**Тема:** «Характеристика систем управления предприятия на примере компании TOYOTA»

**Содержание**

[Введение 2](#_Toc41370391)

[Общая характеристика предприятия 3](#_Toc41370392)

[Система управления предприятием 6](#_Toc41370393)

[Менеджмент и его задачи в компании 10](#_Toc41370395)

[Основные требования предъявляемые к менеджеру 15](#_Toc41370396)

[Заключение. 17](#_Toc41370397)

[Литература 18](#_Toc41370398)

**ВВЕДЕНИЕ**

“Известным становится имя, сказанное прохожим, а не выбитое на камне”, - гласит японская поговорка.

Более десяти лет автопроизводители с удивлением наблюдали за подъемом компании Toyota Motors до доселе невиданных высот. Компания «Тойота» является одним из крупнейших автопроизводителей в мире. В 2006 году она реализовала более 8,8 млн. автомобилей на всех пяти континентах. «Тойота» входит в первую десятку списка 500 крупнейших по объёмам поступлений предприятий на планете, который ежегодно публикуется американским журналом Fortune. Будучи одной из ведущих международных корпораций в мире, компания «Тойота» гордится званием самого уважаемого автопроизводителя, которое, как считают в компании, было получено благодаря приверженности «Тойоты» к поддержанию высокого уровня удовлетворённости покупателей от обладания её продукцией. Значительное влияние на становление компании «Тойота» в современном виде оказали ценности и принципы её работы, которые были сформированы на начальном этапе деятельности компании в Японии.**1**. **ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ПРЕДПРИЯТИЯ**

**Toyota** — крупнейшая [японская](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%AF%D0%BF%D0%BE%D0%BD%D0%B8%D1%8F) автомобилестроительная корпорация, также предоставляющая финансовые услуги и имеющая несколько дополнительных направлений в бизнесе. Штаб-квартира — в городе [Тоёта](http://ru.wikipedia.org/w/index.php?title=%D0%A2%D0%BE%D1%91%D1%82%D0%B0_%28%D0%B3%D0%BE%D1%80%D0%BE%D0%B4%29&action=edit&redlink=1), [префектура Айти](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9F%D1%80%D0%B5%D1%84%D0%B5%D0%BA%D1%82%D1%83%D1%80%D0%B0_%D0%90%D0%B9%D1%82%D0%B8) ([Япония](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%AF%D0%BF%D0%BE%D0%BD%D0%B8%D1%8F)). Toyota Motor Corporation является основным членом [Toyota Group](http://ru.wikipedia.org/wiki/Toyota_Group). С этой компанией в основном ассоциируется бренд Toyota. [Логотип](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9B%D0%BE%D0%B3%D0%BE%D1%82%D0%B8%D0%BF) компании изображает стилизованную ткацкую петлю и связан с тем, что свою деятельность компания начинала с выпуска автоматических [ткацких станков](http://ru.wikipedia.org/w/index.php?title=%D0%A2%D0%BA%D0%B0%D1%86%D0%BA%D0%B8%D0%B9_%D1%81%D1%82%D0%B0%D0%BD%D0%BE%D0%BA&action=edit&redlink=1).

В 1933 году компания по производству автоматических [ткацких станков](http://ru.wikipedia.org/w/index.php?title=%D0%A2%D0%BA%D0%B0%D1%86%D0%BA%D0%B8%D0%B9_%D1%81%D1%82%D0%B0%D0%BD%D0%BE%D0%BA&action=edit&redlink=1) Toyoda Automatic Loom Works создала новое отделение, специализирующееся на производстве автомобилей; его руководителем стал [Киитиро Тоёда](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9A%D0%B8%D0%B8%D1%82%D0%B8%D1%80%D0%BE_%D0%A2%D0%BE%D1%91%D0%B4%D0%B0). В 1929 году Киитиро Тоёда совершил поездки в [Европу](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%95%D0%B2%D1%80%D0%BE%D0%BF%D0%B0) и [США](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A1%D0%A8%D0%90) для изучения автомобильной промышленности и в 1930 году приступил к разработке автомобилей с бензиновым двигателем. Правительство Японии всячески поощряло такую инициативу компании Toyoda Automatic Loom Works. В 1934 году компания произвела свой первый двигатель типа А, который был использован в первой модели пассажирского автомобиля А1 в мае 1935 года и в грузовике G1 в августе 1935 года. Производство пассажирского авто модели АА началось в 1936 году. Ранние модели напоминали уже существовавшие модели Dodge Power Wagon и Chevrolet[[1]](#footnote-1).

Toyota Motor Co., Ltd. была основана в качестве самостоятельной компании в 1937 году. Несмотря на то, что фамилия основателей компании звучит как Тойода, для упрощения произношения и в качестве символа отделения деловой деятельности от семейной жизни, компании было решено дать имя «Тойота». В Японии название «Тойота» (トヨタ) считается более удачным названием, чем «Тойода» (豊田), так как 8 считается числом, приносящим удачу, а слово «Тойота», написанное [катаканой](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9A%D0%B0%D1%82%D0%B0%D0%BA%D0%B0%D0%BD%D0%B0) (японской азбукой) как раз состоит из 8 черт.

Во время [Второй мировой войны](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%92%D1%82%D0%BE%D1%80%D0%B0%D1%8F_%D0%BC%D0%B8%D1%80%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D1%8F_%D0%B2%D0%BE%D0%B9%D0%BD%D0%B0) компания практически занималась только производством грузовиков для [Японской императорской армии](http://ru.wikipedia.org/w/index.php?title=%D0%AF%D0%BF%D0%BE%D0%BD%D1%81%D0%BA%D0%B0%D1%8F_%D0%B8%D0%BC%D0%BF%D0%B5%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%BE%D1%80%D1%81%D0%BA%D0%B0%D1%8F_%D0%B0%D1%80%D0%BC%D0%B8%D1%8F&action=edit&redlink=1). Из-за строгого дефицита в тогдашней Японии военные грузовики делались в самых упрощенных вариантах, например, с одной фарой. Некоторые считают, что война быстро закончилась из-за бомбардировок союзников в городе Аити, уничтоживших заводы Toyota.

После войны в 1947 году начался выпуск коммерческих пассажирских авто модели SA. В 1950 году была создана отдельная компания по продажам — Toyota Motor Sales Co. (она просуществовала до июля 1982 года). В апреле 1956 года была создана дилерская сеть [Toyopet](http://ru.wikipedia.org/w/index.php?title=Toyopet&action=edit&redlink=1). В 1957 году Toyota Crown стал первым японским автомобилем, экспортируемым в Америку (не только в США, но и в [Бразилию](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%91%D1%80%D0%B0%D0%B7%D0%B8%D0%BB%D0%B8%D1%8F)).

Тойота начала расширяться быстрыми темпами в 1960-е годы. Первый автомобиль марки «Тойота», произведённый за пределами Японии, вышел с конвейера в апреле 1963 года в городе [Мельбурн](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9C%D0%B5%D0%BB%D1%8C%D0%B1%D1%83%D1%80%D0%BD), в [Австралии](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%90%D0%B2%D1%81%D1%82%D1%80%D0%B0%D0%BB%D0%B8%D1%8F).

### Крупнейший автопроизводитель в мире

В I квартале [2007](http://ru.wikipedia.org/wiki/2007) года Toyota Motor впервые выпустила и продала больше автомобилей, чем [General Motors](http://ru.wikipedia.org/wiki/General_Motors). [GM](http://ru.wikipedia.org/wiki/GM) удерживала звание «крупнейшего автопроизводителя в мире» на протяжении 76 лет. Но последние годы GM, как и другие американские автопроизводители, переживает кризис и вынуждена сокращать производство — освободившееся место на рынке занимают конкуренты, и в первую очередь Toyota. [24 апреля](http://ru.wikipedia.org/wiki/24_%D0%B0%D0%BF%D1%80%D0%B5%D0%BB%D1%8F) японская компания сообщила, что выпустила в I квартале 2,37 млн. автомобилей и продала 2,35 млн. Таким образом, она впервые опередила GM, у которой соответствующие показатели составили 2,34 млн. и 2,26 млн. машин.

В четвертом квартале 2007 года прибыль компании Toyota выросла на 7,5 процентов. За октябрь – декабрь Toyota получила прибыль в 4,3 миллиарда долларов, а до конца финансового года, до 31 марта, японский производитель планирует получить 15,8 миллиардов долларов[[2]](#footnote-2).

Такой рост прибыли был получен за счет продаж в развивающихся странах России, Китае и нефтедобывающих государств Ближнего Востока и Латинской Америке. Таким образо японский концерн избежал проблем, которые могли возникнуть в связи с финансовым кризисом в США, за 2007 год США принесла только 44 процента от всех продаж.

**Итоги продаж Toyota в России за 9 месяцев 2008 года**

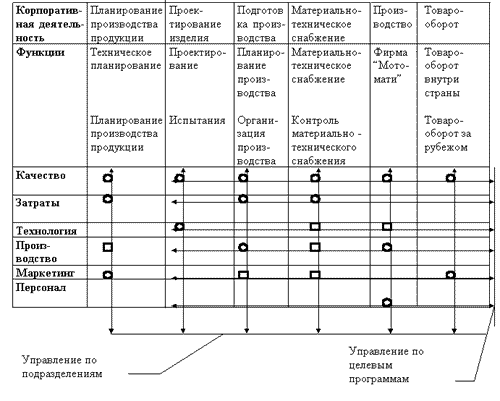
Через сеть официальных дилеров и уполномоченных партнеров было продано 145 387 автомобилей. Лидерами продаж традиционно стали: Corolla (47 260 автомобилей), Camry (21 639 автомобилей) и RAV4 (18 096 автомобилей). Лучшую динамику продаж по сравнению с аналогичным периодом прошлого года показали следующие модели Toyota: Auris (73,61%), Corolla (57,16%), Land Cruiser Prado (55,10%).

Начиная со дня основания в 1937 году «ТОЙОТА МОТОР КОРПОРЭЙШН» и все дочерние предприятия компании, постоянно стремились вносить свой вклад в устойчивое развитие общества, производя и предлагая инновационные товары и услуги высочайшего качества. Благодаря этому стремлению, они смогли разработать собственную философию, ценности и методы управления, которые передаются в компании от поколения к поколению. В последние десятилетия компания распространила свою деятельность по всему миру, и в то же время возросли ожидания общества относительно роли корпораций в устойчивом развитии. Принимая это во внимание, они постарались интерпретировать «Руководящие принципы «Тойота» с точки зрения того, как можно способствовать устойчивому развитию, взаимодействуя со всеми заинтересованными сторонами. Все сотрудники компании знают и разделяют эти принципы, и компания будет продолжать усилия, направленные на устойчивое развитие. усилия, направленные на устойчивое развитие.

**2. СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ**

Тойота осуществляет свою деятельность, используя матричную структуру управления. Эта структура была предложена Каори Ишикава в 70-х годах и с небольшими изменениями функционирует по сей день не только на фирме "Тойота", но и на многих других фирмах по всему миру. Такая структура представляет собой сетевую структуру, построенную на принципе двойного подчинения исполнителей: с одной стороны - непосредственному руководителю функциональной службы, которая предоставляет персонал и техническую помощь руководителю проекта, с другой - руководителю проекта или целевой программы, который наделен необходимыми полномочиями для осуществления процесса управления. При такой организации руководитель проекта взаимодействует с 2-мя группами подчиненных: с постоянными членами проектной группы и с другими работниками функциональных отделов, которые подчиняются ему временно и по ограниченному кругу вопросов. При этом сохраняется их подчинение непосредственным руководителям подразделений, отделов, служб[[3]](#footnote-3). Для деятельности, которая имеет четко выраженное начало и окончание, формируют проекты, для постоянной деятельности - целевые программы. В организации и проекты, и целевые программы могут сосуществовать.

Управление по целевым программам осуществляется на "Тойоте" через функциональные комитеты. Например, при создании функционального комитета в области обеспечения качества председателем комитета назначается уполномоченный руководства по качеству. Из практики фирмы "Тойота", количество членов комитета не должно превышать пяти. В состав комитета входят как сотрудники отдела обеспечения качества, так и 1-2 сотрудника других отделов. Каждый комитет имеет секретариат и назначает секретаря для ведения дел. Основные вопросы рассматриваются комитетом на ежемесячных заседаниях. Комитет также может создавать группы, работающие над отдельными проектами[[4]](#footnote-4). Комитет по качеству определяет права и обязанности всех отделов, связанных с вопросами качества и устанавливает систему их взаимоотношений. Ежемесячно комитет по качеству анализирует показатели обеспечения качества и разбирается в причинах рекламаций, если таковые имеются. В то же время комитет не несет ответственности за обеспечение качества. Эта задача решается непосредственно каждым отделом в рамках вертикальной структуры. Обязанностью комитета является соединение вертикальной и горизонтальной структуры для улучшения деятельности всей организации.



Внедрение матричной структуры дает хороший эффект в организациях с достаточно высоким уровнем корпоративной культуры и квалификации сотрудников, в противном случае возможна дезорганизация управления (на фирме "Тойота" внедрение матричной структуры заняло около 10 лет). Эффективность воплощения в жизнь идей современной философии качества в такой структуре доказана практикой фирмы "Тойота"[[5]](#footnote-5).

Наряду с мотивацией, важную роль в интенсификации труда работников, играют различные формы организации производственного процесса. Среди разнообразных методов побуждения персонала к активной деятельности, важное место занимает система "камбан". Ее автор – вице-президент автомобильной компании "Тойота" Т.Оно.

Система была внедрена в компании в 1972 году, а затем получила распространение и в других японских фирмах. Американцы называют ее системой «как раз вовремя», что не совсем точно. Временный фактор не является главной составляющей системы. Ее суть определяют два компонента:

а) рациональная организация производства

б) эффективное управление персоналом

Американский профессор Р.Шонбергер называет "камбан" "тянущей" системой производства. По его мнению, производственные участки, находящиеся на последующих этапах технологического цикла, как бы вытягивают необходимую им продукцию из предыдущих. Традиционную систему он называет в отличие от "камбан" "толкающей", поскольку она не учитывает потребностей в деталях (узлах), испытываемых последующими участками, а выталкивает на них все, что произведено. Расписание "камбан" предусматривает производство продукции на участках не по неделям и дням, а по часам и даже минутам[[6]](#footnote-6).

Система ориентирована на то, чтобы производить и отправлять изделия на последующие стадии в тот самый момент, когда в них появляется потребность. Это относится как к самому производственному процессу, так и к хранению деталей (узлов) на складе, а также к организации деятельности поставщиков. К примеру, складские запасы у фирмы "Тойота" рассчитаны на один час, поставщики доставляют свою продукцию заказчикам для включения ее в производственный цикл три-четыре раза в день. Для сравнения, на предприятиях "Форда" содержится трехнедельный запас деталей (узлов), а типичный интервал между поставками их со стороны составляет один месяц. Система дает возможность повысить коэффициент использования производственных площадей (в фирме «Тойота» на один выпускаемый двигатель приходится немногим более 40 кв. м площади, что почти в 2 раза меньше, чем у "Форда"). С помощью "камбан" обеспечиваются очень высокие производительность и качество продукции: "Тойота" выпускает 9 двигателей в день в пересчете на одного занятого "Форд" – 2, у "Тойоты" один дефект приходится на две машины, у "Форда" этот показатель в десятки раз хуже.

Все это породило у западных бизнесменов желание перенести систему "камбан" на свои предприятия. Было потрачено много усилий и средств, и хотя известные успехи в совершенствовании организации производства были достигнуты, о стопроцентном заимствовании с соответствующим результатом говорить не приходится. В немалой степени это связано с ориентацией системы "камбан" на чисто японские средства трудовой мотивации.

**3. МЕНЕДЖМЕНТ И ЕГО ЗАДАЧИ В КОМПАНИИ**

Начиная со Второй мировой войны японские компании рассматривали «эффективность» как главный принцип менеджмента. Эффективность означает способность реагировать на изменения внешней среды и достигать целей без лишних затрат. Высокая конкурентоспособность японских компаний на глобальном рынке - следствие высокоэффективных систем менеджмента, которые они разработали. Яркий пример тому - система менеджмента Тойоты во всей ее полноте. 8 подсистем системы менеджмента Тойоты — это очень серьезный шаг к построению целостной интегрированной системы управления, включающий в себя:

**Система финансового менеджмента**

Функция финансового менеджмента состоит в достижении баланса между привлечением капитала и его размещением. Производственные компании не должны привлекать капитал просто ради портфельных инвестиций. В компании Toyota каждая новая модель автомобиля требует минимальных инвестиций в размере 365 млн. долл. (50 млрд. иен), которые направляются на проектные работы и модернизацию оборудования[[7]](#footnote-7).

**Таргет-костинг и кайдзен-костинг в Японии**

Во многих источниках, описывающих японскую модель управления производством и систему управленческого учёта, подчёркивается взаимосвязь между двумя системами: таргет- и кайзен-костинг. И таргет-костинг, и кайзен-костинг решают практически одну и ту же задачу, но на разных стадиях жизненного цикла продукта и разными методами. Обе концепции предназначены для снижения уровня отдельных статей затрат и себестоимости конечного продукта в целом до некоторого приемлемого уровня, но если мы разделим жизненный цикл продукта на две части:

1. стадию планирования и разработки

2. стадию производства,

то таргет-костинг решает данную задачу на первой стадии, а кайзен-костинг - на второй. Вместе обе системы дают предприятию весьма ценное конкурентное преимущество, состоящее в достижении более низкого по отношению к конкурентам уровня себестоимости и возможности выбирать удобную ценовую политику для захвата удержания соответствующих секторов рынка.

Тут надо отметить одну важную особенность совместного использования систем таргет- и кайзен-костинг в японских компаниях. В традиционных отраслях промышленности, продукция которых характеризуется длительным жизненным циклом, основное внимание фокусируется именно на кайзен-костинг, и наоборот, в инновационных отраслях с коротким жизненным циклом производимых продуктов, на первое место выдвигается таргет-костинг.

В компаниях, которые условно можно отнести к традиционным отраслям промышленности, деятельность кайзен осуществляется на трёх уровнях:

* менеджеров и ИТП, для которых поддержка философии кайзен является функциональной обязанностью;
* инициативных групп сотрудников, объединённых в кружки качества;
* отдельных рабочих, которые имеют возможность через систему предложений вносить новые идеи.

Поощрение людей, активно принимающих участие в деятельности кайзен, осуществляется как с помощью материального стимулирования, так и использования нематериальных стимулов и воздействий. Последние включают мероприятия, укрепляющие в сознании рабочих и специалистов ценности, культивируемые компанией, и сознание того, что успех каждого прямо связан с успехом его компании[[8]](#footnote-8).

В инновационных же отраслях, как указывалось выше, кайзен-костинг гармонично дополняет систему таргет-костинг, уступая последней первенство, но не утрачивая своей значимости.

**Функциональный менеджмент**

В то время как американские автомобилестроители децентрализовали свои организации, превратив их в многочисленные центры прибыли, организационная структура компании Toyota абсолютно централизована. Поэтому ответственность за связь между различными отделами в компании Toyota и координацию в процессе управления качеством и управления затратами в масштабе компании лежит на организационной единице, называемой функциональным собранием.

Функциональное собрание представляет собой формальную организационную единицу на уровне топ-менеджмента, которая ответственна за принятие решений по постановке общих целей и разработке планов для каждого подразделения.

**Система управления продажами**

Сбыт — это то, без чего не может работать производство. Ежедневное бесперебойное производство продукции возможно лишь тогда, когда значительное количество произведенной продукции может быть продано. Количество проданной продукции определяется в основном ее привлекательностью для потребителя, а также коммерческой силой, которая складывается из таких факторов, как число торговых точек и профессионализм продавцов.

**Система разработки новой продукции**

Для автопроизводителей разработка новой продукции служит отправной точкой для создания моделей следующего поколения. Этот процесс начинается с исследования рынка и планирования нового продукта, затем переходит к проектированию внешнего вида и интерьера автомобиля, разработке кузова и основных узлов, изготовлению опытного образца и его испытанию, наладке линии и т.д. Для каждой модели в компании Toyota назначается специальный человек— главный инженер автомобиля, который отвечает за весь процесс разработки данной модели.

**Система производственного менеджмента: системы SIS, CIM и JIT**

Как информация от конечного потребителя — человека, желающего купить автомобиль, поступает к продавцу и далее — к компании Toyota и ее поставщикам? Система стратегической информации (SIS) Toyota, позволяющая эффективно управлять потоком этой информации. Каким образом Toyota регулирует работу оборудования и людей и объем выпуска продукции на многочисленных сборочных заводах?

Ответ — с помощью интегрированной в производство компьютерной системы (CIM), дающей возможность каждому заводу работать автономно при помощи известной системы канбан.

И наконец один из основных принципов производственной системы Toyota — принцип «точно вовремя» (JIT). Он позволяет избежать перепроизводства и обеспечить поставку продукции точно в срок.

**Международные стратегии производства японских автомобильных компаний**

Это то как компания Toyota и другие японские автопроизводители формулируют и реализуют стратегии выхода на международные рынки, включая взаимодействие с поставщиками узлов и агрегатов.

В компании Toyota также существует 14 принципов менеджмента[[9]](#footnote-9):

1. Принимай управленческие решения с учётом долгосрочной перспективы, даже если это наносит ущерб краткосрочным финансовым целям.
2. Процесс в виде непрерывного потока способствует выявлению проблем.
3. Используй [«вытягивающую» схему](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%92%D1%8B%D1%82%D1%8F%D0%B3%D0%B8%D0%B2%D0%B0%D1%8E%D1%89%D0%B5%D0%B5_%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%B8%D0%B7%D0%B2%D0%BE%D0%B4%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%BE), чтобы избежать перепроизводства. Организация работы производства требует, чтобы потребитель получил то, что ему требуется, в нужное время и в нужном количестве.
4. Выравнивай объёмы работ. Для того, чтобы создать правильное [бережливое производство](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%91%D0%B5%D1%80%D0%B5%D0%B6%D0%BB%D0%B8%D0%B2%D0%BE%D0%B5_%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%B8%D0%B7%D0%B2%D0%BE%D0%B4%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%BE) и добиться улучшение качества обслуживания, нужно выровнять график производства, не всегда строго следуя порядку поступления заказов.
5. Останавливай производство, если того требует качество.
6. Стандартные задачи и делегирование полномочий сотрудникам — основа непрерывного совершенствования.
7. Используй визуальный контроль, чтобы ни одна проблема не осталась незамеченной.
8. Используй только надёжную, испытанную технологию.
9. Воспитывай лидеров, которые досконально знают своё дело, исповедуют философию компании и могут научить этому других.
10. Воспитывай незаурядных людей и формируй команды, исповедующие корпоративную философию.
11. Уважай своих партнёров и поставщиков, ставь перед ними трудные задачи и помогай совершенствоваться.
12. Хочешь разобраться в ситуации — посмотри на всё своими глазами.
13. Принимай решение не торопясь, взвесив все возможные варианты.
14. Сделай свою компанию обучающейся организацией за счёт неустанного анализа и непрерывного совершенствования.

**4. ОСНОВНЫЕ ТРЕБОВАНИЯ ПРЕДЪЯВЛЯЕМЫЕ К МЕНЕДЖЕРУ**

В современном понимании менеджер — это руководитель или управляющий, занимающий постоянную должность и наделенный полномочиями в области принятия решений по конкретным видам деятельности фирмы в рыночных условиях. Принимаемые менеджером решения в условиях свойственного рынку риска и неопределенности ситуации должны быть обоснованными и вырабатываться на базе новейших методов оптимизации управления: многовариантных расчетов с помощью компьютерной техники[[10]](#footnote-10).

Основными требованиями, предъявляемыми к менеджеру Toyota, являются:

* наличие общих знаний в области управления предприятием;
* компетентность в вопросах технологии производства фирмы;
* владение навыками не только администрирования, но и предпринимательства, умение владеть ситуацией на рынках, проявлять инициативу и активно перераспределять ресурсы фирмы в наиболее выгодных сферах применения;
* принятие обоснованных и компетентных решений;
* наличие практического опыта и знаний в области анализа экономической ситуации на рынках;
* умение анализировать деятельность фирм-конкурентов;
* умение предвидеть тенденции развития хозяйственной конъюнктуры, особенности спроса, мер государственного регулирования экономики в своей стране и в других странах, на рынках которых фирма стремится усилить, либо удержать свои позиции;
* умение согласования решений с нижестоящими сотрудниками и распределение участия каждого в их исполнении;
* знание в совершенстве своих прямых подчиненных, их способностей и возможностей выполнения конкретной поручаемой им работы;
* знание условий, связывающих предприятие и работников, и защита интересов обеих сторон на справедливой основе;
* устранение неспособных с целью удержания единства и правильности функционирования фирмы.

**Заключение**

Система управления – это совокупность определенных взаимосвязанных элементов и подсистем управления, взаимодействующих между собой для достижения запланированного результата.

В чем же секрет успеха Toyota? Невероятная стабильность качества и неизменная операционная эффективность компании — непосредственный результат безупречности производства. Операционная эффективность стала стратегическим оружием Toyota. Отчасти добиться такого уровня позволяют инструменты и методы повышения качества, которые стали широко известны в мире благодаря Toyota. Это система «точно вовремя», кайдзен, поток единичных изделий и принцип бережливого производства. Но не инструменты и технологии являются секретным оружием, которое может совершить переворот в бизнесе. Неизменный успех Toyota при применении этих средств проистекает из философии бизнеса, в основе которой лежит понимание людей и их мотивация. Успех компании определяется прежде всего тем, что, разрабатывая стратегию, выстраивая отношения с поставщиками и обеспечивая существование обучающейся организации, Toyota неустанно совершенствует лидерство, работу команд и культуру бизнеса[[11]](#footnote-11). Все это указывает на эффективную систему управления, которая год за годом достигает запланированного результата.   
Успех фирмы Toyota уже многие десятилетия вызывает неизменный интерес у менеджеров и бизнесменов по всему миру. Надежность автомобилей Toyota стала эталоном для мировой автопромышленности, поэтому каждый, кто заинтересован в повышении качества товаров и услуг, так или иначе знакомится с опытом этой корпорации.

**Литература**

1. Джеффри Лайкер, Дэвид Майер «Практика дао Toyota: Руководство по внедрению принципов менеджмента Toyota» Альпина Бизнес Букс, 2007 г.
2. Джеффри Лайкер «Дао Toyota: 14 принципов менеджмента ведущей компании мира» Альпина Бизнес Букс, 2008 г.
3. Канбан и «точно вовремя» на Toyota:» Менеджмент начинается на рабочем месте» Альпина Бизнес Букс, 2008 г.
4. Сигео Синго «Изучение производственной системы Тойоты с точки зрения организации производства» ИКСИ, 2006 г.
5. Тайити Оно «Производственная система Тойоты. Уходя от массового производства» ИКСИ, 2008 г.
6. Ясухиро Монден.» Система менеджмента Тойоты» ИКСИ, 2007 г.
7. <http://gaap.ru/>
8. <http://kvnews.ru/>
9. http://toyota.ru/

1. <http://gaap.ru/> [↑](#footnote-ref-1)
2. <http://kvnews.ru/> [↑](#footnote-ref-2)
3. Джеффри Лайкер «Дао Toyota: 14 принципов менеджмента ведущей компании мира» Альпина Бизнес Букс, 2008 г. Стр 46. [↑](#footnote-ref-3)
4. [↑](#footnote-ref-4)
5. Ясухиро Монден.» Система менеджмента Тойоты» ИКСИ, 2007 г. Стр 93 [↑](#footnote-ref-5)
6. Канбан и «точно вовремя» на Toyota:» Менеджмент начинается на рабочем месте» Альпина Бизнес Букс, 2008 г. Стр 103 [↑](#footnote-ref-6)
7. Ясухиро Монден.» Система менеджмента Тойоты» ИКСИ, 2007 г. Стр 55 [↑](#footnote-ref-7)
8. Канбан и «точно вовремя» на Toyota:» Менеджмент начинается на рабочем месте» Альпина Бизнес Букс, 2008 г. Стр 132 [↑](#footnote-ref-8)
9. Джеффри Лайкер «Дао Toyota: 14 принципов менеджмента ведущей компании мира» Альпина Бизнес Букс, 2008 г. Стр 81 [↑](#footnote-ref-9)
10. Джеффри Лайкер, Дэвид Майер «Практика дао Toyota: Руководство по внедрению принципов менеджмента Toyota» Альпина Бизнес Букс, 2007 г. Стр 60 [↑](#footnote-ref-10)
11. http://toyota.ru/ [↑](#footnote-ref-11)