

модели менеджмента ведущих корпораций

Джеффри К. Лайкер



ДАО ТОУОТА

14 принципов менеджмента ведущей компании мира



Производственная система компании Toyota: философия бережливого производства

Трещев А.М., д-р пед. наук, проф.,
проректор

Отцы-основатели «ТОЙОТА»

Сакичи Тойода (1867—1930)



Киичиро Тойода (1894—1952)



**Тайити Оно
(1912—1990)**

считается отцом
TPS



**TPS – Производственная система
Тойота**

Как «Тойота» стала обучающейся компанией

1894 - создан деревянный прядильный станок, и возникла семейная фирма

1926 – создан завод по производству автоматических ткацких станков.

1930 - Сын Сакичи, Киичиро, основал автомобильную компанию.

Вторая мировая война - разруха и оккупация. Заводы разрушены, все надо начинать заново.

1945 - 1975 – создается производственная система Тойота (TPS - Toyota Production System). Большую роль сыграли заимствования, например, у США.

1954 - Тайити Оно посетил в США супермаркет и пришел к фундаментальному принципу «точно вовремя», то есть -вытягивания продукции снизу из процесса, идущего сверху.

Откуда всё пошло?

Первый ткацкий станок, сделанный
Сакичи Тойодой в 1890 году



Символ ткацкой петли и челнока —
эмблема «**Тойота**»



Почему именно опыт Тойота?

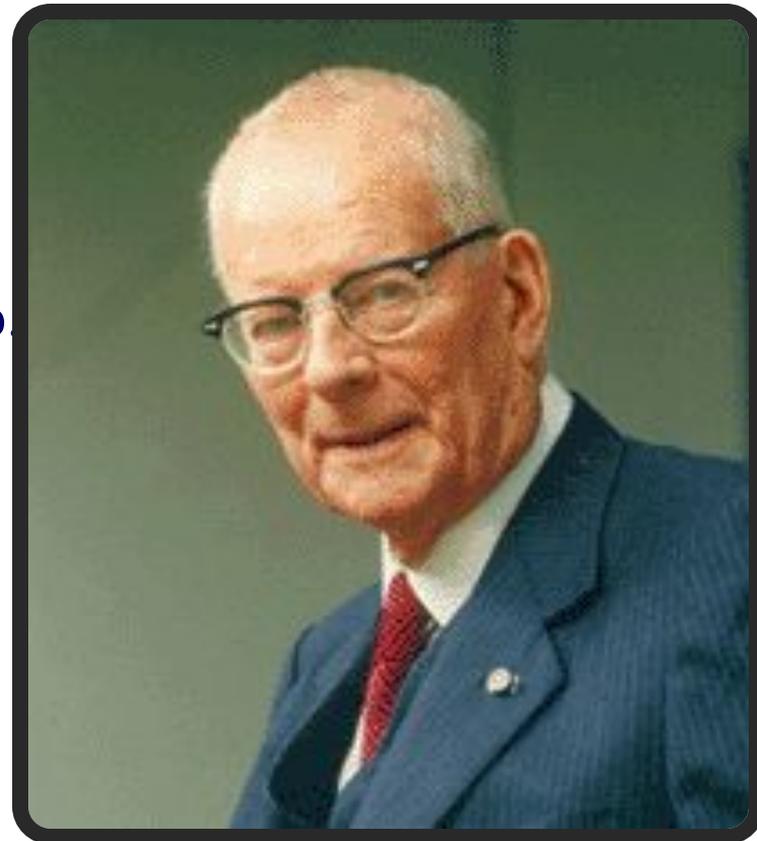


- В любом кризисе Тойота страдает меньше других компаний и легче его преодолевает
- Очень быстро наращивает производство и теснит конкурентов
- Выполняет сложные проекты и заказы в очень сжатые сроки
- Охотно обучает своих поставщиков и даже конкурентов
- Относится к потребителю с огромным уважением
- Не гонится за прибылью, а создает ценность для всего общества
- Принципы деятельности универсальны и могут быть применены в любой сфере

**Вы можете не изменяться.
Выживание не является обязанностью**

**Все дело в качестве. Но вы напрасно
ищите качество среди станков. Оно
рождается в коридорах власти.**

Эдвард Деминг

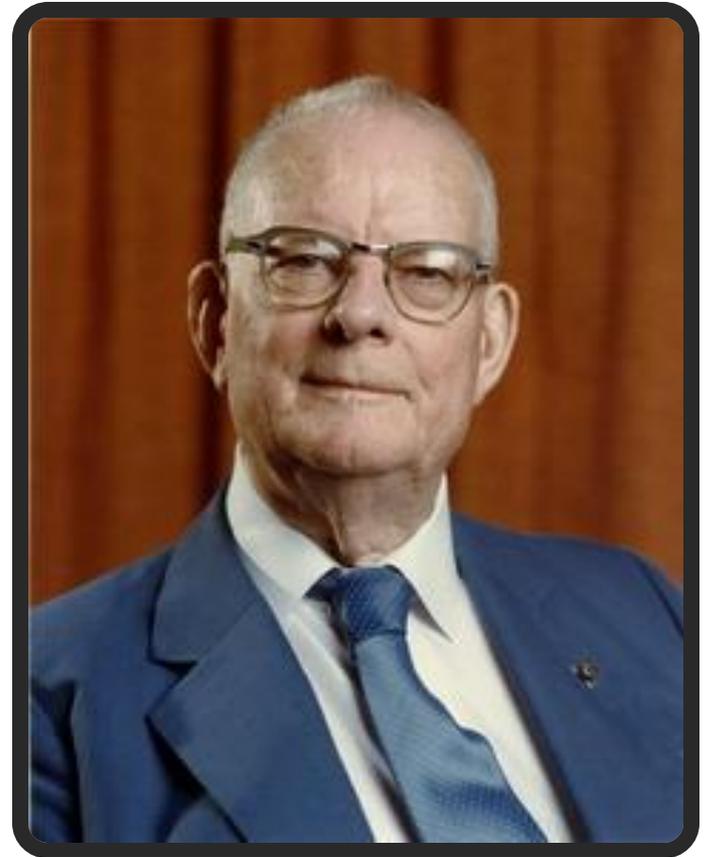


(1900 – 1993 гг.)

ПРИНЦИПЫ ДЕМИНГА

Слушайте меня, и через пять лет вы будете конкурировать с Западом.

Продолжайте слушать до тех пор, пока Запад не будет просить защиты от вас.



«Проблема управления качеством не в том, что люди мало об этом знают, проблема в том, что им кажется, что они знают все»

- **«...успех в борьбе за качество на 94% зависит от управляющих и на 6% - от рабочих ...»
Э. ДЕМИНГ**
- **«...15% отклонений в качестве продукции зависят от работы как таковой. Остальные 85% определяются недостатками в организации работ администрацией» ДЖ. ДЖУРАН**
- **«...96 % проблем зависит от менеджмента и только 4% - от ...исполнителей...» Ф. КРОСБИ**

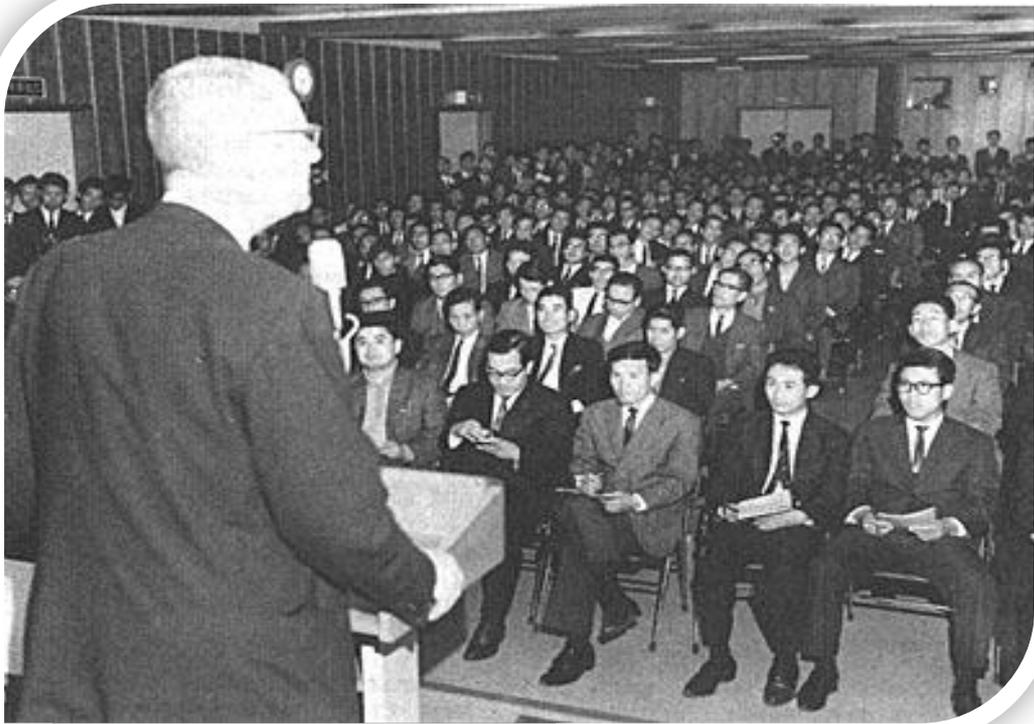
Качество

- **Качество** – совокупность характеристик объекта (индивидуально описываемый и рассматриваемый процесс, продукция, организация, система или любая комбинация из них), относящихся к его способности удовлетворять установленные и предполагаемые потребности.
- **Качество** – степень, с которой совокупность собственных характеристик выполняет требования.
- **Требование** – потребность или ожидание, которое установлено, обычно предполагается или бывает обязательным.

Процесный подход



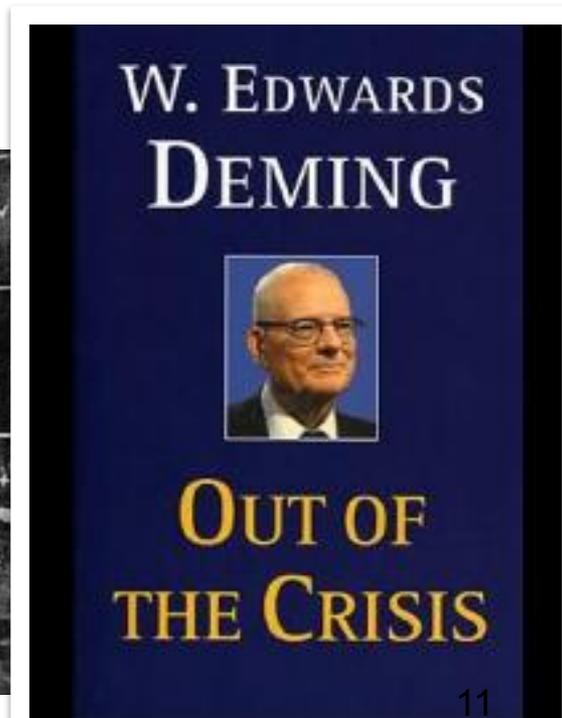
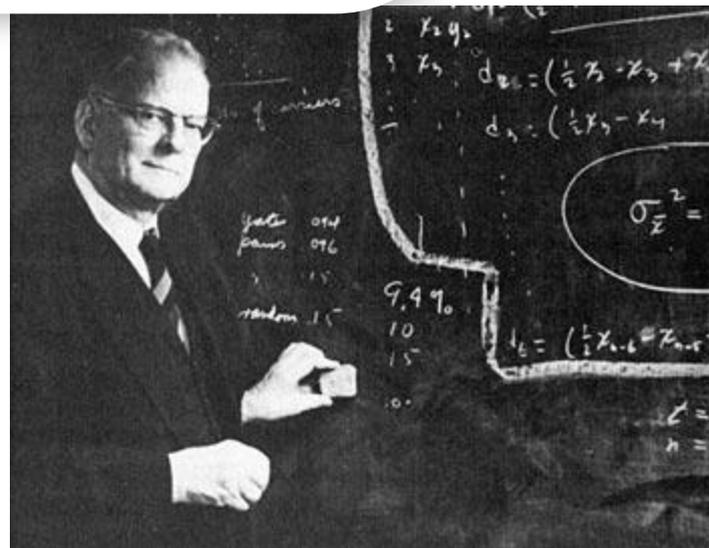
Бизнес-процесс - совокупность взаимосвязанных действий или процедур, которые используют ресурсы для преобразования «входов» в «выходы».



Медаль Деминга - ежегодно вручается победителям конкурса проводимого Союзом японских ученых и инженеров (JUSE).



Японский Орден Святых Сокровищ



Первая аксиома утверждает: «Любая деятельность может рассматриваться, как технологический процесс и потому может быть улучшена».

Вторая аксиома гласит: «Производство следует рассматривать как систему. Поэтому решения частных конкретных проблем совершенно не достаточно. Необходимы системные фундаментальные изменения».

Третья аксиома требует: «Высшее руководство предприятия должно во всех случаях поступать так, чтобы принять на себя ответственность за деятельность предприятия».

Принцип 1. Постоянство целей

«Сделайте так, чтобы стремление к улучшению продукции или услуг стало постоянным. Ваша конечная цель — быть конкурентоспособным в бизнесе и создавать рабочие места. Не отступайте от достижения четко сформулированных производственных целей, поэтапного и постоянного улучшения качества продукции и услуг».

Принцип 2. Лидерство и ответственность

«В новых социально-экономических условиях менеджеры-лидеры организации должны ответить на вызовы внешней среды, осознать свою ответственность и взять на себя руководство позитивными изменениями».

Принцип 3. Отказ от массового контроля

«Для достижения требуемого качества продукции нет необходимости в массовом контроле, поскольку качество от него не зависит. Качество — это результат оптимизации процессов производства, а не контроля конечной продукции».

Принцип 4. Отказ от закупок по самой низкой цене

«Следует прекратить практику приобретения самых дешевых ресурсов для производства продукции и оказания услуг. Цена не имеет смысла без определения свойств товара. Дешевые ресурсы, как правило, могут иметь «соответствующее качество, и оно не позволит вам обеспечить требуемое качество ваших товаров и услуг».

Принцип 5. Ориентация на процессы

«Качество должно «встраиваться» в продукцию на этапе ее проектирования. На этапе планирования производства уже будет поздно. Качество начинается с целей».

Принцип 6. Постоянная подготовка и переподготовка персонала

«Организация должна иметь систему подготовки и переподготовки персонала на рабочих местах с использованием современных методов обучения, тестирования и аттестации».

Принцип 7. Учреждение лидерства. Руководители всех уровней должны стать для персонала наставниками

«В организации должна быть создана система эффективного руководства. Проверки и инспекции должны быть направлены на то, чтобы помочь сотрудникам лучше выполнять их работу».

Принцип 8. Искорените атмосферу страха. Создайте корпоративную культуру

«Организация должна изучать и целенаправленно формировать свою корпоративную культуру. Важно создать благоприятный «микроклимат» в коллективе, используя эффективные методы общения между сотрудниками, препятствовать возникновению атмосферы страха и недоверия. Работники предприятия должны чувствовать себя защищенными, не бояться задавать вопросы и высказывать свои мысли».

Принцип 9. Устраните барьеры между подразделениями. Внедрите системный подход

«Организация должна управляться на основе системного подхода.

Внутрипроизводственные отношения должны иметь характер «клиент-поставщик».

Принцип 10. Отказ от пустых лозунгов и призывов

«Руководителям организации следует отказаться от не подкрепленных соответствующими ресурсами лозунгов, призывов к действиям и проповедей для «мобилизации масс на трудовые подвиги» во имя достижения каких-либо целей повышения эффективности производства, качества продукции и т. д.».

Принцип 11. Отказ от объективистских методов управления

«Менеджеры не должны злоупотреблять использованием количественных показателей для управления организацией. Для того, чтобы грамотно управлять необходимо «познать суть вещей», а не доверяться только «сухим цифрам».

Принцип 12. Гордость за свою работу

«В организации следует создать условия, при которых сотрудники могут и должны гордиться своей работой. Сотрудник, который чувствует свою необходимость, не пожалеет усилий, чтобы ее сохранить. Он будет работать лучше, если будет знать, что нужен организации, гордиться этим».

Принцип 13. Поощрение стремления к самосовершенствованию

«Организация должна разработать и ввести в действие систему повышения квалификации персонала и создать каждому сотруднику условия для его самосовершенствования. Необходимо поощрять образование и самообразование сотрудников. Организации нужны не просто хорошие работники, ей нужны работники, которые становятся лучше, благодаря образованию и самосовершенствованию».

Принцип 14. Приверженность делу повышению качества

«Высшее руководство организации должно четко и ясно заявить о своей приверженности постоянному улучшению качества продукции и услуг и непрерывно доказывать это своими действиями».

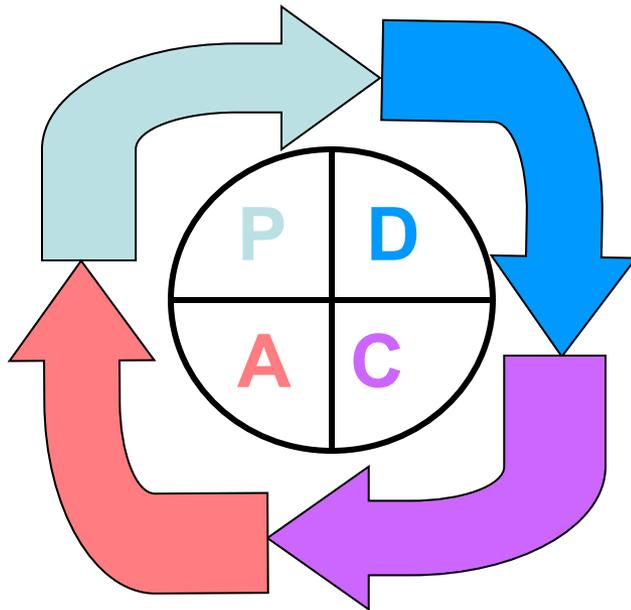
План действий Э. Деминга состоит из следующих семи шагов:

- 1) руководство, опираясь на все 14 принципов, борется со «смертельными болезнями» и препятствиями, согласовывает понятия и направления планов;
 - 2) руководство собирается с духом и внутренне настраивается на движение в новом направлении;
 - 3) руководство объясняет сотрудникам компании, почему перемены необходимы;
 - 4) вся деятельность компании разбивается на этапы (стадии), при этом каждый последующий этап является как бы заказчиком предыдущего.
- Постоянное улучшение методов работы должно осуществляться на каждом этапе, и каждый этап должен работать в направлении качества;

План действий Э. Деминга состоит из следующих семи шагов:

- 5) как можно быстрее строится организационная структура, которая будет работать на постоянное улучшение качества. Деминг выступает за использование цикла Шухарта (PDCA) в качестве процедуры, помогающей улучшению на любом этапе;
- 6) каждый сотрудник может принять участие в совершенствовании работы на любом этапе;
- 7) строится система качества.

Цикл Plan-Do-Check-Act (Шухарта-Деминга)



P – Plan - планируй

D - Do - делай

C - Check- проверь (изучай)

A – Act – действуй (внедряй,
корректируй)

Цикл, прежде всего, направлен на борьбу с тремя главными «врагами»: потерями, несоответствиями и нерациональными действиями.

Цикл Plan-Do-Check-Act (Шухарта-Деминга) (2)

Планируй – Спланируйте организационные изменения, продукт или услугу, решение задачи или улучшение существующего процесса.

Делай – Выполните запланированные мероприятия (действия), проведите «плотную» реализацию предлагаемого изменения.

Проверяй – Проверьте результаты или эффект данного изменения, изучите все данные (количественные, качественные) о полученном эффекте.

Воздействуй – Примите решения о мерах с учетом «извлеченного урока»: отказ от внедрения или повторение этапов PDCA, или внедрение в производство.

Бережливое производство

– это **ФИЛОСОФИЯ**, которая основана на идее устранения потерь в процессах и принципах взаимозависимости, уважения и постоянного совершенствования.



– это действенная **СИСТЕМА ПРОСТЫХ РЕШЕНИЙ**, которая включает методы, подходы и эффективные инструменты, направленные на устранение потерь и оптимизацию процессов.



Бережливое производство (Lean production)

– логистическая концепция менеджмента, базирующаяся на идее непрерывных улучшений, позволяющих ликвидировать те виды деятельности, которые не создают дополнительной потребительской ценности, сфокусированная на оптимизации бизнес-процессов с учетом максимальной ориентации на рынок и потребителей продуктов/услуг, мотивацию всех сотрудников предприятия и идею сомообучающейся организации.

Суть бережливого производства сводится к пяти постулатам:

- 1. Определить ценность конкретного продукта.**
- 2. Определить поток создания ценности для этого продукта.**
- 3. Обеспечить непрерывное течение потока создания ценности продукта.**
- 4. Позволить потребителю вытягивать продукт, а не выталкивать его.**
- 5. Стремиться к совершенству.**

- **Бережливое производство направлено на борьбу с потерями во всех их проявлениях: перепроизводство, ожидание, лишние действия, избыток запасов, дефекты.**
- **Цель бережливого производства – сократить или ликвидировать деятельность, потребляющую ресурсы и не добавляющую стоимость, т. е. ту, за которую потребитель не желает платить.**
- **Производство товаров/услуг происходит в некоем потоке создания ценности, в некоей системе операций или действий, в результате которых продукт/услуга приобретает те свойства, за которые клиент готов платить.**
- **При этом продукт/услуга должен быть: изготовлен точно в срок (тогда, когда он нужен клиенту, иначе мы начнем их терять); качественным (отвечающий требованиям по качеству, установленным клиентом); дешёвым.**