

Не только шнуры и карточки: принципы Toyota

Давид Жакмон

Успех Toyota зависит не от конкретных методик, а от особенностей управленческой культуры компании: нацеленности на безупречное качество при разумных издержках, взаимном доверии между руководством и сотрудниками, непосредственном и видимом участии менеджеров в решении производственных проблем и развитии персонала.

Автомобильные компании всего мира вводят у себя элементы производственной системы Toyota (Toyota Production System), но в большинстве случаев результаты не оправдывают ожиданий. Под влиянием впечатляющих успехов Toyota — а они отражаются на ее рыночной капитализации, которая в марте 2005 г. почти вдвое превысила рыночную капитализацию Ford, GM и DaimlerChrysler вместе взятых, — многие производители скопировали некоторые, внешне самые заметные элементы ее производственной системы. Мы имеем в виду инструменты и методики, такие как шнуры для остановки конвейера и карточки канбан для управления потоками материалов и информации о процессах. Однако мало кто научился последовательно добиваться такой же производственной эффективности, как Toyota (см. схему 1 на с. 42). Почему? Возможно, главная причина

Схема 1

Toyota лидирует по важнейшим показателям

Показатель ¹	Показатели отрасли	Показатели Toyota
Коэффициент использования производственных мощностей ²	75–85%	95–98%
Объем запасов сырья и материалов	3–7 дней	2–4 часа
Готовая продукция	2–3 дня	1 день
Эффективность труда ³	70–80%	90–95%
Пропуск работы	6–10%	2–3%

¹ Toyota не спускает операционные показатели сверху. Все показатели разрабатываются на местах по необходимости.

² Коэффициент использования производственных мощностей — эквивалент общей эффективности использования оборудования в часы работы предприятий.

³ Соотношение стандартного и реального рабочего времени.

Источник: анализ McKinsey.

в том, что компании преувеличивают значение разнообразных инструментов и методик Toyota, — при всей их важности это лишь способ решения конкретных проблем. На наш взгляд, основное внимание необходимо уделять реальному источнику успеха Toyota, а именно ее уникальной управленческой культуре.

Пять ключевых факторов корпоративной культуры Toyota

Если не поддерживать внедрение внешних атрибутов производственной системы Toyota необходимой управленческой инфраструктурой, стилем и культурой управления, то попытки перейти к стройному (или бережливому) производству скорее всего

закончатся неудачей. Именно этими «культурными» факторами, общими для всех предприятий Toyota (см. схему 2), компания отличается от остальных автопроизводителей¹:

1. Долгосрочная ориентация на достижение безупречного качества при умеренных издержках и создании атмосферы взаимного уважения менеджеров и работников. Основатели и нынешнее руководство Toyota уделяют большое внимание экологии и роли компании в жизни общества.
2. Менеджеры находят лучшее решение проблемы, когда лично изучают ее на месте. Тем самым они создают обучающуюся организацию.
3. Менеджеры должны быть учителями, наставниками, служить образцом для подражания, поощрять подчиненных всегда высоко ставить планку.

¹ Хотя большинству этих принципов следуют и другие компании (в частности, похожими принципами всегда руководствовалась Honda), пожалуй, именно Toyota особенно настойчиво и последовательно проводила их в жизнь.

4. Менеджеры должны поощрять рядовых сотрудников к тому, чтобы они хорошо выполняли конкретные бизнес-задачи. Амбициозные цели детализируются и спускаются с верхних уровней организации на нижние, а необходимые для достижения этих целей поддержка и инициативы поступают снизу, от рядовых сотрудников.

5. Реализовывать дальнейшие усовершенствования проще благодаря стандартизации. В распоряжении менеджеров есть детализированные стандартизированные процедуры. Решения об усовершенствованиях они принимают на основе консенсуса: обсуждение ведется с помощью отчетов, составленных на листе А3, в которые заносятся все рационализаторские предложения.

Самое емкое определение для совокупности этих пяти компонентов управленческой культуры — «метод Toyota». Именно приверженность методу Toyota — а не многочисленные инструменты решения задач и приемы — помогли компании занять второе место в мире по продажам автомобилей. Более того, руководство Toyota вовсе не считает эти инструменты или приемы принципиально важными элементами производственной системы компании. Они воспринимаются как временные ответы на конкретные проблемы и потому считаются скорее контрмерами, ведь с их помощью невозможно найти окончательное решение. Далее в статье мы подробно разберем все пять основополагающих элементов.

1. Социальная ответственность, приверженность качеству

Это фундаментальный принцип, основной критерий, своего рода камертон, с которым сверяются все важные решения руководства компании. Социальная ответственность Toyota проявляется в том, что она предлагает высококачественную продукцию по разумным ценам. Например, североамериканское подразделение компании стремится вносить свой вклад в рост экономики США, способствовать

Схема 2

Управленческая культура Toyota основана на пяти ключевых элементах

Долгосрочная философия

- Принести пользу обществу в целом — одна из основных задач основателей и нынешних руководителей Toyota

Участие менеджмента

- Менеджеры лично изучают проблемы на месте, что способствует непрерывному обучению персонала

Роль руководителя

- Руководители выполняют роль учителей и наставников, становятся образцом для подражания

Обеспечение высокой эффективности

- Высокие целевые показатели спускаются с верхних уровней на нижние
- Поддержка и инициативы, необходимые для достижения целей, поступают от рядовых сотрудников

Стандартизация процессов

- Управление с помощью детализированных стандартизированных процедур
- Решения об усовершенствованиях принимаются на основе консенсуса: обсуждение ведется с помощью отчетов А3, в которые заносятся все рационализаторские предложения.

Источник: анализ McKinsey.

стабильному положению и благосостоянию всех, кто имеет отношение к деятельности компании (включая поставщиков), и общему росту Toyota.

Подобные формулировки есть в программных документах большинства транснациональных корпораций, однако Toyota более последовательно, чем остальные, придерживается этих принципов. Примеров тому множество. Скажем, руководство компании официально потребовало от разработчиков седана Lexus, флагмана модельного ряда компании, чтобы их новое детище не имело ничего общего с «пожирателями бензина», которые облагаются в США повышенным налогом. Создавать мощные, но «чистые» автомобили по-прежнему удастся далеко не всем конкурентам Toyota. Компания также одной из первых в отрасли создала новый, экологически чистый автомобиль с гибридным бензиново-электрическим двигателем. Toyota инвестирует значительные средства в разработку других «зеленых» автомобильных технологий, включая водородные топливные элементы, дизельные и бензиновые двигатели с прямым впрыском. Граничащее с фанатизмом стремление Toyota производить надежные, безопасные, долговечные и экономичные «чистые» машины также объясняется сильно развитым ощущением корпоративной ответственности, ведь именно такие автомобили отвечают потребностям и покупателей (благодаря низким эксплуатационным расходам и высокой стоимости при продаже на вторичном рынке), и общества в целом (поскольку компания тем самым решает социальные проблемы, связанные с чистотой воздуха, экономией энергии и т.д.).

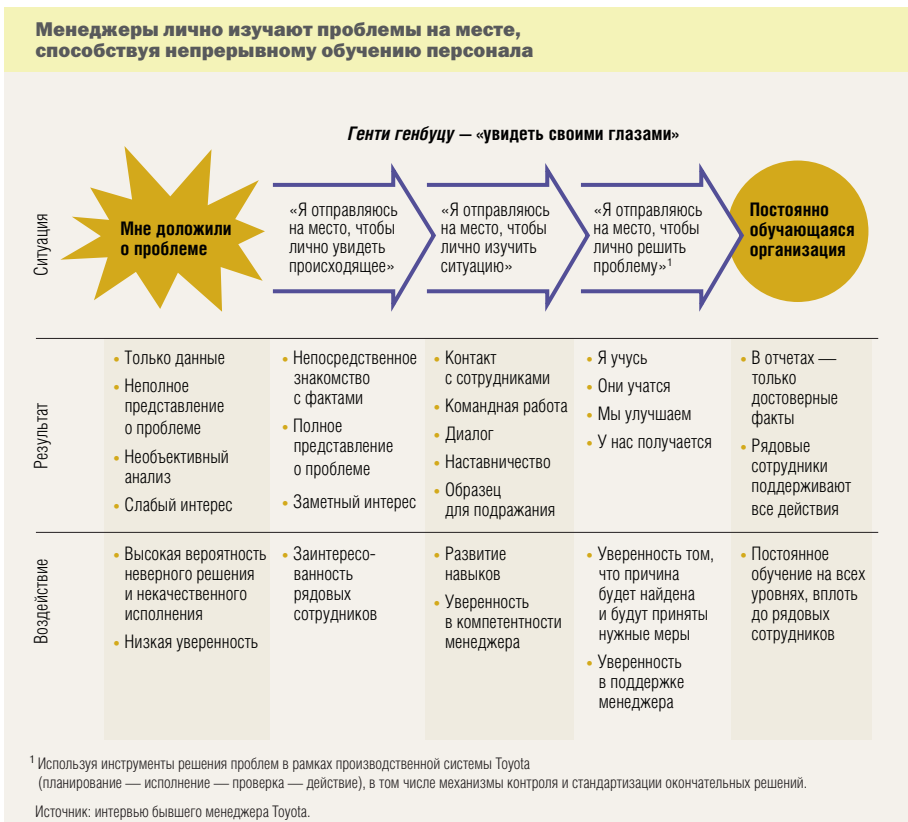
Приверженность этим принципам отражается и в том, как Toyota работает со своими поставщиками. Однажды, например, завод Toyota, чтобы сократить издержки, предложил отказаться от услуг поставщика двух ключевых компонентов и наладить их производство у себя. Эта идея представлялась очень заманчивой, поскольку обещала быструю отдачу, а также дополнительные преимущества с точки зрения качества и управления запасами. Однако руководство отвергло эту идею: компания не только не отказалась от аутсорсинга, но и ознакомила поставщика с выводами своего исследования, которое проводилось, чтобы выявить возможности для сокращения затрат. В итоге поставщик не лишился работы и снизил издержки. Более того, вскоре Toyota заключила с ним контракт на поставку компонентов и для другой модели. Тем самым компания подтвердила свое стремление находить решение, взаимовыгодное для всех заинтересованных сторон. На самом деле именно Toyota первой стала делиться результатами собственных экспертиз с поставщиками, чтобы помочь им повысить производительность и сократить издержки. Например, в США Toyota

создала структуру, оказывающую техническую поддержку поставщикам. Таким образом Toyota укрепляет дух сотрудничества и доверия, который культивировала последние десятилетия. Об этом свидетельствует, в частности, тот факт, что поставщики постоянно называют компанию одним из лучших бизнес-партнеров.

2. «Увидеть своими глазами»: менеджеры выходят на передовую

Одну из управленческих концепций Toyota — *генти генбуцу* — можно перевести на русский примерно как «увидеть своими глазами». Согласно ей знакомиться с реальной ситуацией менеджеры должны непосредственно на месте событий. В больших корпорациях решения часто принимаются «дистанционно», но в Toyota считают, что нельзя составить верное представление о проблеме, не увидев все своими глазами (см. схему 3). Прибывая на место событий, менеджер настраивает людей, работающих на участке, на командную работу, помогает им советом и вдохновляет своим примером. Кроме того, таким образом в компании укрепляется культура постоянного обучения, поскольку само присутствие менеджера гарантирует, что рядовые сотрудники примут активное участие в решении проблемы, докопаются до сути и сделают все, чтобы устранить неполадку.

Схема 3



Примеры практического применения этой концепции доказывают действенность присутствия менеджера «на передовой». На одном из сборочных предприятий в Европе при креплении рулевой колонки у винтов срывало резьбу. Поначалу там просто заменяли винты, а дефект объясняли повреждениями при транспортировке. Однако сбои случались снова и снова на одной и той же сборочной линии. Винты с аналогичными повреждениями обнаружили на нескольких автомобилях. Но на японских предприятиях, где собирали такие же машины, ничего подобного не происходило, а значит, решили в компании, все дело в сборочных операциях. Однако, несмотря на все усилия, проблему устранить не удавалось. Менеджер провел не один час на сборочной линии, лично закручивая винты и наблюдая за действиями рабочих. В результате он понял, что корень проблемы — в нарушении размерной цепочки, возникшем потому, что в Европе и Японии применялись разные штамповочные формы. То есть виной всему была конструкция, а не качество сборки. Поначалу руководство, полагаясь на информацию из вторых рук, заставляло рабочих сконцентрироваться на сборке. Однако уже на месте событий менеджер убедился в ошибочности заочного диагноза и направил усилия команды в нужном направлении. В результате неполадку устранили. Благодаря этому случаю менеджеры завода убедились, что, когда на линии происходят сбои, необходимо сначала увидеть все своими глазами и только после этого искать решение проблемы.

3. Менеджеры — учителя, наставники, образец для подражания

Часто считается, что обучение работников — задача отделов по работе с персоналом. Руководителям некогда выполнять роль наставников и учителей. В лучшем случае они согласны на роль образца для подражания, но при этом предпочитают держаться подальше от «народа», основное внимание уделять краткосрочным результатам и управлять подчиненными в директивном стиле. Менеджеры Toyota, напротив, стремятся быть настоящими экспертами: они могут прямо на месте научить подчиненных необходимым навыкам (см. схему 4). В качестве наставника каждый менеджер отвечает за профессиональное развитие своих непосредственных подчиненных, а все новые сотрудники проходят специальную программу обучения. Руководители Toyota (на уровне бригадира и выше) показывают им пример, активно участвуя в повседневной деятельности компании и трудясь бок о бок с рабочими. Кроме того, менеджер должен постоянно выдвигать идеи, которые заставляют людей развиваться и ставить перед собой высокие цели.

Менеджеры Toyota ожидают серьезных достижений от своих подчиненных и помогают им добиваться поставленных целей

Схема 4

Менеджеры бросают вызов

Ключевые убеждения

- Возможности для улучшения безграничны
- Лучшие решения могут найти рядовые сотрудники
- Сложность задач свидетельствует об уважительном и внимательном отношении к сотрудникам
- Сложные задачи вынуждают искать нестандартные подходы
- Сложные задачи дают уверенность в своих силах

Роль менеджеров

- Вырабатывают новые идеи, которые помогают достигать результатов и развивать сотрудников
- Менеджеры помогают сотрудникам и обучают их
- Менеджеры воспитывают членов своих команд и внешних партнеров
- Новаторские идеи приветствуются, но подробно обсуждаются перед реализацией
- Менеджеры отмечают достижения сотрудников

«Если вы справились с задачей, поставленной Toyota, то уже так верите в свои силы, что никогда не пойдете ни на какие компромиссы»

Бывший президент компании — поставщика Toyota

Источник: интервью бывшего менеджера Toyota.

(см. схему 5). Высокий уровень ожиданий объясняется тем, как в Toyota относятся к рядовым работникам. Рабочие пользуются здесь большим уважением, поэтому менеджеры готовы им всячески помогать: быть для них учителями, наставниками, примером для подражания. Многим западным компаниям очень трудно воспроизвести такую модель отношений, однако именно в этом один

Схема 5

Менеджеры Toyota поддерживают подчиненных, но и строго с них спрашивают, тем самым помогая им достигать поставленных целей

Стиль управления	Сверху вниз	Менеджер-вдохновитель: «У вас есть полномочия!»	Создатель обучающейся организации: «Вот наша цель. Я буду направлять вас»	<p>Менеджер Toyota</p> <ul style="list-style-type: none"> • Хорошо понимает специфику работы и умеет развивать людей • Обучает, задавая сотрудникам вопросы, а не предлагая им ответы, хотя они у него и есть • Учит других самостоятельно учиться методом проб и ошибок
	Снизу вверх	Менеджер-бюрократ: «Следуйте правилам»	Командир: «Вот что надо делать, вот как надо делать. Исполняйте!»	
		Общее управление	Глубокое понимание ситуации	
		Специализация		

¹ Используя инструменты решения проблем в рамках производственной системы Toyota (планирование — исполнение — проверка — действие), в том числе механизмы контроля и стандартизации окончательных решений.

Источник: интервью бывшего менеджера Toyota.

из секретов многолетнего успеха Toyota. Что особенно важно, рабочие Toyota отлично понимают, что большое уважение подразумевает и большие ожидания, а значит, они должны самостоятельно решать возникающие проблемы. Рабочие не бегут по любому поводу за помощью и уж тем более не скрывают неполадки, они считают себя вправе выдвигать собственные варианты решения и предлагать их менеджерам.

4. Высокая планка для рядовых сотрудников

Реализуя общекорпоративные программы преобразований, большинство компаний, сами того не осознавая, закладывают в них «установку на неудачу». Как правило, масштабные реформы всего и вся ориентируются на заданные сверху более чем смелые целевые показатели. Разворачивается обширная программа обучения, но у прошедших ее сотрудников почти нет возможности на практике применить новые знания и навыки. Сотрудники чувствуют, что речь идет об очередном недолгом увлечении руководства, а потому пассивно сопротивляются программе и не поддаются на уговоры ее инициаторов и призывы топ-менеджеров. В конце концов вся затея заканчивается провалом.

В Toyota, наоборот, мобилизуют рядовых сотрудников на решение конкретных бизнес-задач (например, «сократить время такт на 15% при увеличении количества работающих не более чем на 5%»). Командам непосредственно ставятся весьма амбициозные цели и предоставляются средства для их достижения. При этом свои целевые показатели каждая команда вырабатывает сама, а менеджеры лишь помогают ее членам прийти к единому мнению относительно показателей. Наконец, рядовые сотрудники стандартизируют решения. Благодаря постоянным усилиям менеджеров работники Toyota уже хорошо обучены, они знают, что могут внести важный вклад в развитие компании и им никогда не придется участвовать в бессмысленных затеях.

5. Стандартизация облегчает дальнейшее усовершенствование

В компании понимают, что стандартизация рабочих процессов имеет огромное значение для постоянного совершенствования. Любые отклонения от стандартной процедуры расцениваются или как ее усовершенствование и повышение эффективности, или же как сбой, который нужно устранить. В любом случае существующий стандарт будет улучшен. Менеджеры Toyota руководствуются словами Генри Форда, утверждавшего, что сегодняшняя стандартизация — это фундамент для завтрашних усовершенствований.

Самый популярный в Toyota механизм согласования решений между заинтересованными сторонами — отчет, составленный на листе формата А3. Форма отчета была разработана для того, чтобы в нем можно было отразить существующую ситуацию, зафиксировать рацпредложение, описать ожидаемые преимущества и изменения, произошедшие после его внедрения, этапы реализации, механизмы контроля и график. И все это следовало уместить на одной-единственной странице (чтобы ее легко можно было размножить и распространить). Отчет рассылается для ознакомления всем заинтересованным сторонам, они дают свои отзывы, и на их основе отчет корректируется, после чего руководство утверждает окончательную версию. Отчет А3 заменяет собой обычные для традиционных компаний спускаемые сверху директивы, которые обязаны выполнять менеджеры среднего звена и рядовые сотрудники. Этот новый коммуникационный механизм позволяет всем участникам того или иного процесса обмениваться мнениями, гарантирует быструю реализацию согласованного решения и эффективность вносимых изменений.

Важность последовательности

Последовательность, пожалуй, самый надежный показатель успеха компании из крайне конкурентной автомобильной отрасли, и мало кто из ее игроков был так последовательно успешен, как Toyota. В 2003 г. компания, не прибегая к слияниям и поглощениям, обогнала Ford и заняла второе место по продажам автомобилей в мире. В 2007-м она сможет уже потягаться за пальму первенства с General Motors. Подобные результаты соответствуют философии непрерывного совершенствования, пять ключевых принципов которой описаны в этой статье. Toyota успешно внедрила их также на своих предприятиях в Северной Америке, Европе и других регионах, разных в географическом и культурном отношении. Более того, долгосрочный успех созданного ею в партнерстве с GM совместного предприятия New United Motors Manufacturing Inc. показывает, что «метод Toyota» можно применять не только на новых, но и на существующих предприятиях. У других автопроизводителей бывают полосы успеха и неудач, но Toyota всегда преуспевала именно потому, что полагалась на эти пять принципов. *B*