победам.**
- **Сравнение систем образования США и Японии показывает, что Америка**

- **Отличительной чертой японского образования является ориентация обучения (с младшего возраста) на способность наблюдать процессы, анализировать их, интерпретировать результаты и предпринимать действия.**
- **При этом знания о мире, математика, статистика и научная методология являются исходными материалами обучения.**
- **у Японии мировое лидерство в таких сферах образования, как начальное и среднее, домашнее образование, образование в повседневной жизни и профессиональное обучение.**

- **2. Категория «конкурентоспособность»** (во многом благодаря японским методам управления) **включает две составляющие:**

- **1. поддержание повышающихся жизненных стандартов и 2. сохранение лидирующих позиций в мировой экономике.**

- **Классическая теория менеджмента для увеличения конкурентоспособности организации рекомендует:**

- **1. Капиталовложения и сокращение издержек производства** (конкурентоспособность повышается за счет совершенствования технологии).

- **2. Исследования и разработки** (при недостаточных инвестициях уменьшают эффект от развития техники и технологии).

- **3. Энергоресурсы** (при увеличении цен делают многие виды оборудования неэффективными).

- **4. Структура рабочей силы** (эксперты имеют влияние на

- **К решению вопросов конкурентоспособности японские менеджеры подошли с точки зрения обновленных идей качества.**
- **С конца 40-х гг. началось широкое, повсеместное освоение статистических методов контроля качества, основанное на обучении и овладении навыками их практического применения.**
 - **Это был первый шаг японской промышленности к комплексному управлению качеством.**

- **Вторым шагом было настойчивое и последовательное изучение запросов потребителя и воспитание уважения к его требованиям.**
- **Потребителю стали доверять больше, чем любым прогнозным методам, — потребитель лучше всех знал свои потребности и свои экономические возможности.**
- **Культ потребителя проник так глубоко, что на многих предприятиях персонал низшего звена призывал и каждый исполнитель последующей операции рассматривался как потребитель.**
- **Это помогло установить контроль качества за производством сырья, материалов и комплектующих изделий.**

- Японская система менеджмента признана наиболее эффективной во всем мире и главная причина ее успеха — умение работать с людьми.
- Япония первой в мире стала развивать современный менеджмент с «человеческим лицом», привлекая всех работников к деятельности предприятий и фирм, к изготовлению качественной продукции с низкими издержками.
- Принципы управления трудовыми ресурсами
- 1. Японские корпорации в большей степени используют преданность своих служащих компании.

- Как высшие должностные лица, так и рядовые исполнители считают **себя представителями корпорации.**
- В Японии **каждый работающий убежден, что он важное и необходимое лицо для своей компании — это одно из проявлений отождествления себя с фирмой.**
- Другое проявление заключается в том, что японский **работник в ответ на вопрос о его занятии называет компанию, где он работает.**
- Многие служащие редко берут дни отдыха и часто не полностью используют свой оплачиваемый отпуск, так как **убеждены, что их долг работать, когда компания в этом нуждается, тем самым проявляя свою преданность компании.**
- Теоретически, чем дольше человек работает в организации, тем сильнее должно быть его **самоотождествление с ней.**

- **2. Японская модель менеджмента основывается на философии «Мы все одна семья», поэтому самая важная задача японских менеджеров — установить нормальные отношения с работниками, сформировать понимание того, что рабочие и менеджеры — одна семья.**
-
- **Японцы называют организацию «ути», что означает «дом, семья», и убеждены, что можно изменить мировоззрение, разводиться, менять фамилию и имя — невозможно лишь изменить фирме.**
- **Практика показывает, что работники, длительное время работающие вместе, создают атмосферу самомотивации и самостимулирования.**
- **Управление при этом носит в основном рекомендательный характер.**

- **3. Японский менеджмент характеризуется и особенностями формы, размера и содержания оплаты труда.**
- **Заработная плата определяется прежде всего показателями трудового стажа и результатами труда.**
- **Крупные японские корпорации предоставляют работникам множество дополнительных льгот:**
 - **надбавки на содержание семьи,**
 - **оплата проезда к месту работы,**
 - **медицинского обслуживания, социального страхования и другие выплаты на социальные нужды.**

- Традиционно в состав заработной платы входят три основные составляющие:

- базовый оклад,

- надбавки,

- бонусы.

- Зарплата управленческого персонала компаний редко более чем в 7—8 раз превышает зарплату только что поступившего на предприятие ученика.

- **На фирмах Японии применяется целая система нематериального (морального) стимулирования хороших работников:**
- **продвижение по службе;**
- **выдача премий, ценных подарков;**
- **выдача авторских свидетельств;**
- **проведение специальных заседаний, на которых отмечается высококачественная деятельность сотрудника;**
- **предоставление льгот на покупку акций предприятия;**
- **оплачиваемые поездки на предприятия заказчика (в том числе и в другие страны); публикация специальных статей во внутрифирменном издании (прессе) и др.**

- Сильнейшим средством мотивации в Японии является **«корпоративный дух»** фирмы, под которым понимается слияние с фирмой и преданность ее идеалам.
-
- В основе «корпоративного духа» фирмы лежит психология группы, ставящей интересы группы выше личных интересов отдельных работников.
- Каждая японская фирма состоит из множества групп.
- В каждой группе есть старшие и младшие, ведущие и ведомые.
- Старшие и младшие в группе различаются по возрасту, стажу работы и опыту.
- Младшие в группе безоговорочно воспринимают авторитет старших, оказывают им знаки внимания и уважения. Они подчиняются старшим.
- Группы ориентированы на цели и задачи фирмы.
- Работая на цели фирмы, каждый японец понимает, что он работает на группу и на себя.

- Система оплаты за труд «по выслуге лет» оказывает значительное влияние на систему **«продвижения по старшинству» («систему синьоризма»)**.
-
- При выдвижении работника на руководящую должность предпочтение отдается возрасту и стажу работы.
- В последнее время все большее значение приобретает образование.
- Но в ранге важности факторов при определении кандидата на выдвижение оно занимает третье место после возраста и стажа.
- Система «синьоризма» отвечает требованиям принципа уравниловки.
- **«Каждый в свое время займет соответствующее**

- Для многих японских фирм характерна ротация персонала, которая заключается в том, что примерно через каждые 3—5 лет производится переучивание персонала новым специальностям.
- Ротация способствует расширению кругозора работников, ознакомлению работников со смежными специальностями.
- Часто таким образом готовятся работники для занятия более высоких руководящих

- **Работник, перешедший в другую компанию, лишается трудового стажа и начинает все снова.**

- **Занятость в Японии имеет особое значение. Это не только вопрос контракта между работодателем и работником.**

- **Она имеет эмоциональный и моральный подтекст.**

- **Японские рабочие трудятся методично и преданно, они пунктуальны, возможно лишь небольшое расслабление в последние полчаса работы.**

- **У японских рабочих природная любовь к чистоте и элегантности.**

- **У них очень развито чувство долга,**

- **они гордятся своим мастерством, получают огромное удовлетворение от хорошо сделанной работы и чувствуют себя несчастливymi в случае неудачи.**

- **4. Японские работники стремятся попасть на фирмы, практикующие у себя систему «пожизненного найма».**
- **Работник, уволенный с такой фирмы, воспринимает свое положение как катастрофическое, унижающее его в социальном плане.**
- **Система «пожизненного найма» очень выгодна как предпринимателям, так и работникам.**
- **Предприниматели приобретают верных и преданных работников, готовых трудиться на благо фирмы с наибольшей отдачей.**
- **Работники, «пожизненно» нанятые фирмой, испытывают чувство глубокого удовлетворения от того, что получили признание их способности, образование и уровень подготовки.**

- **Пожизненный наем в Японии — это не юридическое право.**
- **Его Утверждение** — дань традиции, возможно, берущей начало в первобытной общине и получившей законченную форму в японском Феодалном обществе.
- **Фирма морально обязана заботиться о своем работнике вплоть до выхода на пенсию.**
- **Сущность этой системы сводится к следующему:**
- **каждый год в начале апреля (после окончания учебного года) фирмы заполняют имеющиеся вакансии выпускниками школ и университетов, которые после адаптации и обучения приступают к непосредственному выполнению своих обязанностей.**
- **Фирмы гарантируют своим работникам занятость не только до их выхода на пенсию в 55 лет (а в некоторых фирмах в 60 лет), но и в случае**

- 4. **Менеджментом больше всего ценятся такие качества работников:**
 - **как взаимное доверие,**
 - **сотрудничество,**
 - **гармония и полная поддержка в решении задач, стоящих перед группой.**
- **Целями являются улучшение работы группы и усиление групповой солидарности.**
 - **Таким образом, японский менеджмент всегда рассуждает с позиции группы.**
- **Группа отвечает за успех дела так же, как и за неудачи.**
- **Поэтому отдельных работников редко упрекают за неудачи, особенно если это творческие неудачи или связанные с рискованным предприятием.**

- **5. Система группового принятия решений Ринги.**

- **1. Подчиненные формулируют свои предложения и передают их заинтересованным лицам.**

- **2. После того как групповым обсуждением поставлены общие задачи, каждый работник определяет свои собственные и приступает к их выполнению.**

- **3. Если будет замечено, что подчиненный не в состоянии контролировать ситуацию, менеджер среднего звена вмешивается, и будет самолично осуществлять руководство.**

- **4. Менеджеры в Японии постоянно разъясняют цели политики компании своим рабочим, которые могут свободно**

- **Такое отношение внушает уверенность, что личные неудачи и ошибки — в общем-то, не беда, старший всегда поможет выйти из сложного положения.**
- **Таким образом, акцент делается не на избежание неудач, а на достижение положительного результата.**
- **Рабочие имеют свободный доступ к администрации, поскольку успех фирмы — это и их успех.**

- **Важным методом укрепления связей служащих с руководством и фирмой в целом является поощрение интенсивного общения друг с другом, которое выражается в различных формах.**
- **Например, ежедневно, кроме субботы и воскресенья, весь персонал начинает день с физзарядки и пения гимна своей фирмы.**
- **После этого все работники фирмы независимо от их положения декламируют заповеди, вывешенные на стенах и посвященные в основном упорному и добросовестному труду, повиновению, исполнительности, скромности, проявлению благодарности.**
- **В японских фирмах ежегодно отмечается «День основания компании», что дает возможность руководству фирм проводить в жизнь идею «общности интересов» предпринимателей и работников.**

- **Нормой деятельности для японского менеджера являются каждодневное присутствие на производстве, постоянное общение с людьми, решение всех возникающих проблем на месте, систематические беседы с рабочими и специалистами о путях дальнейшего совершенствования производства, повышения эффективности хозяйствования.**
-
- **На все жалобы со стороны служащих, как правило, следует немедленная реакция руководства.**
- **Мастера цехов каждое утро дают задания работникам, зачитывают сводку о результатах вчерашней работы и интересуются самочувствием работников, зная, что если рабочий болен или обеспокоен чем-то, он не сможет хорошо работать.**
- **Управляющим в Японии, даже директору завода, не предоставляется отдельного кабинета — вместе со своими сослуживцами они размещаются в одном большом открытом зале без перегородок, оснащённом простой и самой необходимой мебелью.**
- **Это должно напоминать служащим о том, что они прилагают совместные усилия к достижению компанией успеха.**

- Центральное место в оперативном управлении японского менеджмента занимает управление качеством.
- В японских системах управления качеством впервые была использована четырехуровневая иерархия качества, в которой угадывается основной принцип будущей концепции TQM — ориентации на удовлетворение текущих и потенциальных запросов потребителей.
- Эта структура выглядела следующим образом:
 - КРУЖКИ КАЧЕСТВА (Quality Circle).
 - Программа «ПЯТИ НУЛЕЙ»,
 - Система JIT (Just-In-Time),
 - Система КАНБАН,

- **Идея о необходимости создания движения, направленного на повышение качества продукции, принадлежит американцу Демингу.**
- **Однако эта идея получила свое развитие не в Америке, а в Японии.**
- **Движение за качество возникло в Японии в 50-х гг.**
- **Сначала оно вылилось в виде борьбы за бездефектность выпускаемой продукции а затем вылилось в мощную систему управления качеством.**

- Признавая существование отклонений, необходимость отслеживания «неестественных» отклонений и выяснения их причин, **Деминг** выдвинул идею об отмене оценки заданий и результатов выполнения работы сотрудниками.
- Деминга, предложил идею создания знаменитых Кружков качества (QC).
- **Деминг** полагал, что такая оценка создает атмосферу страха, способствует ориентации на краткосрочные задачи, игнорируя долгосрочные цели, и мешает коллективной работе.

- **Им были предложены для менеджеров следующие 14 принципов совершенствования качества:**

- **Соблюдайте постоянство целей.**
- **Примите новую философию: откажитесь от низкого качества во всем.**
- **Откажитесь от повсеместного контроля.**
- **Откажитесь от партнерства, основанного только на цене продукции; установите долгосрочные партнерские отношения; уменьшите количество поставщиков.**
- **Постоянно совершенствуйте систему производства и обслуживания.**
- **Практикуйте в организации наставничество и обучение.**
- **Внедрите современные методы руководства: функции управления должны смещаться от контроля количественных показателей к качественным.**
- **Устраните страх: способствуйте тому, чтобы сотрудники высказывались открыто.**
- **Устраните барьеры между подразделениями и сотрудниками организации.**
- **Откажитесь от лозунгов, транспарантов и наставлений для рабочих.**
- **Откажитесь от количественных оценок работы.**
- **Поддерживайте чувство профессиональной гордости в сотрудниках.**
- **Внедрите в организации систему образования и самосовершенствования сотрудников.**

- В организации работ по обеспечению высокого качества большую роль играло среднее звено производства: мастера и бригадиры
- .
- Для этой категории работников с середины **1960-х гг. по национальному телевидению** стали **специально проводить курсы** по овладению передовыми методами организации работ по повышению качества и конференции, позволяющие мастерам и бригадирам рассказывать о своем положительном опыте

- **Основная роль в реализации стратегии качества сыграла мобилизация физического и интеллектуального потенциала рабочих принадлежала так называемым «кружкам качества».**
- Первоначальной целью таких кружков было обучение персонала японских компаний статистическим методам контроля.
- **Такое обучение стало проводиться в японских компаниях в 60х годах для вовлечения сотрудников в работу по совершенствованию качества.**
 - **Кружки качества очень популярны в Японии:**
 - **первый кружок был зарегистрирован в 1962 г.,**
 - к началу 1965 г. в Японии было 3700 кружков, а в настоящее время их насчитывается более

- **Работа кружков представляла групповой анализ** положения дел на конкретном участке производства и выработку конкретных предложений по совершенствованию организации качества.
- Кружки качества являются методом обучения и поощрения персонала, интересы которого, в свою очередь, учитываются в процессе деятельности организации.
- Используя простые статистические инструменты, люди работают в группах, обсуждая, анализируя и решая различные проблемы, нацеленные чаще всего на стоимость, безопасность и продуктивность
- .
- Также их работой является подготовка предложений по усовершенствованию продукции или услуг компании.
-
- Особенностью кружков была спокойная обстановка обсуждения и академический дух дискуссий.

- Групповая деятельность стала основной формой работы кружков качества на промышленном предприятии, **К. Исикава** разработал несколько принципов вовлечения в работу.
- Принцип добровольности (начинать кружковую работу с теми, кто заинтересован).
- **Самосовершенствование** (члены кружка должны проявлять желание учиться).
- **Взаимное развитие** (члены кружка должны расширять свой кругозор и сотрудничать с членами других кружков).
- **Всеобщее участие** (цель кружка качества — полноценное участие всех рабочих в управлении качеством).



• Для организации кружков качества руководителям необходимо следовать следующим принципам:

- добровольность;**
- саморазвитие;**
- групповая деятельность;**
- применение методов управления качеством;**
- взаимосвязь с рабочим местом;**
- деловая активность;**
- взаимное развитие;**
- атмосфера новаторства и творческого поиска;**
- всеобщее участие в конечном результате;**
- осознание важности повышения качества продукции.**

- В этих кружках пропагандируют необходимость знания семи статистических методов.

- К ним относятся:

- диаграммы Парето,
- схема Исикава,
- контрольные карты,
- чистограммы,
- диаграммы рассеяния, графы, проверочные ЛИСТЫ.

- Это помогало развивать систему пропаганды национального значения изготовления и эффективного использования высококачественной продукции.
- Важную роль играло государственное влияние на повышение качества.
- Продукция, предназначенная для продажи на внешнем рынке, подлежала обязательной сертификации.
- Если предпринимались попытки продать несертифицированную продукцию за рубежом, такие действия рассматривались как контрабанда (со всеми вытекающими из этого последствиями).
- Журнал «Статистический контроль качества» выпустила специальное дополнение, в котором в простой, доходчивой форме освещались теоретические и практические вопросы, касающиеся функций мастеров.
- С 1962 г. стал выпускаться журнал «Управление качеством для мастеров», время от времени он устраивал дискуссии для рабочих. Простые статистические методы, которые узнавали рабочие из журнала, групповая работа по их изучению и обсуждение применения методов на рабочем месте оказались эффективными.

- **Сегодняшние Кружки качества в Японии** — это добровольные объединения работников организаций различного уровня и разных областей деятельности, собирающиеся в свободное от работы время с целью поиска мероприятий по совершенствованию качества.
- Обычно такие кружки имеют свои девизы («Думай о качестве ежеминутно», «Качество решает судьбу фирмы» и т. п.) и **действуют на основе следующих принципов:**
 - добровольности участия
 - регулярности собраний
 - конкретности решаемых проблем
 - выявления, изучения и оценки проблем качества в ходе обсуждения.

- Основу японской системы управления качеством продукции заложена концепция «тотального» контроля качества продукции в рамках фирмы.
- Подход к управлению качеством процесса производства в корне изменял применяемую систему контроля качества.
- Вместо того чтобы полагаться на контроль, нужно предупреждать возникновение дефектов.
- Это можно сделать *с помощью контроля за факторами, которые влияют на возникновение дефектов* в конкретном

- Дело в том, что **при создании системы контроля** вся работа в соответствии с **классическим принципом** должна **выполняться только одним подразделением** (отделом технического контроля, отделом качества).
- **Основная задача этого подразделения** — «на выходе» не допускать **дефектные изделия** в дальнейшее использование.
- **Управление процессом** заставляет **включаться в обеспечение качества сборочные участки, субподрядчиков, отдел сбыта, материально-технического**

- **В дальнейшем, после реализации первого шага процессного подхода, в управление качеством включились:**
- **отдел планирования, опытно-конструкторских разработок и исследований, связанных с внедрением в производство новых видов продукции,**
- **а также бухгалтерия,**
- **отдел трудовых отношений и отдел кадров.**

- **В эволюционном переходе от функции качества (отдельной операции и отдельного рабочего) до процесса качества (участвуют соответствующие подразделения) и привлечения всех подразделений организации и всего персонала решались проблемы конкурентоспособности продукции.**
- **Контроль за качеством охватывает все стадии производства. В систему контроля вовлечены все работники фирмы: директор, секретарь и**

- **Всеобщее управление качеством (TQM).**
- **Всеобщее управление качеством (Total Quality Management)** — это философия организации, которая основана на стремлении к качеству и практике управления, приводящей к всеобщему качеству.
- **Отсюда качество** — это не то, что Вам придется отслеживать или добавлять на каком-то этапе производственного процесса, это сама сущность

• **основной смысл концепции Всеобщего управления качеством, состоит в том, что**

- **1.это принципиально новый подход к управлению любой организацией, нацеленный на качество,**
- **2.основанный на участии всех ее членов (персонала во всех подразделениях и на всех уровнях организационной структуры),**
- **3. и направленный на достижение долгосрочного успеха посредством удовлетворения требований потребителя и выгоды как для сотрудников организации, так и для общества в целом.**

- Основными целями TQM являются:

- ориентация предпринимателя на удовлетворение текущих и потенциальных запросов потребителей,
- возведение качества в ранг цели предпринимательства,
- оптимальное использование всех ресурсов организации

- **наиболее важными элементами TQM являются:**
- **Вовлеченность высшего руководства:** стратегия качества в компании (организации) должна предусматривать постоянное, непрерывное и личное участие высшего руководства (руководителя) компании в вопросах, связанных с качеством,
- **Акцент на потребителя:** фокусировать всю деятельность компании на нужды и пожелания как внешних, так и внутренних потребителей,
- **Всеобщее участие в работе:** обеспечивать возможности для реального участия каждого в процессе достижения главной цели — удовлетворять запросы потребителя,
- **Внимание процессам:** фокусировать внимание на процессах, рассматривая их как оптимальную систему достижения главной цели — максимизацию ценности продукта для потребителя и минимизацию его стоимости как для потребителя, так и производителя,
- **Постоянное улучшение:** постоянно и непрерывно улучшать качество продукта,
- **Базирование решений на фактах:** базировать все решения компании только на фактах, а не на интуиции или опыте ее работников.

- *принципы концепции TQM*

- Ориентация организации на потребителя.
- Роль руководства.
- Вовлечение сотрудников.
- **Процессный подход.**
- **Системный подход к управлению.**
- **Постоянное совершенствование.**
- **Принятие решений, основанное на фактах.**
- **Взаимовыгодные отношения с поставщиками.**

- **Что такое программа «Пяти нулей»?**
- Японская система управления качеством на производстве ориентирована на предотвращение возможности допущения дефектов.
- Суть которой сводится к тому, что каждый рабочий НЕ ДОЛЖЕН делать следующее:
 - 1.принимать дефектную продукцию с предыдущей операции;
 - 2.создавать условия для появления дефектов;
 - 3.передавать дефектную продукцию на следующую операцию;
 - 4.вносить изменения в технологию;
 - 5.повторять ошибки.

- **В начале 70-х гг. вице-президент автомобильной компании «Тойота».**
- Оно предложил систему организации труда «Канбан», которую **американцы стали называть «как раз вовремя»**, что не совсем правильно, так как фактор времени не является главной составляющей этой системы.
-
- **Основное содержание японской системы «Канбан» заключается,**
 - **во-первых, в рациональной организации производства,**
 - **и во-вторых, в эффективном управлении персоналом.**
- **Основным принципом системы «Канбан» является девиз: «Делать качественно с первого раза».**

- 1. Практически все перечисленные выше принципы управления качеством были воплощены в микрологистической системе корпоративного управления производством и снабжением КАНБАН (KANBAN), внедренной в корпорации Toyota Motors и позволившей сократить производственные запасы на 50 % , а товарные — на 8%.
- 2. Система КАНБАН начинает изготавливать конкретный образец продукции только тогда, когда на нее есть определенный заказчик (потребитель).
- - 3. Эта система базируется на следующих принципах:
- усиленный контроль качества,
- поставка продукции заказчику точно в срок,
- наладка оборудования, исключая брак,
- сокращение числа поставщиков комплектующих,
- максимальное приближение смежников к головному (как правило, сборочному) заводу.

- Система «Канбан» получила свое название от металлического знака **треугольной формы «канбан»**.
- В переводе означает «табличка», «знак», который сопровождает детали в процессе производства и перемещения.
 - **На этом знаке размещается вся диспетчерская информация:**
- **номер детали,**
- **место ее изготовления,**
- **количество деталей в партии**
- **и точка подачи детали на сборку.**
-
- **Суть системы КАНБАН заключается в том, что на всех фазах производственного процесса отказались от производства продукции крупными партиями и создали непрерывно-поточное производство, что по существу превращается в поштучное.**

- **Смысл работы по системе «Канбан» состоит в том, что на всех фазах производственного цикла требуемый узел или деталь поставляется к месту последующей производственной операции «точно во время», т.е.**
 - 1. именно тогда, когда это нужно,
 - 2. а готовые изделия производятся и отправляются в тот самый момент, когда в них есть потребность в торговой сети.
- Система «Канбан» предусматривает выполнение производственных заказов не по неделям, а по **дням и даже часам.**
- При этом диспетчеризацию заказов выполняют сами рабочие.

- **Что такое система JIT?**
- Программу «пяти нулей» невозможно было реализовать без максимального использования человеческих ресурсов.
- **И это первым доказал на практике вице-президент фирмы «Тойота» по производству Таичи Охно, создавший концепцию Just-In-Time (JIT) -«делать все вовремя», которая обеспечивает «пять нулей» (ноль запасов, ноль отказов, ноль дефектов) в организации производства и позволяет сократить время от момента получения заказа до момента поставки готового продукта потребителю.**
- **Именно совместная оптимизация качества, издержек производства, пунктуальность и тщательность выполнения работ позволяют, в конечном счете, увеличить долю рынка, производительность и прибыльность**

- Система JIT ведет к эффективным действиям по доставке только требуемых товаров или услуг в «правильном» количестве, в «правильное» время и место.
- При этом под «правильными» понимаются характеристики, которые ожидают как внутренние, так и внешние потребители. Каждая фаза производства в системе JIT заканчивается изготовлением нужной («правильной») детали именно в тот момент, когда она требуется для последующей операции.
- Если изготавливаемая деталь будет нужна через час, то она и должна быть изготовлена не раньше, чем через час. Все неиспользуемые какое-то время запасы являются непроизводительными расходами и составляют издержки производителя.
- Складирование впрок — это выброшенные деньги, время и нерациональное использование площади: таков принцип «Тойоты».
- В этом суть концепции JIT, означающей все делать только в том количестве, с тем качеством и в то время, которое требуется непосредственно Вашим потребителям (внутренним и внешним).

- Система «Канбан» предусматривает:
- уменьшение объема обрабатываемых партий,
- сокращение задела, практическую ликвидацию незавершенного производства,
- сведение к минимуму объема товаров, нематериальных запасов.
- В результате ликвидируются большинство складских помещений и высвобождаются производственные площади, ранее использовавшиеся для размещения задела.

- Принципиально важными положениями японского опыта управления качеством в сочетании с системой «Канбан», **являются следующие:**

- **1.высокое качество продукции в Японии — основополагающий принцип японского менеджмента.**

- **«Качество — прежде всего!» — это не просто лозунг, а стратегия организации производства.**

- **Обеспечение качества является первостепенной задачей, а объем производства занимает только второе**

- **2. отказ от выпуска во имя выполнения задания ненужной, излишней продукции, который приводит к росту незавершенного производства: «Не делай ненужной работы только затем, чтобы не простаивать»;**
- **3. стремление к деbüroкратизации, устранению излишнего бумаготворчества там, где можно обойтись устным распоряжением по телефону;**

- **Главное преимущество системы «Канбан» в ее простоте, однако внедрить ее отнюдь не просто.**
- **Например, применение этой системы практически невозможно без существенного сокращения времени переналадки и переоснащения производственного оборудования,**
- **а также без выполнения ряда других предварительных условий, достижение которых стало возможным лишь на базе научно-технического прогресса.**
- **Применение системы «Канбан» требует больших затрат.**
- **Однако после ее внедрения затраты с лихвой окупаются и достигается большой экономический эффект за счет рационального использования материалов,**

- **3. Для большинства японских компаний характерна так называемая гибкая оргструктура:**
 - **работник должен выполнять любую работу, связанную с его обязанностями;**
 - **содержание работы постоянно меняется;**
 - **от исполнителей ждут предложений по улучшению работы;**
 - **формализованных инструкций мало, а существующие не всегда выполняются;**
- **4) обеспечение гибкости производства, его быстрой приспособляемости к изменяющимся требованиям рынка.**

- Другая составляющая успеха Японии заключается в том, что понятия управления и организационной **структуры** формировались промышленниками и **могущественными кланами** этой страны с древних времен.
- **Стратегия управления для победы** изучалась на протяжении тысячелетий, а с приходом японских самураев она превратилась в точную науку.
- Известная концепция «Путь и Сила», являющаяся философией боевых искусств, раскрывает секреты формирования и использования физической и психологической сторон японской стратегии победы.
- Для победы над конкурентами она использовалась многими известными предпринимателями.

- Искусством побеждать обладал и родившийся в 1834 г. **Ятаро Ивасаки — основатель Mitsubishi zaibatsu (в настоящее время группа Mitsubishi).**
- Семья Ятаро Ивасаки наполовину принадлежала к **роду самураев.**
- Он воспитывался в спартанских условиях, но, унаследовав от матери уважение к научному знанию, стал энергичным, жестким и чрезвычайно проницательным человеком.
- Начал свою карьеру предпринимателя со службы у **сегуна, сумел** создать могущественную судоходную империю, заработал огромное личное состояние, успешно вкладывал средства в ремонт судов, добычу угля и меди, строительство складских помещений и проведение финансовых операций.

- **Цель японского предпринимателя — в наиболее полной мере использовать мастерство, талант и способности каждого работника.**
- **Поэтому японцы применяют метод «участвующего управления» на основе решений «снизу вверх», и каждый работник несет свою долю менеджерской ответственности, что позволяет наиболее эффективно использовать его способности.**

- Японская система управления качеством подразумевает упрощение проблем, а не поиск сложных решений.
- **Простой, но эффективный подход к управлению качеством, разработанный фирмой «Сони Корпорэйшн», используется и на других японских фирмах.**
- В манифесте «Дух Сони» говорится, **что «Сони» — это пионер и никогда не будет следовать за другими... «Сони» всегда будет стремиться к неизведанному».**
- А. Морита и М. Ибука создали, эффективно действующую на мировом рынке корпорацию SONY.
- С 1946 г. и по настоящее время эта организация прошла путь от маленькой, никому не известной мастерской по переделке радиоприемников, страдающей от постоянной нехватки финансовых ресурсов, до крупнейшей и всем известной транснациональной корпорации мира

- **Поучительна японская система управленческого контроля.**
- **Управленческий контроль на японских предприятиях осуществляется не путем принятия определенных директив, как это принято в традиционном менеджменте,**
- **а путем оказания помощи и выявления слабых звеньев в производственном процессе.**
- **т.е. контроль связан не с моделью «выявление — наказание», а с моделью «проверка — помощь».**

- Для сохранения дисциплины и улучшения качества работы японский менеджмент **больше полагается на вознаграждение, чем на наказание.**
- Вознаграждения выдаются за полезные предложения, за спасение жизни при авариях, за выдающиеся результаты в учебных курсах, за отличное выполнение обязанностей и за преданность своему делу как образец для коллег.
- **Эти вознаграждения им бывают разных типов:**
 - грамоты,
 - подарки или деньги,
 - дополнительный отпуск

- **Наказания делятся на выговоры, штрафы и увольнения.**
- **Увольнение допускается в случаях воровства, принятия взяток, саботажа, жестокости, преднамеренного неповиновения инструкциям старших.**
-
- **Японские менеджеры прибегают к мерам наказания крайне неохотно.**
- **В противовес тактике запугивания наказанием японский менеджмент уделяет особое внимание самосознанию рабочих и поэтому использует тактику лозунгов, побуждающих повысить дисциплину.**

- **Японцы преклоняются перед *трудом*. Их часто называют «трудоголиками».**
- **В иерархии ценностей японского народа труд стоит на первом месте.**
- **Японцы испытывают удовлетворение от хорошо выполненной работы.**
- **Поэтому они согласны терпеть жесткую дисциплину, высокий ритм работы, большую напряженность труда и сверхурочную работу.**
- **Отход от устоявшихся привычек вызывает у них недовольство.**
- **На японских предприятиях работники трудятся группами, общаются и поддерживают друг друга.**

- Среди множества форм управленческого контроля, используемых на различных уровнях,
- **следует выделить систему бухгалтерского учета, которая предусматривает ежемесячный скрупулезный анализ данных:**
- **бухгалтерской отчетности для проверки соответствия доходов,**
- **объема производства,**
- **качества,**
- **ваповой выручки намеченным плановым**

- **Дзайбацу** — это система отношений двусторонней монополии в крупной финансово-промышленной группе, вокруг банка группируется до 10 крупных компаний со своими взаимоотношениями с банком и между собой;
- в свою очередь, около каждой из 10 промышленных компаний создается своя группа до 100 более мелких фирм; **дзайбацу официально была ликвидирована после войны 1939-1940 гг., но стиль отношений действует по настоящее время.**
- **Методы подобного принятия решений заложили основы** будущей теории диверсификации менеджмента, т. е. использования для достижения целей разных путей, разных продуктов, рынков и типов менеджмента.
- **О. Таичи - Toyota Motor Company.** Начал изучать на практике эффективность двух «опор мудрости» К. Тойоды, которые сводились к следующему:
 - 1) на участках сборки детали должны поступать точно в срок и в необходимом количестве;
 - 2) для соответствия производимых деталей техническим требованиям производящие их станки должны быть снабжены контролируемыми приборами.
- **Эти положения стали необходимыми принципами системы организации производства.**

- **О. Таичи вошел в мировую историю науки управления как исследователь, теоретически обосновавший эффективность и реализовавший синхронизацию *перемещения узлов собираемых изделий и автоматизацию с использованием методов человеческого контроля, которые получили известность как «точно — вовремя — в срок» (TPS).***
- **Система TPS способствовала значительному повышению производительности труда на многих японских предприятиях и получила распространение во многих странах**

- Управленческие решения принимаются коллективно на основе единогласия,
- Коллективная ответственность,
- Нестандартная, гибкая структура управления,
- Неформальная организация контроля,
- Коллективный контроль ,
- Замедленная оценка работы сотрудника и служебный рост,
- Основное качество руководителя — умение осуществлять координацию действий и контроль,
- Ориентация управления на группу,
- Оценка управления по достижению гармонии в коллективе и по коллективному результату,
- Личные неформальные отношения с подчиненными,
- Продвижение по службе по старшинству и стажу работы,
- Подготовка руководителей универсального типа,
- Оплата труда по показателям работы группы, служебному стажу и т.д.
- Долгосрочная занятость руководителя в фирме.

- **Экономический спад 1990-х гг. заставил японское руководство по-новому посмотреть на многие проблемы национальной экономики.**
- **В стремлении найти выход из дихотомии «экономическая рецессия — дефицит государственного бюджета» на путях дерегулирования и стимулирования деловой активности в стране правительство Японии обратилось к английскому опыту.**
- **Внимание японских политиков привлекла британская инициатива частного финансирования (private finance initiative, PFI), суть которой состояла в привлечении частных инвестиций для строительства крупных государственных инфраструктурных объектов (автомобильные и железные дороги, школы, больницы), когда частный бизнес сам осуществлял строительство государственного объекта за счёт собственных средств.**

- **Компенсация расходов частного инвестора осуществляется впоследствии либо за счёт доходов от эксплуатации, либо за счёт платежей из бюджета.**
- **Во многих случаях частной финансовой инициативы инвестор привлекается к дальнейшей эксплуатации объекта и организации его деятельности.**
- **За сравнительно непродолжительный период своего существования государственно-частные партнёрства в Японии стали заметным элементом национальной экономики.**

- **Цель Закона определена** как «содействие развитию социальной инфраструктуры путём привлечения финансовых средств, управленческого и технологического потенциала частного сектора, а также обеспечение предоставления населению экономических и качественных общественных услуг».
- **В Законе содержится полный перечень видов общественных объектов, подпадающих под его действие и являющихся «полем» государственно-частного партнёрства, в том числе:**
 - дороги,
 - железные дороги,
 - порты,
 - аэропорты,
 - реки, парки,
 - системы водопровода и канализации,
 - муниципальное жилищное строительство,
 - объекты образования и культуры,
 - медицины, социального обеспечения, природоохранные объекты

- Суть её сводится к тому, что развитие социальной инфраструктуры в стране должно как можно шире опираться на государственно-частное партнёрство, в рамках которого следует предоставить частному сектору возможность эффективно и прибыльно использовать свои финансовые средства.
- Партнёрство должно предусматривать ясное разделение ответственности сторон, при этом вмешательство государства в сферу компетенции частного сектора должно быть наименьшим.
-
- Согласно принятым в Японии решениям партнёрства типа «строительство — передача — управление» (те, где государство выступает заказчиком и владельцем объекта) полностью освобождены от уплаты налога на приобретение недвижимости, налога на основные фонды (средства производства), налога на городское развитие.