**Содержание**

Введение. 2

1. Основы управления фирмами в Японии. 4

1.1 Основные черты японского управления. 4

1.1.1 Традиционно-культурные корни японской модели управления. 4

1.1.2 Управление персоналом 8

1.1.3 Обучение и подготовка персонала. 10

1.1.4 Управленческие решения, стиль и концепция управления. 14

1.1.5 Средства мотивации. 16

1.1.6 Система управления качеством. 19

1.1.6.1 Кружки качества. 19

1.1.6.2 Цели и задачи кружков качества. 22

1.1.6.3 Успешное функционирование кружков качества. 23

2. Особенности управления в компании TOYOTA. 26

2.1 История фирмы Toyota. 26

2.2 Руководящие принципы компании «Тойота» 30

2.3 Система управления производством. 30

2.4 Система 5S 31

2.5 Подход Toyota – не только инструменты и технологии. 34

2.6 Краткая характеристика 14 принципов Дао Toyota 36

2.7 Производство «точно вовремя» – just-in-time (JIT) 43

3. TOYOTA. Настоящее и будущее компании. 46

3.1 Toyota сегодня 46

3.2 Планы на будущее 47

3.3 Россия-часть стратегии компании 48

3.4 В условиях кризиса 49

Заключение. 51

Список использованной литературы 52

# 

# Введение

Происходящие в нашей стране преобразования нацелены на повышение эффективности общественного производства. Для решения этой задачи осуществляется целый комплекс мер. Развернулась решительная борьба за повышение качества выпускаемой продукции, внедряются более эффективные экономические методы управления взамен изживающих себя административных методов, новые формы организации труда и производства, осуществляется переход на принципы полного хозрасчета, происходит реорганизация внешних экономических связей. Вместе с тем предстоит еще изыскать и привести в действие нераскрытые резервы эффективной организации управления, более полного использования всех видов ресурсов, задействовать методы стимулирования труда. Решению этих задач может помочь освоение передовых методов управления в развитых капиталистических странах.

Особую важность в этом плане представляет ознакомление с японскими методами управления, повышенный интерес к которым проявляется практически во всем мире.

Менеджмент в Японии, как и в любой другой стране, отражает её исторические особенности, культуру и общественную психологию. Он непосредственно связан с общественно-экономическим укладом страны. Анализ японского управления персоналом представляет особый интерес по следующим причинам.

Во-первых, это та область менеджмента, где наиболее выразительно проявляются отличия японского стиля от достаточно изученного и широко распространенного в развитых капиталистических странах западного (американского) стиля. Исходные предпосылки кадровой политики, как и конкретные методы ее проведения на японских предприятиях, значительно отличаются от американских.

Во-вторых, результаты, полученные на японских предприятиях (например, темпы роста производительности труда), свидетельствуют о том, что используемые там методы управления персоналом достаточно эффективны. Именно эффективность привлекает все большее внимание зарубежных исследователей, которые, изучая японские методы управления персоналом, рассматривают возможность их использования в своих странах.

Исследователи японской экономики, в том числе и один из известных за рубежом специалистов по японскому менеджменту Уильям Оучи, считают, что успехи японской экономики главным образом стали следствием оформления и функционирования специфической японской системы управления. При внимательном и тщательном изучении японского менеджмента оказалось, что японская система управления – это синтез традиционных, этнокультурных японских традиций и импортированных идей, а многие из рационализаторских японских методов управления представляют собой адаптированные к японской системе идеи из старых учебников по менеджменту. В связи с этим изучение японской модели управления, основных её принципов, её корней и истоков, представляет определённый интерес для исследования, и является актуальным с точки зрения попытки внедрения или адаптации некоторых основополагающих принципов японской системы, в управленческую систему российских предприятий.

И поэтому цель моей работы – разобраться, в чем же заключается японский «стиль управления», понять, почему система менеджмента в Японии признана одной из самых эффективных в мире, и исследовать японскую модель управления. Данное исследование в свою очередь определяет и задачи работы: выявить и проанализировать традиционные и современные черты японской системы управления, окончательно сформировавшейся во второй половине ХХ века, а также охарактеризовать высшее звено японской управленческой системы.

# 1. Основы управления фирмами в Японии

## 

## 1.1 Основные черты японского управления

### 

### 1.1.1 Традиционно-культурные корни японской модели управления

Японскую систему управления можно рассматривать как синтез импортированных идей и культурных традиций. Поэтому, чтобы понять природу современной управленческой мысли Японии, необходимо коснуться некоторых черт традиционной культуры этой страны.

В используемых в Японии методах организации управленческой деятельности в условиях научно-технического прогресса, тесно переплетаются традиционные, национальные и современные формы организации труда. Чтобы понять особенности утвердившихся здесь форм совместной деятельности необходимо обратиться не только к общим принципам управления, к закономерностям развития крупного общественного производства и научно технического прогресса, но и к историко-культурным и этническим истокам, наложившим существенный отпечаток на характер и формы организационной управленческой деятельности.

«В этой связи, многие авторы, в том числе один из крупнейших исследователей в области японского менеджмента У. Оучи, обращают внимание на то, что японцы представляют собой крупную этническую однородность, выражающуюся в общности языка, литературы, истории, традиций, системы целостных ориентаций, верований. Применительно к различным видам деятельности, в самой среде работающих здесь людей сложилось предпочтение групповых ценностей перед индивидуальными, отождествление интересов индивидуума с интересами группы; предпочтение гармонии и компромисса перед разрешением противоречий через конфликт; принцип самосовершенствования и долга, почтение к старшим, необходимость трудиться с полной отдачей сил и способностей. Именно эти черты как утверждается, стали истоками таких важнейших элементов управления как, система японского патернализма, системы пожизненного найма, системы коллективного принятия решений.

Зарубежные исследователи системы японского управления считают, что теоретическая концепция управления японскими предприятиями базируется на некоторых религиозных принципах, которые были заимствованы из различных религий, распространённых на Японских островах (Конфуцианство, Дзэн). Считается, что из Конфуцианства была заимствована концепция, по которой, при управлении трудовыми ресурсами необходимо использовать в определённых пропорциях гуманизм и авторитаризм, и строить принципы управления по образу идеальной конфуцианской семьи, следующей пяти принципам: почтительность детей к родным, верность, повиновение, доброта, преданность своему хозяину. Конфуцианство строго определило рамки политической и экономической деятельности. Оно требовало неукоснительного выполнения определённых правил, регламентирующих сферу общественной жизни и поведения людей. Основой во взаимоотношениях людей и целью нравственного самосовершенствования, являлось понятие «жень» (гуманность) и «сяо» (сыновья почтительность). «Жень» и «Сяо» требовали соблюдения определённых морально-этических норм: беспрекословного подчинения старшим по возрасту и положению, почитание предков, строгого соблюдения семейных и прочих традиций. Чётко регламентированные правила определяли отношения между хозяином и слугой, отцом и детьми, старшими и младшими и между друзьями. Кроме того правилами определялись взаимоотношения внутри и между различными группами, социальной и экономической общностью, государством. Утверждают, что когда японцы заимствовали конфуцианство из Китая, они изменили порядок принципов, преданность хозяину встало на первое место. Отсюда исследователи делают вывод о том, что этот принцип лежит в основе и пожизненного найма, и стремлении трудиться с полной отдачей сил.

Чтобы понять особенности утвердившихся здесь форм совместной деятельности, необходимо обратиться не только к общим принципам управления, к закономерностям развития крупного общественного производства и научно технического прогресса, но и к историко-культурным и этническим истокам, наложившим существенный отпечаток на характер и формы организационной управленческой деятельности.

Для японского общества на протяжении столетий характерен своего рода культ труда, превращение работы и службы, не рассчитанных на рекламу и похвалу, в религиозный идеал. И разве не находка для менеджера тот комплекс приемов, с помощью которых воспитывается способность полностью отдаться делу, сосредоточиться на том, что происходит «здесь и теперь»?

В 1945 году японская экономика находилась в упадке и разорении. К 80-м годам по уровню производства Япония прочно заняла второе место в капиталистическом мире. Япония продолжает сохранять довольно высокие темпы экономического развития, по многим показателям бросая вызов Соединённым Штатам Америки. Американские промышленники с нескрываемым страхом наблюдают за устойчивой экономической поступью японцев. Япония развила свою экономику в значительной степени благодаря уникальной системе управления. Ориентировка на отдалённые цели вылилась в устойчивый принцип управления. Японское общество можно назвать обществом футурологов: индивиды считают себя удовлетворёнными только после того, как будет удовлетворена группа, к которой они себя причисляют. Фирмы обычно не хотят довольствоваться временными всплесками доходов, а смотрят за то, как бы посолидней укрепиться на рынках сбыта. Президент сталелитейной компании «Ниппон», обращаясь к своим менеджерам, как-то говорил: «Вы должны всегда стремиться к тому, чтобы обеспечить ваших сотрудников устойчивым заработком. Но главное, о чём вы должны помнить в первую очередь, это обеспечить их надеждой на будущее»» (8). Японская администрация широко использует эти средства для реализации своей долгосрочной экономической стратегии. В целом же эта стратегия базируется на четырех основаниях: сбережение и консервирование экономических ресурсов, поддержание высокого уровня конкурентоспособности страны, развитие у людей высокой приспособляемости к требованиям научно-технического прогресса и, наконец, интенсификация научных исследований и разработок.

Социально-экономические аспекты управления, как известно, охватывают различные стороны организации технологии производства, а также структуру предприятия. Типичная японская фирма организована на основе трёхуровневой основы: японцы считают, что трёхуровневая структура является наиболее мобильной и менее всего подвержена опасности обюрокрачивания.

Руководство фирмы – совет директоров – представляет собой высший уровень правления. Обычно сюда входят председатели Совета, президент, вице-президент, директора-исполнители. Все избранные в Совет директора возглавляют в фирме вполне определённые подразделения. В отличие от Запада директоров в руководство фирмы со стороны приглашают довольно редко. На фирме они обычно выдвигаются из состава управляющих среднего звена после того, как те набираются опыта оперативного руководства и достигают определённого возраста – свыше 50 лет. На уровне управляющих среднего звена решаются все практические задачи управления. Этот уровень является мостиком между высшим руководством и исполнителями. Руководители фирмы сходят по этому мостику к рядовым работникам, т.е. управляют ими.

Японцы – люди практического склада ума, их мышление характеризуется завидной конкретностью, они всегда, даже при решении самых сложных жизненных вопросов, облекают свои действия в практические формы. Не является исключением в этом плане и система управления персоналом промышленных организаций, где мотивация трудовой активности работников занимает одно из важных мест.

Организационная структура управления в японских корпорациях построена, как правило, по линейно-функциональному принципу: горизонтальной и вертикальной связи. Большинство японских компаний даже не имеет разработанной структурной схемы организации; никто не знает, как организована «Хонда», за исключением того, что она использует множество проектных групп и обладает очень большой гибкостью. Нововведения обычно происходят в пограничных областях, требующих участия множества дисциплин.

Таким образом, гибкая японская организация в современных условиях стала особенно ценным достоянием.

### 

### 1.1.2 Управление персоналом

Основа японского менеджмента – это управление людьми, человеческими ресурсами. В противоположность широко распространенному термину «управление кадрами» японские руководители и специалисты по управлению предпочитают термин «управление людьми», подчеркивая этим необходимость всей гаммы воздействия на персонал фирмы, включая основанные на глубоком понимании человеческой психологии эффективные социально-психологические методы.

«В основном система управления трудовыми ресурсами в Японии сходна с американской. Японские корпорации управляют своими служащими таким образом, чтобы последние работали максимально эффективно. Для достижения этой цели японские корпорации используют американскую технику управления кадрами, в том числе эффективные системы заработной платы, анализа организации труда и рабочих мест, аттестации служащих и др. Но существует и большая разница между американским и японским управлением. Японские корпорации больше используют преданность своих служащих компаниям. Сильное отождествление служащих с корпорацией создает крепкую мораль и ведет к высокой эффективности. Японская система управления стремится усиливать это отожествление, доводя его даже до жертвенности интересам фирмы.

Обычно управление включает четыре основные функции: планирование, организация, мотивация и контроль. Ключевым аспектом японского менеджмента является управление персоналом. В Японии, как говорят сами японцы, есть лишь одно богатство – люди. Именно эффективное управление человеческими ресурсами, которые, по мнению японских специалистов, остаются единственными неисчерпаемыми ресурсами, обеспечивают достижение высокого качества продукции и конкурентоспособности японской продукции и технологий на международном рынке. То ключевое значение, которое придается этому направлению японского менеджмента, является признанием и осознанием факта, что именно оно является фундаментом успехов фирмы во всех остальных аспектах и направлениях управления. Более того, основной чертой и особенностью японского менеджмента является то, что управление фирмами строится в зависимости от возможностей человека, а не машины или производственных функций. Эта особенность японского управления стала основополагающей. Поэтому в японских фирмах с течением времени сложилась развитая концептуальная схема управления человеческими ресурсами.

Японский служащий очень тесно отожествляет себя с нанявшей его корпорацией. 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 отожествления себя с фирмой. Другим проявлением является то, 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. Японские корпорации гарантируют своим служащим работу и используют систему вознаграждений, основанную на трудовом стаже, для того, чтобы предотвратить уход работника в другую фирму. Перешедший в другую компанию лишается трудового стажа и начинает все сначала. Вся система пожизненного найма основана на гарантии занятости работника и на гарантии его продвижения. В свою очередь, каждый служащий или рядовой работник получает удовлетворение от собственной эффективности в работе, зная, что его действия когда-нибудь будут обязательно оценены» (10).

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. Они получают огромное удовлетворение от хорошо сделанной работы и чувствуют себя несчастливыми в случае неудачи. У них нет чувства, что их эксплуатирует фирма. Японским рабочим не возбраняется выражать гордость за свою работу, так же, как и выражать свою преданность фирме.

### 

### 1.1.3 Обучение и подготовка персонала

Одной из главных особенностей японского менеджмента является бережное обращение к персоналу. В уставе некоторых фирм даже прописано, что рядовые сотрудники увольняются лишь в самом крайнем случае. В Японии (в отличие от России) при финансовом кризисе предприятия владельцы и руководители этого предприятия ищут любые способы выхода из него, помимо увольнения персонала. Ведь рядовой сотрудник – член семьи предприятия, его главное богатство. Этому следует поучиться российским менеджерам у своих восточных коллег.

Обучение и подготовка персонала в Японии, как правило, осуществляются внутри фирмы, чаше всего без отрыва от производства. Одна из важных целей – выработка необходимых именно данной конкретной фирме разнообразных навыков и способностей. Чтобы работники могли выполнять широкий круг производственных операций или квалифицированно решать многие производственно-технические и управленческие задачи, они должны хорошо знать всю производственно-техническую систему своего предприятия, разбираться в целом в используемых фирмой технологиях.

«Профессионально-техническое обучение без отрыва от производства организуют специальные отделы, существующие в каждой крупной компании. Непосредственное «наставничество» возложено на специально подготовленных инструкторов.

Осуществляя профессионально-техническое обучение с отрывом от производства, большинство крупных японских компаний, наряду с использованием собственных учебных центров и специалистов, прибегают также к помощи таких специализированных неправительственных организаций, как Японский центр производительности труда, Японская ассоциация эффективности производства, Японский центр экономических исследований и др.

Должностное перемещение персонала осуществляется посредством следующих методов:

- персональная оценка результатов труда каждого работника;

- собеседования с руководством предприятия;

- экзамен на служебное продвижение и занятие вакантной должности.

Ротация работ означает периодическую передвижку работника от одной работы к другой, чтобы путем ознакомления на собственном опыте с деятельностью различных участков расширить кругозор работника и развить его способности. Овладевание смежными профессиями стимулируется и материально. Система оплаты труда в зависимости от числа освоенных профессий на заводе холодильников компании действует так: из 6 тарифных ставок 3 низшие предназначены для рабочих, имеющих одну профессию; 4-я ставка – для освоивших две специальности; 5-я – три. По высшему «классу», 6-му, оплачивается труд рабочих, овладевших по меньшей мере пятью профессиями.

Метод персональной оценки результатов труда работника предусматривает накопление данных о характере, личных и деловых качествах, творческих способностях, результатах работы каждого работника, необходимых для принятия решений о служебном продвижении. Для этого применяются специальные формы-анкеты, которые содержат в себе 4 информационных блока: способности, опыт работы, перспективы продвижения по службе и пожелания работника.  
 Метод собеседования с руководством предприятия предусматривает подготовку работником письменного доклада, в котором указываются итоги проделанной работы и личные пожелания рабочего относительно вида работы.

Метод экзаменовки работника часто оказывается главным при принятии решения о должностном перемещении. Общим для всех предприятий является «железное правило», согласно которому повышается в должности только тот, кто сдал экзамен.

Система должностного перемещения персонала, конечно, распространяется и на высшее управленческое звено, однако каких-либо обобщающих данных о служебной карьере этого звена не существует. Однако общеизвестно, что управляющие, включая высших, являются в основном воспитанниками данной фирмы, прошедшими все или большинство ступеней внутрикорпоративной иерархии. Члены правления в большинстве своем возглавляют определенные участки работы компании» (15).

Также следует отметить, что система должностного перемещения персонала строго объективна, защищена от скрытых и откровенных проявлений произвола со стороны начальства. Критерии о должностном перемещении достаточно ясны и наглядны, легко поддаются проверке.

Для сравнения можно сказать, что в западных корпорациях продвижение, как правило, является результатом чисто административного решения руководства. Найм менеджеров осуществляется на рынке труда, менеджеры значительно чаше меняют место работы. Среди членов правления преобладают люди «со стороны», не отвечающие за руководство участками деятельности корпорации.

«В Японии низкая текучесть кадров приводит к отличной атмосфере внутри коллектива, к уверенности работника в завтрашнем дне. Заботясь о своих подчиненных, руководитель приносит пользу и своей организации, а значит, и себе. Вместо того чтобы нанять высококвалифицированный, но чуждый духу предприятия персонал «со стороны», руководитель вкладывает деньги в обучение своего персонала. Результаты не заставляют себя долго ждать. Первоначальные затраты компенсируются трудом благодарного работника. Это справедливо для любой страны. Соответственно, и в России данный подход к обучению и подготовке персонала имеет право на жизнь. Мало того, должен применяться на практике» (15).

Конечно, мысли, изложенные на бумаге, не так-то легко претворить в жизнь. Советы только на первый взгляд кажутся простыми и очевидными. Их практическая реализация сопряжена с многими трудностями. Но руководитель, не побоявшийся первоначальных трудностей, добьется результатов. Японский опыт управления персоналом незаслуженно мало применяется на практике российскими менеджерами. Руководитель, взявший на себя труд по внедрению японского опыта в управлении своей организацией, скорее всего, получит неоспоримое преимущество.

### 1.1.4 Управленческие решения, стиль и концепция управления

Одно из центральных мест в деятельности руководителей занимает процесс принятия решений. Руководство любой целенаправленной, сознательной и организованной деятельностью в конечном счете сводится к подготовке, выработке и реализации решений. В частном случае принятые решения реализуются как управляющие, корректирующие воздействия, посредством которых и реализуется управление в узком смысле этого слова. Но если рассматривать руководство организации, фирмами в более широком аспекте, то нетрудно заметить, что принятие решений – неотъемлемый и доминирующий процесс при осуществлении любой из отдельных функций управления.

«В основе традиционной японской методологии принятия решений лежит система «ринги». Буквально перевести этот термин можно как «получение согласия на решение путем опроса (без созыва совещания или заседания)».

В японской организации можно выделить три основных уровня управления:

A) «Кэйэй» (руководство) – высший стратегический уровень управления.

К нему относятся должности председателя и членов совета директоров, президента, вице-президентов и руководителей центральных служб. На этом уровне определяются стратегические цели и политика компании.

Б) «Канри» (администрация) – средний тактический уровень. К нему

относятся должности руководителей отделений фирмы и начальников отделов.

B) «Иппан» (рядовой состав) – оперативный уровень управления. К этому уровню относятся должности линейных управляющих: руководители групп, начальники смен, участков, а также мастера и бригадиры.

Необходимо отметить, что «кэйэй», «канри», «иппан» трудно назвать уровнем управления в общепринятом смысле, т.е. когда каждый из них характеризуется определенной властью и ответственностью.

Отличительной особенностью японской организации является то, что в ней, как правило, не существует достаточно четкого разграничения уровней власти и ответственности. Наиболее ярко особенность проявляется в традиционной форме процедуры принятия решений. При этом должна быть соблюдена определенная формальная процедура. Управляющий, от которого исходит инициатива о принятии решения, составляет специальный документ, известный под названием «рингисе». В этом документе всесторонне описывается проблема и предлагаются рекомендации по её решению. После этого «рингисе» передается на рассмотрение в те подразделения, деятельность которых хотя бы в какой-то мере затрагивается выдвинутой проблемой. После того как «рингисе» обойдёт всех заинтересованных управляющих того уровня, на котором оно составлено, документ передается на следующий, более высокий уровень управления. После того как высший руководитель одобрит документ, решение считается принятым и приобретает характер директивы» (12).

Существенной чертой в системе «ринги» является то, что она предполагает сознательное использование косвенных методов управления. Выяснение мнения большого числа людей – участников процесса принятия решений расширяет понимание проблемы в целом и позволяет определить её значение и влияние на деятельность фирмы. Поэтому решение является в значительной степени выражением коллективного мнения, разработанного внутри группы, а не привнесенного извне, и это обстоятельство приобретает большое положительное значение на этапе реализации. Групповой метод принятия решений при этом становится в известной степени стимулятором их выполнения и развития групповой мотивации. Этот метод повышает качество принимаемых решений. Обмен мнениями стимулирует появление совершенно новых идей.

Ещё одной особенностью японского управления является то, что это в высшей степени идеологизированное управление. Механизм идеологизации является сердцевиной японского управления, так как, с одной стороны, именно он, прежде всего, служит той силой, которая поддерживает и воспроизводит японский тип управления, и, с другой стороны, именно он придает японскому управлению ту жизненность и ту силу, которые делают японское управление весьма эффективным. Главная цель идеологического воздействия на работника-выработка у него отношения к организации, в которой он трудится, как в единой семье. Также направлением идеологической работы является воспитание у работников японской фирмы чувства патриотизма по отношению к своей организации, чувства гордости за неё.

### 1.1.5 Средства мотивации

Средства мотивации призваны «включать» в действие мотивы и стимулы. Среди этих средств в Японии особое место занимает система «пожизненного найма» работников. Следует сразу же заметить, что «пожизненный наем» характерен только для крупных фирм. В мелких фирмах эта система, естественно, не доминирует. По оценкам японских экономистов, данной системой найма охватывается от 22 до 30% наемного персонала. Механизм этой системы функционирует следующим образом. Каждый год фирма в начале апреля, т.е. по окончании учебного года, нанимает выпускников школ и университетов, которые заполняют вакансии постоянного штата. Зачисленные проходят определенный период адаптации и обучения и только после этого допускаются к исполнению обязанностей на рабочем месте.

Некоторые фирмы практикуют испытательные сроки. «Пожизненный наем» дает предпринимателям активных и преданных тружеников, готовых трудиться не покладая рук. Конечно, такой наем выгоден прежде всего бизнесу, однако субъективно выгоду ощущают и работники. С первых дней работы в фирме они проникаются уверенностью в том, что, пока фирма функционирует, их занятость гарантирована. По достижении 55 (а в некоторых фирмах 60) лет они выйдут на пенсию, и фирма выплатит им солидные выходные пособия.

Нужно сказать, что японские рабочие принимают «пожизненный наем» как должное, более того, они активно стремятся попасть в сферу его действия.

Кроме указанных выше причин здесь также действуют этнопсихологические установки. Так, потеря работы в Японии рассматривается как личная катастрофа, не только наносящая работнику экономический ущерб, но и унижающая его в социальном плане. Увольнение ассоциируется с отсутствием широких знаний, профессиональных навыков и способностей, а также традиционного рвения к труду. Уволенные или оставившие работу японцы обрекаются в известной степени на изоляцию: им трудно себя реабилитировать в глазах членов своего «клана». Такие люди, как правило, становятся бременем для семьи и родственников. Все это понуждает оставшихся без места тщательно скрывать реальное положение дел и безропотно искать какое-нибудь занятие.

Японский работник, нанятый фирмой «пожизненно», испытывает чувство глубокого удовлетворения. Поскольку отбор в постоянные кадры очень сложен и строг, счастливчик, прошедший все рогатки отбора, переживает как бы психологическое обновление. Он рассматривает факт найма как признание его достоинств, подготовленности и способностей. От этого вновь принятый проникается к нанявшей его фирме благодарностью и зачисляет себя в ее вечные должники. В сущности, «пожизненный наем» выступает для японских работников мощным возбудителем их мотивационных сил. Именно это, как нам представляется, обеспечивает ему будущее.

«Система «пожизненного найма» тесно переплетается с системой оплаты по старшинству, которая также выступает в качестве мотивационного средства. Ее сущность заключается в том, что размер заработной платы ставится в прямую зависимость от продолжительности непрерывного стажа: за каждый очередной год этого стажа полагается автоматическая прибавка к зарплате. Подобная оценка труда работников берет свое начало в традиционном для японского общества уважении к старшим. Общепризнано, что в сфере производства, как и в жизни вообще, человек с возрастом становится мудрее, способности его получают все более разностороннее развитие. «Старшего, – гласит японская мудрость, – надо уважать». Неудивительно, что принцип старшинства столь четко прослеживается в области начисления заработной платы.

Функционирование оплаты по старшинству подводит к двум выводам.

Во-первых, практикуемая в Японии система оплаты труда отличается весьма незначительной дифференцированностью и подчиняется требованиям принципа уравниловки.

Во-вторых, размер заработной платы с точки зрения мотивационной теории более или менее близок к оптимуму, довольно четко отражая фактическую потребность. Относительно слабо выраженная дифференцированность заработной платы в Японии предотвращает возникновение негативных эмоций среди работников. Оплата по старшинству теснейшим образом связана с системой должностного продвижения по старшинству, или, как ее еще именуют, «системой сеньоризма». Суть системы состоит в том, что при выборе кандидата на выдвижение определяющими критериями являются возраст и стаж. И хотя должное способностям людей отдается, хотя способности эти с течением времени все больше принимаются в расчет, ориентация на возраст и стаж крайне медленно уступает свои позиции. Что же дает японскому бизнесу «система сеньоризма»?

Во-первых, она ослабляет конкуренцию между отдельными работниками за освобождающиеся вакансии.

Во-вторых, она отвечает бытующим в стране представлениям об особой ценности работников, обогащённых производственным опытом, навыками, а таковыми в первую очередь считают старших по возрасту.

В-третьих, она поддерживает господствующий в Японии принцип уравниловки: «каждый в свое время займет соответствующее положение»

Кроме возраста, стажа и способностей на систему выбора кандидатов на выдвижение оказывает влияние, конечно, и уровень образования. При прочих равных условиях кандидат с престижным вузом за плечами получит предпочтение. Но в целом преимущество пока в большинстве случаев сохраняется за возрастом и стажем» (15).

### 

### 1.1.6 Система управления качеством

Историческими предпосылками управления качеством явилось

общегосударственное движение «за отсутствие недостатков», которое переросло в комплексный метод управления качеством. Это движение оказало существенное влияние не только на качество товаров, но и на осознание ответственности каждым рабочим за качество выполненной работы, развивая в них чувство самоконтроля.

«Существуют также особенности японской системы управления качеством, отличающая ее от западной системы:

1. управление качеством на уровне фирмы – участие всех звеньев в управлении качеством.

2. подготовка кадров и обучение методам управления качеством.

3. деятельность кружков качества.

4. инспектирование деятельности по управлению качеством (премии Деминга предприятию и проверка деятельности руководства.)

5. использование статистических методов.

6. общенациональные программы по контролю качества.

### 1.1.6.1 Кружки качества

Изначально система контроля и управления качеством основывалась на кружках качества. По мнению основателя и теоретика управления качеством в Японии Исикава Каору, для организации кружков руководителям необходимо следовать следующими принципами:

1. добровольности. Кружки должны создаваться на добровольной основе, а не по команде сверху.

2. саморазвитие. Члены кружка должны проявлять желание учиться;

3. групповая деятельность;

4. применение методов управления качеством;

5. взаимосвязь с рабочим местом;

6. деловая активность и непрерывность функционирования;

7. взаимного развития. Члены кружка должны стремиться к расширению

своего кругозора и сотрудничать с членами других кружков;

8. атмосфера новаторства и творческого поиска;

9. всеобщего участия в конечном итоге. Конечной целью кружков качества должно стать полноценное участие всех рабочих в управлении качеством;

10. осознание важности повышения качества продукции и необходимости решения задач в этой области.

Задачами кружков качества в рамках общей деятельности по управлению качеством на предприятии являются:

1. содействие совершенствованию и развитию предприятия

2. создание здоровой, творческой и доброжелательной атмосферы на рабочем участке

3. всестороннее развитие способностей работников и ориентация на использование этих возможностей в интересах фирмы

Управлением качеством имеет многие преимущества:

4. Она дает истинную гарантию качества. Качество можно закладывать на каждом этапе, в каждом процессе и добиться полностью бездефектного производства. Это достигается путем управления технологическим процессом. Недостаточно просто обнаружить дефекты и устранять их.

Необходимо определить причины, которые вызывают эти дефекты.

Комплексное управление качеством может помочь рабочим выявить, а затем и устранить эти причины.

5. Комплексное управление качеством вскрывает каналы связи внутри фирмы, давая приток свежего воздуха. Комплексное управление качеством позволяет обнаружить отказ, прежде чем он приведет к катастрофе, поскольку все привыкли говорить откровенно, помогать друг другу.

6. Комплексное управление качеством дает возможность отделу проектирования продукции и производственному отделу умело и точно следовать меняющимся вкусам и позициям заказчика, с тем, чтобы выпускаемая продукция последовательно удовлетворяла их запросам.

Комплексное управление качеством проникает в сознание людей и помогает выявить ложную информацию. Оно помогает фирмам избежать использование ошибочных данных о выпуске и реализации продукции. «Знание – сила» – вот лозунг комплексного управлением качеством.

Основные идеалы воплощенные в QC, можно кратко охарактеризовать так: Естественной потребностью каждого человека является достижения совершенства в работе. Если на ним осуществлять правильное руководство и поощрять, он может совершенствовать свою работу бесконечно. Люди, выполняющие индивидуальную работу, – настоящие в ней специалисты. Существует множество деталей в работе, выполняемых неправильно, и профессионалы могут внести ценное предложение по устранению трудностей и улучшению системы производства. Рабочие наделены умом и воображением. Они обладают доскональным знанием работы и соответственно мастерством. Они стремятся к успеху и не боятся ответственной работы. Если их обучать непосредственной ответственности за качество своей работы, можно получить взрыв творческой активности в организации.

В связи с постоянно изменяющимися вкусами, потребностями людей и

появлением новых технологий от руководителей требуется постоянная перестройка самосознания и ориентировок, которые в самом общем виде могут быть сформулированы так:

1. Прежде всего – качество, а не кратковременные прибыль;

2. Главный человек – потребитель, то есть нужно стоять на точке зрения конечного пользователя;

3. Следующий этап производственного процесса – потребитель твоей продукции. Этот лозунг позволил устранить барьеры и разобщенность между отдельными стадиями жизненного цикла продукции;

4. Информационное обеспечение и применение экономико-математических методов делает процесс принятия решений спокойным, эффективным и более творческим занятием;

5. Человек в системе управления – вовлечение всех без исключения работников в процесс управления качеством;

### 1.1.6.2 Цели и задачи кружков качества

Кружок качества представляет собой: небольшую группу (не менее 3 и не более 12 человек) самостоятельно работающую (но не работающую в рамках единой административной системы предприятия) выполняющую работу по контролю качества (работу, касающуюся качества, безопасности, стоимости и т.д.) на одном рабочем месте (руководитель и подчиненный составляют одно целое).

Основная идея работы кружков качества:

1. Кружки качества вносят вклад в существенное улучшение и развитие работы предприятия.

2. Кружки качества позволяют улучшить моральный климат среди членов рабочей группы, способствуют развитию чувства собственного достоинства каждого и создание отношений между всеми членами кружка, основанных на уважении и человечности.

3. Кружки качества создают условия для повседневного роста, развития творческих способностей человека.

Основная цель деятельности кружков качества.

• изыскивать дополнительные возможности для эффективного управления со стороны мастеров и линейного руководства нижнего уровня, способствовать их саморазвитию;

• поднять уровень трудовой морали рабочих на производстве и создать атмосферу, в которой усилится сознательное отношение каждого члена трудового коллектива к качеству и к недостаткам на производстве;

• функционировать как «ядра» общей системы управления, что обеспечит поддержку и внедрение политики обеспечения качества продукции.

Главной целью всей теоретической и практической деятельности по организации кружков качества является, естественно, обеспечение победы в конкурентной борьбе и повышение прибылей фирмы.

Реализация поставленных целей в большой степени зависит от принятого на фирме стиля управления наёмным персоналом. Для успешного выполнения задач, поставленных перед кружками качества, руководство должно воспринимать рядовых рабочих и служащих как сознательных членов трудового коллектива, лучше всех знающих, как выполнять свою трудовую операцию, заинтересованных в укреплении и процветании своего предприятия, в собственном саморазвитии, в рациональном решении производственных проблем.

### 1.1.6.3 Успешное функционирование кружков качества

Реализация в кружках качества положительной мотивации труда.

Мощным резервом повышения производительности и качества является положительная мотивация труда. Рабочие должны чувствовать себя полноправными членами коллектива, быть уверенными в том, что руководство относится к ним справедливо, учитывает их нужды и думает об их благополучии. Только в этом случае у них будет соответствующее  
«рабочее настроение». Эта проблема становится все более важной по мере повышения уровня жизни и уровня образования в стране.

Иерархия человеческих потребностей сформулирована американским ученым Маслоу. По мере удовлетворения потребностей одного уровня они перестают служить мотиваторами, и возникают новые потребности более высокого уровня. Материальные потребности (первые два уровня) постепенно сменяются духовными (последние три уровня).

Поскольку с развитием человека как личности расширяются его потенциальные возможности, потребность в самовыражении никогда не может быть полностью удовлетворена. Поэтому и процесс мотивации поведения через потребности бесконечен. Для того чтобы мотивировать конкретного человека, руководитель должен дать ему возможность удовлетворить его важнейшие потребности посредством такого образа действий, который способствует достижению целей всей организации.

Добровольное участие рабочих в кружках качества пропогандируется организаторами кружков как надежный путь к удовлетворению индивидуальных потребностей. Действительно:

1. творческий труд в кружке стимулирует активность и снимает утомляемость, повышает интерес к работе;

2. постоянная учёба в кружке повышает квалификацию рабочего, успехи и достижения повышают его ценность как работника для фирмы, поощрения руководства увеличивают его уверенность в завтрашнем дне, гарантируют

3. обеспеченность в будущем;

4. работа в кружке, где обеспечивается атмосфера человечности, доброжелательности, внимания, повышает чувство коллективизма, удовлетворяет социальные потребности;

5. успешная работа в кружке, рациональное решение возникающих проблем, приносящее прибыль фирме, повышает значимость кружка, способствует появлению чувства собственного достоинства членов кружка;

6. в кружках качества обеспечиваются возможности свободного высказывания суждений и оценок, внесения предложений, творческого самовыражения.

Работа кружков качества осуществляется при соблюдении условий организации труда на основе положительной мотивации:

• ясное понимание истинной цели работы;

• обучение и воспитание членов кружка;

• обеспечение возможности свободного выбора средств и методов в достижении целей работы;

• обратная связь, состоящая в своевременном и правильном информировании о результатах работы;

• коллективизм в работе членов кружка

• использование различных средств для тесной связи руководства с кружками качества» (5).

Таким образом, мы увидели, в чем заключаются принципы системы управления в Японии, на чем основаны данные принципы. Выяснили, что огромная роль принадлежит руководству в этой системе, а также то, что ответственности и трудолюбию сотрудников в японских компаниях можно только завидовать. Возможно поэтому крупнейшие компании – лидеры на Мировом рынке – это японские компании. В основе их успеха – «японский стиль управления», но каждая фирма, каждая компания стремится максимально усовершенствовать свою систему управления, чтобы добиться бОльшего успеха. Одной из таких компаний, название которой известно во всем мире, принципы управления которой были заимствованы многими другими японскими фирмами, а в последствии и фирмами других стран, является компания «ТОЙОТА».

О секрете успеха и о принципах управления в компании мы поговорим во второй главе.

# 2. Особенности управления в компании TOYOTA

## 

## 2.1 История фирмы TOYOTA

В мировом рейтинге автопроизводителей «Тойота» сегодня занимает третью позицию и догоняет лидеров – General Motors и Ford.

Такой успех тем более удивителен, что еще несколько десятков лет назад никто не мог даже и думать о том, что японские машины завоюют изрядную долю рынка и потеснят» американцев».

«Киичиро Тойода стал» отцом» компании, но история» Тойоты» также неразрывно связана и с отцом самого Киичиро, с Сакичи Тойодой. Сакичи считается одним из самых знаменитых японских изобретателей. Он владел фабрикой по производству ткацкого оборудования, которое он сам изобретал и проектировал. Так что» Тойота» была изначально построена на базе компании, являвшейся мировым лидером, правда, всего лишь в производстве ткацкого оборудования. Главным было то, что Тойодой-старшим был разработан особый принцип действия ткацкого станка, который и снискал продукции компании такую популярность: как только рвалась нить, станок автоматически прекращал свою работу для того, чтобы не портить ткань. Этот принцип, как утверждают представители компании, стал залогом успеха и автомобилей» Тойота». Известно, что на заводах компании существует правило: как только хоть у одного из рабочих на конвейере возникнет проблема, он должен остановить всю линию, чтобы не допустить брака.

Качество первых автомобилей, выпущенных Тойодой в 1936 году, можно было назвать каким угодно, скорее всего, американским, но никак не японским. Деньги, вырученные от продажи патента на производство ткацкого оборудования были потрачены на выпуск модели Toyda AA. За месяц выпустили 150 машин.

В 1935 году была завершена работа над первым пассажирским автомобилем, получившим название Model A1 (впоследствии AA) и первым грузовиком Model G1, а в 1936 году автомобиль Model AA был запущен в производство. Тогда же была произведена первая экспортная поставка – четыре грузовика G1 отправились в северный Китай. После Второй мировой войны, в 1947 году, началось производство еще одной модели – Toyota Model SA, а в 1950 году, в условиях жесточайшего финансового кризиса, компания пережила первую и единственную забастовку своих рабочих.

В 50-х годах проводились разработки собственных конструкций, обширные исследования, расширялся модельный ряд – появился внедорожник Land Cruiser, такая известная ныне модель, как Crown.

В 1961 году выпущена модель Toyota Publica – небольшой экономичный автомобиль, быстро ставший популярным. В 1962 году Toyota отметила выпуск миллионного за свою историю автомобиля. Шестидесятые годы стали периодом улучшения экономической ситуации в Японии, и, как следствие, бурного роста продаж автомобилей.

1970-е годы ознаменовались строительством новых заводов и постоянными техническими усовершенствованиями агрегатов. Начинается производство таких моделей, как Celica (1970), Sprinter, Carina, Tercel (1978), Mark II. Tercel стал первым переднеприводным японским автомобилем. В 1972 году с конвейера сходит 10-миллионный автомобиль Toyota.

В 1982 году начинается выпуск модели Camry. К этому моменту Toyota окончательно утвердилась в роли крупнейшего автомобильного производителя Японии, занимающего третье место в мире по объемам производства. В 1983 году Toyota подписывает многолетнее соглашение с General Motors, а в следующем году начинается производство автомобилей на их совместном предприятии в США. В 1986 году перешагнут еще один рубеж – выпущен уже 50-миллионный автомобиль марки Toyota. Появляются на свет новые модели – Corsa, Corolla II, 4Runner.

Одним из главных событий 80-х годов можно считать появление такой марки, как Lexus – подразделения Toyota, созданного для выхода на рынок автомобилей высокого класса. С появлением же Lexus в секторе роскошных дорогих машин положение изменилось. Уже через год после основания Lexus, в 1989 году были представлены и поступили в продажу такие модели, как Lexus LS400 и Lexus ES250.

Toyota продолжает свою мировую экспансию – открываются филиалы во все новых и новых странах мира и развиваются те, что уже были открыты. Тогда же вышла Хартия Земли (The Earth Charter) – как реакция на усиливающиеся экологические веяния в обществе. Экология оказала на развитие Toyota большое влияние; были разработаны планы и программы по защите окружающей среды, а в 1997 году была создана модель Prius, оснащенная гибридным двигателем (Toyota Hybrid System). Помимо Prius, гибридными двигателями были оснащены модели Coaster и RAV4.

Кроме этого, в 90-е годы Toyota успела выпустить свой 70-миллионный автомобиль (1991 год), и 90-миллионный (1996), открыть в 1992 году.

Производство автомобилей Toyota в Санкт-Петербурге начнется в 2007 году. Новый завод будет находиться в районе Шушар. Планируемая мощность завода составит 50 тысяч автомобилей в год, но достичь этой мощности планируется к 2010 году. Сначала на заводе будут выпускать модель Camry в объеме 20 тысяч автомобилей в год» (4,315).

Тойота – это особый стиль ведения бизнеса. Стоит лишь посмотреть на то, как организована работа в штаб-квартире» Тойоты» в городе на острове Хонсю. Этот город так и называется – Тойота (переименован в 1959 году с открытием второго в городе завода компании). Совсем недавно в городе начал действовать проект Crayton. Он заключается в том, что все сотрудники могут для служебных целей использовать специальные электромобили. Когда сотрудники не нуждаются в них, автомобили просто стоят на специальном терминале, где они заряжаются. Данные о запасе хода каждого из них поступают в компьютер. Когда сотруднику необходимо воспользоваться машиной, он просто подает запрос в компьютер и получает специальный код и указание, какой машиной можно воспользоваться. Такая практика вдвойне удобна – во-первых, воздух города Тойота всегда останется чистым, а во-вторых, каждый сотрудник сможет беспрепятственно воспользоваться надежным транспортом. Конечно, двигаются эти автомобили не так уж быстро, зато оборудованы на славу.

Этот проект – всего лишь тестовый. Главное в политике» Тойоты» – то, что она всегда направлена в будущее. Инженерам мало того, что единственным» гибридным» автомобилем, пользующимся устойчивым спросом, остается Toyota Prius, они, очевидно, считают, что сделали для охраны окружающей среды недостаточно, и продолжают искать способ производства недорогого электромобиля, который не будет отличаться по характеристикам от своего» собрата», питающегося бензином.

В отношении к работе заключается еще одна уникальная черта компании. Достаточно показательным является то, что на заводах была всего одна забастовка. В каких бы тяжелых условиях ни оказалась компания, работники все равно будут поддерживать ее и сделают все возможное для того, чтобы помочь выбраться из кризиса. Когда все заводы» Тойоты» пострадали от наводнения, рабочие практически безропотно восприняли новость о том, что им придется работать в две последующие субботы, из которых одна была национальным праздником.

С таким потрясающим подходом администрации компании и рядовых рабочих можно ожидать, что успех станет еще более ощутимым. Многие американцы сегодня заявляют о том, что лучше настоящего японского качества ничего нет. Единственное, что, может быть, пока удерживает» Тойоту» на третьем месте среди автопроизводителей, так это то, что американцы – крайне патриотичная нация. Если это возможно – они выберут американское, свое, родное. Но, наблюдая за динамикой продаж, можно заключить, что» свое родное» иногда вытесняется» чужим качественным».

### 

### 2.2 Руководящие принципы компании «Тойота»

1. «Чтить букву и дух закона каждой страны, вести дела открыто и честно для того, чтобы быть достойным корпоративным гражданином мира.
2. Уважать культуру и традиции всех наций и способствовать своей деятельностью экономическому и социальному развитию общества.
3. Направлять усилия на производство экологически чистых и безопасных товаров, на повышение качества жизни во всём мире.
4. Разрабатывать и развивать передовые технологии и предлагать товары и услуги высочайшего качества.
5. Развивать корпоративную культуру, которая стимулирует личное и коллективное творчество и способствует взаимному доверию и уважению между рядовыми сотрудниками и руководством.
6. Стремиться к росту в гармонии с мировым сообществом при помощи новаторских методов управления.
7. Сотрудничать с деловыми партнерами в области исследований и разработок с целью стабильного долгосрочного роста и взаимной выгоды, оставаясь в то же время открытыми для новых контактов» (1, 115).

### 

### 2.3 Система управления производством

«Система управления производством фирмы «Тоёта» была разработана и усовершенствована «Тоёта Мотор Корпорейшн» и после 1973 г. была принята многими другими японскими компаниями. Основной целью системы является снижение издержек. Она помогает также увеличить норму оборота капитала (отношение общего объема продаж к общей стоимости основных производственных фондов) и повышает эффективность работы фирмы в целом. Даже в периоды медленного роста система управления производством «Тоёты» позволила обеспечить прибыль посредством уменьшения цен необычным образом: с помощью ликвидации излишних материальных запасов или рабочей силы.

Система управления производством «Тоёты» привлекательна тем, что, ставя целью снижение издержек производства, она устраняет из производства ненужные элементы. Основной принцип гласит: производство необходимых деталей в нужное время и в нужном количестве.

Реализация этой концепции позволяет ликвидировать ставшие ненужными промежуточные узлы и готовые изделия.

Хотя снижение издержек производства является наиболее важной задачей на  
«Тоёте», оно может быть достигнуто при решении трех промежуточных подзадач:

1) оперативное регулирование объема и номенклатуры производства, что помогает системе приспосабливаться к ежедневным и ежемесячным изменениям в количестве и номенклатуре спроса;

2) обеспечение качества, что позволяет организовать снабжение каждой последующей операции деталями высшего качества со стороны смежников;

3) активизация работников, которая должна осуществляться, коль скоро система использует трудовые ресурсы на пути к главной цели» (2,213).

Эти три подзадачи не могут быть осуществлены изолированно. Основная задача, заключающаяся в снижении издержек производства, недостижима без решения подзадач, и наоборот.

### 

### 2.4 Система 5S

Система 5S или «пять шагов для поддержания порядка», были разработаны в производственной системе фирмы Тойота.

«Стандартизация, 5S (поддержание порядка) и устранение потерь – три столпа японской концепции кайзен в основанном на здравом смысле и малозатратном подходе к совершенствованию. Кайзен в любой компании – производственной или сервисной – начинается с реализации этих трех действий: стандартизации, 5S и устранения потерь.

Эти действия не требуют применения новых управленческих технологий и теорий. Следовательно, они не привлекают внимания руководителей, которые привыкли ориентироваться на новейшие достижения. Однако, как только они понимают, что подразумевается под этими тремя «столпами», их начинает прельщать перспектива получения огромных выгод, которые эти действия могут принести.

Пять шагов для поддержания порядка, обозначенные японскими терминами, заключаются в следующем:

1. Сейри (Seiri): Осознать, что для производства обязательно, а что излишне, и отказаться от последнего.

2. Сейтон (Seiton): Упорядочить все предметы, которые остались после осуществления сейри.

3. Сейсо (Seiso): Содержать в чистоте станки и производственную среду.

4. Сейкецу (Seiketsu): Распространить концепцию чистоты на самого себя и непрерывно повторять три предыдущих шага.

5. Сицуке (Sitsuke): Воспитать самодисциплину и выработать привычку участия в 5S с помощью стандартов.

Есть пять способов оценки уровня 5S на каждой стадии.

1. Самооценка.

2. Оценка эксперта-консультанта.

3. Оценка руководства.

4. Комбинация вышеупомянутых способов.

5. Соревнование среди групп работников.

**Кайзен**

Для кайзен сам процесс важен не меньше, чем результат. Чтобы вовлекать людей в продолжение их кайзен-усилий, руководство организации должно тщательно спланировать, организовать и выполнять проект. Зачастую менеджеры хотят увидеть результаты слишком быстро и упускают жизненно важные процессы. На деле 5S – это не блажь, не прихоть на один месяц, а элемент повседневной жизни. Поэтому любой проект кайзен должен включать следующие действия.

Поскольку кайзен учитывает сопротивление людей переменам, первый шаг должен их внутренне подготовить, прежде чем начнется соответствующая кампания. Предваряя усилия по внедрению 5S, надо выделить определенное время на обсуждение этой философии и выгод от ее внедрения:

* создание чистой, в том числе с точки зрения санитарных условий, приятной и безопасной производственной среды;
* оживление рабочих мест и значительное улучшение морали и мотивации людей;
* устранение различных видов потерь с помощью минимизации потребности в поиске инструментов, облегчения работы операторов, сокращения тяжелого физического труда и высвобождения пространства.

Большая польза от 5S проявляется в рамках всей компании:

* помощь людям в воспитании самодисциплины; такие сотрудники всегда вовлечены в 5S, у них положительный интерес к кайзен, и можно быть уверенными в том, что они придерживаются требований стандартов;
* выявление многих видов потерь; признание проблем – первый шаг в устранении потерь;
* избавление от потерь улучшает процесс 5S;
* точное определение несоответствий, таких как брак и излишние запасы;
* сокращение лишних движений, например ходьбы и бесполезной трудоемкой работы;
* визуальная идентификация и последующее разрешение проблем, связанных с нехваткой материалов, разбалансированностью линии, поломками станков и задержками поставок;
* простые решения существенных логистических проблем;
* визуализация проблем качества;
* повышение эффективности работы и сокращение затрат на операции;
* сокращение числа несчастных случаев на производстве за счет устранения проблем из-за скользких полов, грязи на участке, неудобной одежды и работы в небезопасных условиях» (14).

### 

### 2.5 Подход Toyota – не только инструменты и технологии

Основная работа по внедрению бережливого производства только начинается. Рабочие понятия не имеют о производственной культуре, которая стоит за TPS. Они не готовы неустанно работать над совершенствованием системы и заниматься самосовершенствованием. Дао Toyota существует в первую очередь благодаря людям, которые работают, общаются между собой, принимают решения и развиваются, совершенствуя друг друга и самих себя. Если посмотреть на преуспевающие японские компании, которые работают по системе бережливого производства, сразу заметно, как активно рабочие вносят предложения по усовершенствованию. Но подход Toyota не ограничивается и этим: при этом подходе поощряется, поддерживается и требуется участие всех. Чем больше изучаешь TPS и проникаешься дао Toyota, тем лучше понимаешьь, что это система, которая обеспечивает людей инструментами для непрерывного совершенствования своей работы. Дао Toyota – это доверие к людям. Это своего рода культура, а не совокупность приемов и методов совершенствования и повышения эффективности. Сокращать объем запасов, выявлять и решать скрытые проблемы можно лишь с помощью рабочих. Если они недостаточно ответственны, не понимают стоящей перед ними задачи и не умеют работать в команде, начнутся простои и накопление запасов. Изо дня в день инженеры, квалифицированные рабочие, специалисты по качеству, поставщики, руководители групп и, главное, операторы постоянно занимаются решением проблем, и это позволяет каждому научиться решать их.

Один из инструментов бережливого производства, который учит работать в команде, называется 5S (сортируй, соблюдай порядок, содержи в чистоте, стандартизируй, совершенствуй). Речь идет о комплексе мероприятий по устранению потерь, которые ведут к ошибкам, дефектам и травмам. Самой трудной составляющей 5S является, пожалуй, пятая – «совершенствуй» (стимулируй, поддерживай самодисциплину). Именно этот пункт является решающим условием успеха остальных четырех. Поддержание немыслимо без соответствующего образования и уровня подготовки, а чтобы рабочие соблюдали правила эксплуатации и совершенствовали методы работы и свое рабочее место, их нужно поощрять.

Условиями успеха в достижении поставленных целей являются приверженность руководства данным подходам, соответствующая подготовка кадров и производственная культура. Лишь тогда поддержание и совершенствование станут привычным делом для всех, начиная с цеховых рабочих и заканчивая руководством. В этой главе дается краткий обзор 14 принципов, составляющих подход Toyota. Принципы сгруппированы в четыре категории:

1. философия долгосрочной перспективы;
2. правильный процесс дает правильные результаты (речь идет об использовании ряда инструментов TPS);
3. добавляй ценность организации, развивая своих сотрудников и партнеров;
4. постоянное решение фундаментальных проблем стимулирует непрерывное обучение.

### 2.6 Краткая характеристика 14 принципов Дао Toyota

**Раздел I: Философия долгосрочной перспективы**

**Принцип 1. Принимай управленческие решения с учетом долгосрочной перспективы, даже если это наносит ущерб краткосрочным финансовым целям.**

* «Используй системный и стратегический подходы при постановке целей, причем все оперативные решения должны быть подчинены такому подходу. Осознай свое место в истории компании и старайся вывести ее на более высокий уровень. Работай над организацией, совершенствуй и перестраивай ее, двигаясь к главной цели, которая важнее, чем получение прибыли. Концептуальное понимание своего предназначения – фундамент всех остальных принципов.
* Твоя основная задача – создавать ценность для потребителя, общества и экономики. Оценивая любой вид деятельности в компании, учитывай, решает ли она эту задачу.
* Будь ответственным. Стремись управлять своей судьбой. Верь в свои силы и способности. Отвечай за то, что делаешь, поддерживай и совершенствуй навыки, которые позволяют тебе производить добавленную ценность.

**Раздел II. Правильный процесс дает правильные результаты**

**Принцип 2. Процесс в виде непрерывного потока способствует выявлению проблем.**

* Перестрой технологический процесс так, чтобы создать непрерывный поток, эффективно обеспечивающий добавление ценности. Сократи до минимума время, которое незавершенная работа находится без движения.
* Создавай поток движения изделий или информации и налаживай связи между процессами и людьми, чтобы любая проблема выявлялась немедленно.
* Этот поток должен стать частью организационной культуры, понятной для всех. Это ключ к непрерывному совершенствованию и развитию людей.

**Принцип 3. Используй систему вытягивания, чтобы избежать перепроизводства.**

* Сделай так, чтобы внутренний потребитель, который принимает твою работу, получил то, что ему требуется, в нужное время и в нужном количестве. Основной принцип: при системе «точно вовремя» запас изделий должен пополняться только по мере их потребления.
* Сведи к минимуму незавершенное производство и складирование запасов. Держи в запасе небольшое число изделий и пополняй эти запасы по мере того, как их забирает потребитель.
* Будь восприимчив к ежедневным колебаниям потребительского спроса, которые дают больше информации, чем компьютерные системы и графики. Это поможет избежать потерь при скоплении лишних запасов.

**Принцип 4. Распределяй объем работ равномерно (хейдзунка): работай как черепаха, а не как заяц.**

* Устранение потерь – лишь одно из трех условий успеха бережливого производства. Устранение перегрузки людей и оборудования и сглаживание неравномерности графика производства не менее важны. Этого часто не понимают в компаниях, которые пытаются применять принципы бережливого производства.
* Работай над равномерным распределением нагрузки во всех процессах, связанных с производством и обслуживанием. Такова альтернатива чередованию авралов и простоев, характерных для массового производства.

**Принцип 5. Сделай остановку производства с целью решения проблем частью производственной культуры, если того требует качество.**

* Качество для потребителя определяет твое ценностное предложение.
* Используй все доступные современные методы обеспечения качества.
* Создавай оборудование, которое способно самостоятельно распознавать проблемы и останавливаться при их выявлении. Разработай визуальную систему извещения лидера команды и ее членов о том, что машина или процесс требуют их внимания. Дзидока (машины с элементами человеческого интеллекта) – фундамент для «встраивания» качества.
* Позаботься о том, чтобы в организации существовала система поддержки, готовая к оперативному решению проблем и принятию корректирующих действий.
* Принцип остановки или замедления процесса должен обеспечивать получение необходимого качества «с первого раза» и стать неотъемлемой частью производственной культуры компании. Это повысит производительность процессов в перспективе.

**Принцип 6. Стандартные задачи – основа непрерывного совершенствования и делегирования полномочий сотрудникам.**

* Используй стабильные, воспроизводимые методы работы, это позволит сделать результат более предсказуемым, повысит слаженность работы, а выход продукции будет более равномерным. Это основа потока и вытягивания.
* Фиксируй накопленные знания о процессе, стандартизируя лучшие на данный момент методы. Не препятствуй творческому самовыражению, направленному на повышение стандарта; закрепляй достигнутое новым стандартом. Тогда опыт, накопленный одним сотрудником, можно передать тому, кто придет ему на смену.

**Принцип 7. Используй визуальный контроль, чтобы ни одна проблема не осталась незамеченной.**

* Используй простые визуальные средства, чтобы помочь сотрудникам быстро определить, где они соблюдают стандарт, а где отклонились от него.
* Не стоит использовать компьютерный монитор, если он отвлекает рабочего от рабочей зоны.
* Создавай простые системы визуального контроля на рабочих местах, способствующие поддержанию потока и вытягивания.
* По возможности сократи объем отчетов до одного листа, даже если речь идет о важнейших финансовых решениях.

**Принцип 8. Используй только надежную, испытанную технологию.**

* Технологии призваны помогать людям, а не заменять их. Часто стоит сначала выполнять процесс вручную, прежде чем вводить дополнительное оборудование.
* Новые технологии часто ненадежны и с трудом поддаются стандартизации, а это ставит под угрозу поток. Вместо непроверенной технологии лучше использовать известный, отработанный процесс.
* Прежде чем вводить новую технологию и обрудование, следует провести испытания в реальных условиях.
* Отклони или измени технологию, которая идет вразрез с твоей культурой, может нарушить стабильность, надежность или предсказуемость.
* И все же поощряй своих людей не забывать о новых технологиях, если речь идет о поисках новых путей. Оперативно внедряй зарекомендовавшие себя технологии, которые прошли испытания и делают поток более совершенным.

**Раздел III. Добавляй ценность организации, развивая своих сотрудников и партнеров**

**Принцип 9. Воспитывай лидеров, которые досконально знают свое дело, исповедуют философию компании и могут научить этому других.**

* Лучше воспитывать своих лидеров, чем покупать их за пределами компании.
* Лидер должен не только выполнять поставленные перед ним задачи и иметь навыки общения с людьми. Он должен исповедовать философию компании и подавать личный пример отношения к делу.
* Хороший лидер должен знать повседневную работу как свои пять пальцев, лишь тогда он сможет стать настоящим учителем философии компании.

**Принцип 10. Воспитывай незаурядных людей и формируй команды, исповедующие философию компании.**

* Создавай сильную, стабильную производственную культуру с долговечными ценностными ориентациями и убеждениями, которые разделяют и принимают все.
* Обучай незаурядных людей и рабочие команды действовать в соответствии с корпоративной философией, которая позволяет достичь исключительных результатов. Трудись не покладая рук над укреплением производственной культуры.
* Формируй межфункциональные группы, чтобы повысить качество и производительность и усовершенствовать поток за счет решения сложных технических проблем. Вооружи людей инструментами, которые позволяют совершенствовать компанию.
* Неустанно обучай людей работать в команде на общую цель. Освоить работу в команде должен каждый.

**Принцип 11. Уважай своих партнеров и поставщиков, ставь перед ними трудные задачи и помогай им совершенствоваться.**

* Уважай своих партнеров и поставщиков, относись к ним, как к равноправным участникам общего дела.
* Создавай для партнеров условия, стимулирующие их рост и развитие. Тогда они поймут, что их ценят. Ставь перед ними сложные задачи и помогай решать их.

**Раздел IV. Постоянное решение фундаментальных проблем стимулирует непрерывное обучение**

**Принцип 12. Чтобы разобраться в ситуации, надо увидеть все своими глазами (генти генбуцу).**

* Решая проблемы и совершенствуя процессы, ты должен увидеть происходящее своими глазами и лично проверить данные, а не теоретизировать, слушая других людей или глядя на монитор компьютера.
* В основе твоих размышлений и рассуждений должны лежать данные, которые проверил ты сам.
* Даже представители высшего руководства компании и руководители подразделений должны увидеть проблему своими глазами, лишь тогда понимание ситуации будет подлинным, а не поверхностным.

**Принцип 13. Принимай решение не торопясь, на основе консенсуса, взвесив все возможные варианты; внедряя его, не медли (немаваси).**

* Не принимай однозначного решения о способе действий, пока не взвесишь все альтернативы. Когда ты решил, куда идти, следуй избранным путем без промедления, но соблюдай осторожность.
* Немаваси – это процесс совместного обсуждения проблем и потенциальных решений, в котором участвуют все. Его задача – собрать все идеи и выработать единое мнение, куда двигаться дальше. Хотя такой процесс и занимает довольно много времени, он помогает осуществить более масштабный поиск решений и подготовить условия для оперативной реализации принятого решения.

**Принцип 14. Станьте обучающейся структурой за счет неустанного самоанализа (хансей) и непрерывного совершенствования (кайдзен).**

* Как только процесс стабилизировался, используй инструменты непрерывного совершенствования, чтобы выявить первопричины неэффективной работы, и принимай действенные меры.
* Создай такой процесс, который почти не требует запасов. Это позволит выявить потери времени и ресурсов. Когда потери очевидны для всех, их можно устранить в ходе непрерывного совершенствования (кайдзен).
* Оберегай базу знаний об организации своей компании, не допускай текучести кадров, следи за постепенным продвижением сотрудников по службе и сохранением накопленного опыта.
* При завершении основных этапов и окончании всей работы произведи анализ (хансей) ее недостатков и открыто говори о них. Разработай меры, которые предупредят повторение ошибок.
* Вместо того чтобы изобретать колесо, когда начинаешь новую работу или когда появляется новый менеджер, научись стандартизовать лучшие приемы и методы» (2).

Можно использовать целый набор инструментов TPS, но при этом следовать лишь некоторым отобранным принципам подхода Toyota. Так вам, вероятно, удастся на какое-то время улучшить показатели эффективности, но эти результаты будут недолговечными. Но если компания, внедряя TPS, соблюдает все принципы подхода Toyota, она обязательно добьется устойчивых конкурентных преимуществ.

Сущность бережливого производства не в том, чтобы копировать инструменты Toyota, разработанные для конкретного производственного процесса. Бережливое производство означает, что нужно разработать принципы работы именно вашей организации и придерживаться их, эффективно создавая добавленную ценность для потребителей и общества. Так ваша компания сможет стать рентабельной и конкурентоспособной. Принципы дао Toyota представляют собой отправную точку. Toyota применяет их не только на сборочных линиях для серийного производства. В следующей главе мы увидим, как некоторые из этих принципов применяются в структурах, которые занимаются оказанием услуг по разработке продукции Toyota.

### 2.7 Производство «точно вовремя» – just-in-time (JIT)

Производственная система «точно вовремя» была первоначально разработана компанией Toyota Motor Company под руководством Тайити Оно, поэтому она часто называется производственной системой Toyota (Toyota Production System).

«Любые лишние действия, повышающие затраты на продукт, но не повышающие его ценности, должны быть устранены.

JIT – это непрерывный процесс, предусматривающий определенные шаги и результаты.

Скорость процесса обычно измеряется временем производственного цикла – общим временем, необходимым для изготовления продукта или предоставления услуги. Сокращение времени цикла может снизить себестоимость продукции для производителя и стоимость для потребителя.

Одним из методов сокращения времени цикла является «точно вовремя» (Just-in-Time, JIT).

Характерными чертами JIT, отличающими ее от традиционных систем массового производства, являются:

1. Производство изделий ровно столько, сколько необходимо в данный момент на следующих операциях.
2. «Тянущая» система производства – планирование от фактической потребности рынка, а не от установленных нормативов как в «проталкивающей системе».
3. Короткий цикл производства.
4. Высокая оборачиваемость активов.
5. Эффективное использование ресурсов.
6. Минимальная величина запасов (сырье, материалы, незавершенное производство, готовая продукция).
7. Высокая производительность труда.
8. Непроизводственной работе уделяется минимум времени.
9. Высокая вовлеченность всего персонала в непрерывный процесс постоянных улучшений.

Канбан по-японски – «бирка», «карточка» или «сигнал». Так называется инструмент управления потоком и производством изделий в системе «вытягивания». Лучший способ изменить график поставки материалов от внутренних и внешних поставщиков – использовать канбан.

Основные принципы работы канбан:

1. пустые контейнеры с ярлычком, как бы говорящим: «Наполни меня»;
2. полные контейнеры с точным указанием уровней заполнения и максимума;
3. ярлычки, расположенные на производственном участке и указывающие точное количество требующихся деталей;
4. ярлычки, закрепленные на полных контейнерах и указывающие на необходимость перемещения продукции в определенную точку;
5. разметка на полу и на полках, контролирующая перепроизводство;
6. использование канбан для информирования о производственном браке;
7. поддержание порядка и техники безопасности;
8. все работники, участвующие в этом процессе, должны быть осведомлены о «визуальном графике», который обеспечивает применение канбан.

В традиционном производстве могут оказаться полезными многие методы, используемые при планировании производства и поставок материалов. Вместо вмешательства в производственный процесс и внедрения в него сложных систем планирования, технологи занимаются определением и корректировкой количества необходимых контейнеров и ярлычков, задействованных в конкретных процессах» (7,88).

Проще говоря, технологам нужно определить уровень суточного расхода деталей и компоновку стандартного контейнера. Общий суточный расход деталей делится на вместимость стандартного контейнера, тем самым определяется количество ярлычков канбан, участвующих в процессе. В некоторых условиях определенное количество деталей на наладку и длительные маршруты транспортировки вынуждают технологов «подгонять» ответ вычислений и выдавать несколько лишних ярлычков.

# 3. TOYOTA. Настоящее и будущее компании

## 

## 3.1 Toyota сегодня

«Toyota стала вторым по величине автопроизводителем в 2003 г., обогнав по продажам Ford, и с тех пор мечтает о глобальном лидерстве. Компания с капитализацией около $194,6 млрд уже давно стоит дороже, чем GM, Ford и Daimler Chrysler, вместе взятые. Теперь компания хочет сместить GM и с пьедестала мирового лидера по объему продаж автомобилей. Президент компании Кацуаки Ватанабэ сообщил, что с учетом своих подразделений Hino Motors и Daihatsu Motor в нынешнем финансовом году компания намерена увеличить продажи на 8,8% до 8,85 млн автомобилей. А по итогам 2008 г. увеличить эту цифру еще на 10,7% до 9,8 млн.

В ближайшие два года Toyota может стать крупнейшим автопроизводителем в мире. Руководство компании ожидает, что в 2008 г. она увеличит продажи до 9,8 млн автомобилей по сравнению с 8,13 млн по итогам прошлого года. Нынешний лидер – американская General Motors активно сокращает производство в попытках выбраться из кризиса.

Достигнуть такого количества продаж японский автопроизводитель рассчитывает путем увеличения своей доли на развивающихся рынках, включая Бразилию, Индию и Россию. По словам Ватанабэ, компания по-прежнему будет делать ставку на компактные и эффективные модели. Планы компании схожи с намерениями GM, которая готовится к постройке нового завода в Индии для производства Chevrolet Spark, модели ценой в $6000–8000. Ватанабэ рассказал, что Toyota собирается продавать свои экономичные модели за $6000, «предварительно изучив модели конкурентов».

По оценкам экспертов, если прогнозы Toyota оправдаются, компания почти наверняка выйдет на первое место по мировым продажам. Пока GM удается сохранять лидерство, но разрыв между конкурентами сокращается. Во II квартале нынешнего года Toyota увеличила продажи на 7,1% до 4,36 млн автомобилей. А у GM они сократились до 4,6 млн. В попытке выбраться из кризиса компания разработала план реструктуризации, предусматривающий масштабные увольнения сотрудников и закрытие ряда заводов в США, что уже в нынешнем году приведет к сокращению производства на 12%» (17).

Европа терпит огромное снижение продаж в автомобильном секторе, и автопроизводители заняты поиском стратегий выживания. Между тем, как отметил исполнительный вице-президент Toyota Motor Corporation Мицуо Киношита, нельзя сказать, что в Европе сейчас самая сложная ситуация из возможных, потому что Америка в это время фактически возвращается в состояние десятилетней давности.

## 

## 3.2 Планы на будущее

У Toyota, которая сегодня входит в пул лидеров по американскому и европейскому рынкам (тем не менее только с начала года компания потеряла в Европе 10% рынка), агрессивные планы на 2009–2010 годы. «Среди важнейших глобальных инициатив – вывод новых моделей. Только в 2009 году будет представлено 18 новых моделей Toyota и Lexus (из них 11 гибридов). Всего в 2009 году Toyota планирует продать 9,7 миллиона автомобилей. Еще одним ключевым аспектом станет модернизация двигателей и трансмиссий к 2010 году. К 2-литровому дизельному двигателю, производимому в Польше, добавится новый 1,6-литровый дизельный двигатель, который будет производится совместно с Isuzu в 2012 году. Японцы подчеркнули, что еще в 2007 году дизельные Toyota и Lexus составили около 40% совокупных продаж в Европе» (18). Важной частью стратегии развития для Toyota останется разработка альтернативных видов топлива и его источников. В ближайшее время будет представлено 11 новых гибридных моделей, новое поколение Toyota Prius будет представлено на автосалоне в Детройте уже в 2009 году. Производство электрических батарей – главный ключ автомобильных технологий будущего, уверены японцы. Сделать так, чтобы на машинах, работающих от розетки, можно было ездить как можно дольше, и создание небольшого, но мощного гибридного автомобиля – еще одна перспектива ближайшего времени. Начиная с 2010 года, Toyota планирует производить около 1 млн никелевых батарей на действующем заводе Panasonic в Шизуоке (Omori Plant, Shizuoka, Japan), а также собирается построить для этих целей еще один завод в Мияги (Miyagi Prefecture, Japan). Новое поколение литиево-ионных батарей появится уже в начале 2009 года.

3.3 Россия-часть стратегии компании

На фоне общей стагнации мирового автомобильного рынка Россия с ее потенциалом приобретает все большую важность для автопроизводителей. Вслед за Mitsubishi, General Motors и другими обычно лояльная Toyota озвучила агрессивные планы в отношении российского рынка и объявила Россию важнейшей частью своей глобальной стратегии. В планах – дальнейшее увеличение продаж и развитие сервиса. Именно за счет российского потребителя японцы собираются укреплять свои позиции в глобальном масштабе – ведь где, как не здесь, можно продавать слишком большие и дорогие для Европы Toyota, и особенно Lexus. Рынок малых автомобилей в России пока невидим (по этой причине Toyota iQ в ближайшие годы к нам завозить не будут).

Также компания изучает возможность строительства второго завода в России, но пока решения не принято, потому что сначала японцы хотят определиться со второй моделью, помимо Camry, для действующего российского конвейера. По словам г-на Домбреваля, в то время как мощности завода составляют 50 тыс. автомобилей в год, пока реально задействовано лишь 40 тыс.

В то время как сегодня практически у всех мировых автопроизводителей российскому рынку отводится приоритетная роль, в остальном стратегии развития автопроизводителей серьезно разнятся. Например, интересы японских автопроизводителей сегодня по-прежнему сосредоточены в Западной Европе. В это время американские автопроизводители, например General Motors, напротив, отдают приоритет странам Восточной Европы.

«Как заявил президент General Motors Corp. в Европе Карл-Петер Форстер, лучший способ укрепиться на рынках России и Восточной Европы – строительство заводов, где будут производиться адаптированные для этих рынков автомобили. Так, в этом году GM планирует открыть уже третий сборочный завод в Санкт-Петербурге, у компании как минимум по одному сборочному заводу в каждой из стран Восточной Европы. Японские автопроизводители в свою очередь заявили, что GM делает акцент на устаревших моделях (в том числе и на бывших моделях Daewoo), тогда как сами японцы настроены на инвестиции в модернизацию и разработку новых технологий и создание принципиально новых средств передвижения.

Какая из стратегий окажется верной, покажет только время(19).

## 

## **3.4 В условиях кризиса**

Toyota имеет огромный запас прочности, но руководство компании во главе с президентом Toyota Кацуаки Ватанабэ срочно приступило к разработке антикризисного плана.

Главная задача любой компании в условиях кризиса – снижение и оптимизация расходов. «Toyota намерена пересмотреть в сторону снижения объемы выпуска крупных внедорожников и пикапов, приостановить или вовсе прекратить разработку некоторых моделей, и перейти к новой ценовой политике на всех рынках. До марта 2009 года компания сократит вдвое количество временных рабочих на своих японских предприятиях – с 6 до 3 тысяч человек.

Но никакой паники в рядах Toyota нет. Наоборот, японцы намерены усиленно продвигать на рынок новые модели с низким расходом топлива и высокими потребительскими качествами. К ним относится кроссовер Venza для американского рынка, европейский микрокар iQ и новые гибридные модели. Управляющий директор Toyota Такахико Иичи заявил, что гибридные автомобили останутся главной стратегическим направлением развития компании. Гибридные проекты Toyota в ближайшее время получат дополнительное финансирование за счет экономии средств на других направлениях. В 2009 году на местном японском рынке появятся четыре новых гибридных автомобиля Toyota, в том числе новый Prius» (11).

Таким образом, можно сделать вывод, что компания Toyota даже не думает «сбавлять обороты», наоборот, ее главная цель – выйти на первое место среди мировых автопроизводителей. Даже в условиях кризиса, когда остальные компании сокращают производство, Toyota строит грандиозные планы на будущее, разрабатывает эффективную политику не просто для того, чтобы «выжить» в данных условиях, но и извлечь максимальную выгоду из сложившейся ситуации.

Заключение

Япония занимает одно из ведущих мест в мире. Промышленность этой страны растет и развивается с каждым днем. Уровень жизни значительно выше других развитых стран. А ведь ни богатых земельных угодий, ни природных ресурсов там нет. Как же такой стране удалось стать мировым лидером? Япония развила свою экономику в значительной степени благодаря уникальной системе управления.

Японский менеджмент является одним из самых успешных в мире. Качественная работа сотрудников едва ли не основа успешной деятельности компании. Именно эффективное управление человеческими ресурсами обеспечивает достижение высокого качества и конкурентоспособности японской продукции и технологий на международном рынке. И именно поэтому обучению и подготовке персонала уделяется такое большое значение.

Конечно, качество продукции – залог успеха компании в целом. «Кружки качества», впервые появившиеся в Японии, были созданы для того, чтобы максимально улучшать качество продукта.

В основе управления фирмами в Японии лежат одинаковые принципы, но каждая компания стремится усовершенствовать их для достижения наилучшего результата. Пример тому – компания Toyota.

Разработав свои «14 принципов управления», впервые применив систему «5S», построив свою систему, компания вышла на второе место в мире автопроизводителей. Устойчивые принципы управления делают ее непоколебимой даже в условиях мирового кризиса.

Таким образом, разработанная много лет назад система управления в Японии на сегодняшний день является одной из самой эффективной в мире. Многие страны, которые сегодня стоят на первых местах по развитию производства, пользуются японской системой. Наверное, даже спустя много лет, японские принципы управления останутся самыми успешными.

# Список использованной литературы

1) Лайкер Дж., Майер Д. – Практика Дао Toyota. М.: 2008;

2) Лайкер Дж., Морган Дж. – Система разработки продукции в Toyotе. М.: 2007;

3) Денис П. – Сиртаки по-японски. М.: 2007;

4) Эдерсхейм Элиз. Хаас – Лучшие идеи Питера Друкера. СПб.: 2008;

5) Конина Н.Ю. – Менеджмент в международных компаниях. М.: 2008;

6) Harvard Business Review – Управление персоналом. М.: 2008;

7) Модель менеджмента ведущих корпораций – Канбан и система «Точно вовремя» на Toyote. М.:2008;

8) Симхович В. – Истоки современной японской системы управления // Япония сегодня 2007 №12;

9) Матрусова Т.Н. – Переживет ли японская система управления тяжелые времена // Япония сегодня 2001 №11;

10) Куцивол В.А. – Японский опыт управления персоналом // Управление персоналом. 2005 №7 (114)

11) Костякова Е. – Секреты Toyota – Как получить прибыль из мирового кризиса http://in-drive.ru/index.php 9.11.2008

12) http://www.ktucons.ru/index.;

13) http://www.autoreview.ru/archive/2007/23/toyota\_history/index;

14) http://www.ci-journal.ru/article/50/2008/01japan\_brand

15) http://mixport.ru/referat/referat/59087/

16) http://www.autotagil.ru/vse\_novosti/novosti\_avtoportala/toyota\_ nastuplenie\_ v\_usloviyah\_krizisa/

17) http://www.autotagil.ru/avtopremery/toyota\_iq\_2009\_yaponskij\_ otvet\_krizisu

18) http://blog.easy-export.com/2008/10/08/sekrety-toyota -%e2% 80% 93-kak-poluchit-pribyl-iz-mirovogo-krizis/

19) http://art.thelib.ru/business/ideas/krizis\_v\_gm\_sigral\_na\_ruku\_ toyota\_ yaponskiy\_avtoproizvoditel\_stanovitsya\_krupneyshim\_v\_mire.html