



Книга Экстремальная Toyota

Парадоксы успеха японского менеджмента

Эми Осоно, Норихико Симидзу, Хиротака Такеути
Юрайт, 2011
Также есть на следующих языках: Английский

Рецензия BooksInShort

Компании Toyota посвящено множество книг, но эта – не просто очередная хвалебная ода системе производства мирового автогиганта. Эми Осоно, Норихико Симидзу и Хиротака Такеути сосредоточивают внимание на наиболее значимых элементах культуры Toyota. Они объясняют, как руководство выявляет внутренние противоречия в работе компании и использует их как источник энергии для развития и движущую силу инноваций. Там, где большинство руководителей видит лишь потери и несогласованность, Toyota находит новые возможности для экспериментирования и совершенствования. В книге предлагаются свежие идеи о том, как обнаружить в своей организации эти внутренние противоречия и превратить их в конкурентное преимущество. Она читается легко и снабжена примерами, которые помогают лучше понять обсуждаемые идеи. *BooksInShort* рекомендует ее бизнесменам, которых интересует компания Toyota, ее культура, а главное – культура их собственной организации.

Основные идеи

- Не тратьте время на устранение противоположных тенденций в своей компании – сделайте их движущей силой перемен.
- Руководители компании Toyota используют силы роста и интеграции, чтобы стимулировать непрерывное совершенствование.
- “Невыполнимые цели” помогают компании Toyota выйти на новый уровень.
- Сотрудники компании с уважением относятся к ее ценностям и традициям, что не мешает им гибко адаптироваться к текущим условиям.
- Организационные системы компании поощряют активные действия и эксперименты, а также отличаются толерантным подходом к ошибкам.
- Один из важных принципов работы Toyota: используйте локальные знания в глобальном масштабе.
- Коммуникация происходит благодаря личным контактам, а не благодаря наличию современных систем коммуникации.
- Не сокращайте отстающих работников; организуйте для них курс переподготовки.
- Увольнение людей, хорошо знающих свое дело и клиентов, ведет к уменьшению объема знаний в компании и не является путем к совершенствованию
- Именно в тот момент, когда вы чувствуете, что добились всего, ваша компания начинает свое движение вниз.

Краткое содержание

Toyota раздвигает привычные границы

Любым компаниям, особенно крупным, приходится бороться с внутренними противоречиями, конфликтом целей и всевозможными парадоксами – как в своей деятельности, так и в культуре. Отличие компании Toyota от множества других фирм состоит в том, что ее руководство позитивно воспринимает эти противоречия и сознательно направляет порождаемую ими энергию на стимулирование непрерывного совершенствования. Большинство компаний пытаются определить, какая из противодействующих сил важнее, и затем немедленно устраняют противоположную. Так, например, при разработке автомобилей традиционно принято делать упор либо на мощность двигателя, либо на топливную экономичность. Перед группой проектировщиков Lexus была поставлена непростая задача: в машине должно сочетаться и то, и другое. Вместо того, чтобы

отказаться от выполнения этих, казалось бы, несовместимых целей, разработчики попытались найти равновесие между ними и в результате создали нечто большее, чем еще одну модель класса “люкс”. На свет появился выдающийся, сильный бренд. Руководство компании ставит перед своими сотрудниками трудновыполнимые задачи, которые те должны разрешить, чтобы превзойти привычные ожидания и добиться результатов, ранее считавшихся недостижимыми.

“Философия Toyota во многом идет вразрез с устоявшейся практикой и противоречит общепринятым принципам эффективности в бизнесе, но именно эта кажущаяся противоречивость и является истоком ее успеха”.

Если проанализировать работу компании Toyota шаг за шагом в поисках главных факторов ее успеха, станет ясно, что ее лидеры делают ставку одновременно на две группы сил: “движущие силы роста”, которые способствуют развитию организации, и “движущие силы интеграции”, которые сплачивают компанию и позволяют ее подразделениям функционировать и взаимодействовать друг с другом. Эти силы рассмотрены ниже.

Первая сила роста: невыполнимые цели

Руководители компании ставят перед работниками цели, которые кажутся недостижимыми, так как, стремясь реализовать невыполнимую задачу, люди покоряют новые высоты в своем деле. Неосуществимые цели для компании Toyota – не просто красивые слова, а способ разрушения привычных рамок, инструмент, с помощью которого лидеры организации ломают стереотипы традиционного мышления. Трудные цели всегда получают поддержку высшего руководства. Так, в 1957 году компания приняла решение о поставке автомобилей на рынок США, хотя руководители прекрасно понимали, что их машины “не вполне соответствуют” уровню американских. Сотаро Камия, возглавлявший в то время отдел продаж в Японии, знал, что этот процесс не будет гладким, но был уверен, что инженеры компании, исправляя ошибки, будут на них учиться и в конечном итоге добьются успеха. Так и произошло, ведь сотрудники неуклонно следовали принятой в компании модели непрерывного совершенствования: “Планирование – Выполнение – Проверка – Исправление”.

Вторая сила роста: экспериментирование

Руководители побуждают сотрудников использовать на благо компании все, что они знают, даже если эти знания неполны или несовершенны. Ошибки и преодоление препятствий на пути к цели считаются естественным процессом в культуре Toyota. Так, например, тайландское подразделение компании в 2002 году разработало концепцию “международного многоцелевого автомобиля” (ММА), предполагавшую использование единой платформы для производства внедорожника, минивэна и грузового пикапа. Однако план по продажам ММА на 140 рынках оказался под угрозой: проектная команда занималась бесконечным приведением платформы в соответствие с государственными стандартами и климатическими особенностями различных стран. Срыв сроков казался неизбежным. В этой ситуации исполнительный вице-президент компании Акио Тойода не стал искать виновных, а взял руководство проектом на себя. Он позволил группе ММА продолжать работу в свободном режиме. Тойода сказал, что даже если проект потерпит неудачу, он представляет уникальную возможность для приобретения новых знаний. Руководство компании хочет, чтобы работники смело экспериментировали. А если за неудачи будут наказывать, то никто не станет рисковать, чтобы добиться более высоких результатов.

“В тот самый момент... когда все начинает нас устраивать, – именно тогда компания начинает свое падение вниз”. (Кацуаки Ватанабе, президент компании Toyota)

В компании принят восьмиступенчатый процесс разрешения проблем. Сотрудники должны: 1) сформулировать проблему; 2) разбить ее на составные элементы; 3) определить цели; 4) установить причины проблемы; 5) разработать меры противодействия; 6) применить их; 7) оценить предпринятые шаги и их результат; 8) выработать наиболее эффективное решение и сделать его частью обычного рабочего процесса. Если кто-то из работников хочет сообщить что-то важное для решения проблемы, он использует “процедуру отчетности АЗ”, названную так по формату листа бумаги размером 297×420 мм, на котором нужно уместить всю информацию. Формат АЗ был выбран руководством, так как на тот момент это был максимальный формат бумаги для факса.

Третья сила роста: локальная адаптация

Один из самых заметных парадоксов в работе компании – поиск баланса между повышением эффективности в глобальном масштабе и внимательным отношением к конкретным проблемам на ее заводах и рынках. Так как менеджеры компании прислушиваются к своим сотрудникам и поощряют эксперименты, у работников появляется стимул искать решения проблем локального значения и делиться полученными знаниями со всей компанией. Так, в Японии для молодых любителей тюнинга была создана модель Scion. Менеджеры по сбыту подсчитали, что потребность в тюнинге будет велика и в Германии, тогда как на рынке США адаптация под индивидуального потребителя востребована мало. Это означало, что для того чтобы продавать Scion в Японии и Европе, инженеры должны были разработать для нее больше дополнительных опций, чем для других моделей. В то же самое время для американского рынка готовилась стандартная комплектация.

Первая сила интеграции: философия основателей

В основе ценностей культуры компании Toyota лежит система принципов, сформулированная ее основателями и эволюционировавшая в течение последующих десятилетий. Сотрудники компании неизменно руководствуются этими принципами в своих ежедневных действиях и решениях. Корпоративная культура основана на следующих четырех аксиомах, опубликованных в “Зеленой книге”, также известной как “Дао Toyota 2001”:

1. “Завтра будет лучше, чем вчера”.
2. “Выиграть должен каждый”.
3. “Сначала клиент, затем дилер, и в последнюю очередь – производитель”.

4. “Тэнчи гэнбуцу”: “разужнай обо всем сам”.

Вторая сила интеграции: “нервная система” организации, распространяющая знания между людьми

Как удастся компании, в которой работают сотни тысяч людей по всему миру и которая производит более девяти миллионов автомобилей в год, сохранять и развивать способность к обучению как основной компонент корпоративной культуры? Каким образом эта культура делает возможным такой оперативный и всесторонний обмен информацией? Лидеры организации побуждают сотрудников действовать подобно клеткам нервной системы, получающим и передающим информацию с быстротой молнии. Несмотря на все современные информационные системы и средства коммуникации, руководство компании знает, что никакие технологии не заменят личных контактов. Ведь на них строится коммуникационная культура Toyota, имеющая пять основных особенностей:

1. Открытое распространение ноу-хау по горизонтальным направлениям.
2. Свободное высказывание противоположных мнений.
3. Регулярное личное общение.
4. Систематизация и формализация неписаных правил в соответствии с дао Toyota.
5. Механизмы формальной и неформальной организационной поддержки.

Третья сила интеграции: принцип “вверх и внутрь” в управлении персоналом

Принцип карьерного роста, существующий в большинстве компаний, можно описать одной фразой: “если не вверх, то за дверь”. Вы либо поднимаетесь по карьерной лестнице, либо уходите. В кадровой политике Toyota большое внимание уделяется гарантии занятости и постоянному совершенствованию профессиональных навыков каждого сотрудника. Тех, кто хуже других справляется со своими обязанностями, редко увольняют. Такие сотрудники проходят переобучение или переводятся на другие участки, где могут принести большую пользу организации. HR-менеджеры подбирают подходящих сотрудников и удерживают их в компании, руководствуясь пятью принципами:

1. Постоянное трудоустройство для всех.
2. Непрерывное обучение и профессиональное развитие каждого сотрудника.
3. Успешная работа в команде – источник истинной силы компании.
4. Лучше действовать, чем рассуждать.
5. Оценка работников осуществляется не для поощрения или наказания, а для оказания помощи в профессиональном росте.

Поиск равновесия между эффективностью и инвестициями

Toyota уделяет первостепенное внимание накоплению ресурсов для обеспечения долгосрочного успеха. Большинство конкурентов добиваются увеличения доходов акционеров любой ценой, даже если это предполагает закрытие целых подразделений и увольнение работников. В противоположность организациям, в которых управляющих за ошибки увольняют, руководители компании Toyota открыто признают свои промахи и побуждают сотрудников использовать свои ошибки для совершенствования. Совместными усилиями они выстраивают культуру, в основе которой лежат знания сотрудников. Они подчеркивают важность обмена информацией в самых разных областях, таких как производительность, технологии, корпоративная политика и улучшение условий труда. Руководители компании не ищут, кого бы уволить, чтобы улучшить финансовые показатели, а стараются определить, кто мог бы принести компании больше пользы при выполнении других обязанностей. Они находят способы, позволяющие повысить производительность, не прибегая к использованию жесткой, единой для всех схемы работы. Людям нужно время, чтобы раскрыть свой потенциал, и Toyota предоставляет своим работникам это время.

Чувство удовлетворенности – это повод для беспокойства

В культуре компании нет понятия “зоны комфорта”: никому не позволено застыть на одном месте или брать передышку. Самоуспокоенность – это начало конца для компании. Поэтому руководство ведет напряженную борьбу против застоя, действуя по следующим направлениям:

1. **Сохранение и поддержка основных принципов культуры.** Это отнюдь не легко в условиях стремительного роста.
2. **Постоянное обучение и профессиональное совершенствование.** Необходимо побороть самодовольство, которое возникает как следствие продолжительного успеха.
3. **Противостояние превращению основных принципов в ограничения.** Принципы корпоративной культуры не должны выполнять роль “смирительной рубашки”.
4. **Преобразование принципов с учетом знаний, получаемых во всех уголках мира.** Toyota – японская компания, но ее персонал разбросан по всему миру, а значит, ей нужно обладать широтой взглядов.
5. **Приоритет долгосрочного развития перед краткосрочными выгодами.** Лидеры компании никогда не считали нужным “заигрывать” с финансовыми рынками, сосредотачивая свои усилия на долгосрочных целях. Но сегодня глобальная конкуренция требует от них большего внимания к требованиям рынка.
6. **Увеличение гибкости в глобальном масштабе.** Toyota традиционно конкурировала с автопроизводителями Японии, США и Европы, однако усиление позиций корейских и китайских автомобилестроителей обуславливает необходимость большей гибкости в глобальной стратегии компании.

Десять противоречий компании Toyota

Можно извлечь огромную пользу из внутренних противоречий компании, если научиться подчинять их своим задачам, как это сделали руководители компании Toyota. Они видят в противоречиях источник своей способности двигаться вперед по инновационному пути.

Противоречия не стремятся разрешить, а искусно используют в своих целях. Все, кто работает в компании, стараются оставаться открытыми к новым знаниям, от кого бы эти знания ни исходили. Десять противоречий, двигающих компанию Toyota вперед, таковы:

1. Зная свои возможности, ставьте цели, которых невозможно достигнуть.
2. Для того чтобы осуществить большой рывок вперед, все время проводите небольшие эксперименты.
3. Сделайте акцент на локальные особенности, чтобы выйти на глобальный рынок.
4. Уважительно относитесь к своему прошлому, чтобы воспитать будущих лидеров.
5. Чтобы совершенствоваться дальше, признайте, что вы несовершенны.
6. Используйте современные средства коммуникации, уделяя при этом первоочередное внимание личному общению между людьми.
7. Чтобы добиться хороших результатов, выслушайте сначала плохие новости.
8. Для увеличения производительности не сокращайте людей: предоставляйте им новые задания, обязанности, возможности для роста.
9. Чтобы совершенствовать промышленное производство, полагайтесь на человеческие качества и взаимопонимание.
10. Рассчитывая на длительный успех, не пытайтесь избрать к нему кратчайший путь.

Об авторах

Хиротака Такеути – выпускник Калифорнийского университета в Беркли, написавший вместе с Майклом Портером книгу “Может ли Япония конкурировать”. **Эми Оsono** окончила университет Джорджа Вашингтона. **Норихико Симидзу** – выпускник Стэнфорда. Все трое преподают в Высшей школе международной корпоративной стратегии Университета Хитоцубаси, одного из самых престижных японских учебных заведений.
