

# **Содержание**

<b>Предисловие к русскому изданию</b> .....	7
<b>Часть I</b>	
Что такое культура Toyota? .....	11
Глава 1	
<i>Корпоративная культура Toyota — основная часть ее ДНК</i> .....	13
Глава 2	
<i>Модель человеческих систем</i> .....	25
Глава 3	
<i>Производственная система Toyota + местные условия + цель = успех</i> .....	35
<b>Часть II</b>	
Поток создания ценности квалифицированных сотрудников ....	39
Глава 4	
<i>Привлечение компетентных и обучаемых людей</i> .....	41
Глава 5	
<i>Формирование компетентных и способных сотрудников</i> .....	49
Глава 6	
<i>Вовлечение компетентных и мотивированных сотрудников в процесс непрерывного совершенствования</i> .....	61
Глава 7	
<i>Воспитание приверженности компании, семье и сообществу</i> .....	79
<b><u>Купить книгу на сайте <a href="http://kniga.biz.ua">kniga.biz.ua</a> &gt;&gt;&gt;</u></b>	

**Часть III**

Процессы, поддерживающие человека..... 89

## Глава 8

*Рабочие группы и командный способ решения проблем* ..... 91

## Глава 9

*Чистота и безопасность на рабочем месте*..... 111

## Глава 10

*Двусторонняя коммуникация и визуальный менеджмент*..... 137

## Глава 11

*Лидерство как служение* ..... 161

**Часть IV**

Обеспечивающие организационные процессы ..... 181

## Глава 12

*Преданность компании и инструменты  
стабильного трудоустройства* ..... 183

## Глава 13

*Справедливая и последовательная политика  
управления персоналом*..... 205

## Глава 14

*Медленный карьерный рост и вознаграждения  
за командную работу*..... 227

## Глава 15

*Хосин канри и система развития управления  
на цеховом уровне* ..... 265

**Часть V**

Учимся у Toyota формировать бережливую культуру ..... 281

## Глава 16

*Повышение уровня культуры Toyota в Toyota Motor Sales* ..... 285

## Глава 17

*Развитие корпоративной культуры компетентных  
сотрудников с целью долгосрочного взаимного процветания* ..... 301

## Глава 1

# **КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА TOYOTA — ОСНОВНАЯ ЧАСТЬ ЕЕ ДНК**

Процесс изучения производственной системы Toyota можно представить себе как бесконечный. Не думаю, что я сам понимаю ее идеально, хотя я и проработал в этой фирме 43 года!

*Кацуаки Ватанабе,  
президент Toyota Motor Corporation*

## **ПОЧЕМУ НЕДОСТАТОЧНО БЕРЕЖЛИВОГО ПРОИЗВОДСТВА И ШЕСТИ СИГМ?**

.....

Если попросить человека, хорошо знающего систему Toyota посетить и оценить любое предприятие на соответствие концепции бережливого производства, то оно получит очень низкую оценку, потому что эксперт будет в первую очередь обращать внимание не на графики отчетов по шести сигмам и впечатляющие цифры экономии, а на то, как идет работа в гембе, — прерывается ли поток (есть ли потери), есть ли большие ремонтные участки (свидетельство низкого качества), соблюдаются ли стандартные рабочие процедуры, основано ли производство на времени такта, вовлечен ли цеховой персонал в каждодневную работу по решению проблем и т. д.

С самого начала своей деятельности на Toyota считалось, что ключом к успеху являются инвестиции в человеческий капитал. Смысл производственной системы Toyota прежде всего в корпоративной культуре — в том,

Купить книгу на сайте [kniga.biz.ua](http://kniga.biz.ua) >>>

как люди мыслят и ведут себя, а это глубоко укоренено в философии и принципах компании. В центре внимания — уважение к людям и непрерывные улучшения.

Когда Toyota организует производство в новой стране, она тщательно изучает местные условия и то, каким образом можно к ним адаптировать свою корпоративную культуру. На это ушло, в частности, на заводе Toyota в Джорджтауне, штат Кентукки, США, целых пятнадцать лет. Многие компании бывают разочарованы тем, что кайдзен-блицы и проекты Шести сигм дают лишь краткосрочный и нестабильный результат. Они пытаются найти то, что упустили, поэтому в данной книге описывается и исследуется ДНК производственной системы Toyota.

## ЧТО ТАКОЕ КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА (ЭТО ТО, ЧТО У НАС В ГОЛОВАХ)

.....

Люди обычно весьма по-разному понимают корпоративную культуру. А понять, что происходит в головах людей, непросто. Исследователи выделяют три уровня корпоративной культуры.

- 1) **Артефакты и поведение.** Это то, что можно наблюдать на поверхностном уровне, — предметы, физическая планировка рабочего места, поведение людей в различных ситуациях, письменные документы. Но это лишь верхушка айсберга.

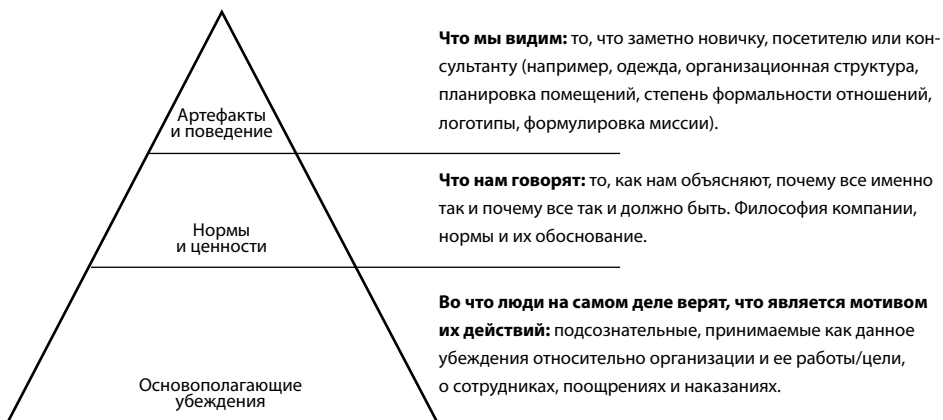


Рис. 1.1. Три уровня корпоративной культуры

Купить книгу на сайте [kniga.biz.ua](http://kniga.biz.ua) >>>

- 2) **Нормы и ценности.** Нормы — это принятые всеми правила поведения. Ценности — это принципы, в соответствии с которыми люди действуют. Так, например, одной из основных ценностей на Toyota является возможность постоянно выявлять проблемы и улучшать систему.
- 3) **Основополагающие убеждения.** Что на самом деле мы думаем о природе организации и нашей роли в ней? Верим ли мы в то, что ролью сотрудника является максимальное содействие своей организации в достижении успеха? Думаем ли мы, что у руководства есть личные интересы, которые противоречат нашим, и поэтому мы должны ежедневно бороться за свои права? Считаем ли мы, что работа — лишь способ зарабатывания денег на жизнь или же это способ внести свой вклад в благосостояние общества? Очень часто наши убеждения находятся в подсознании и их трудно сформулировать. О некоторых мы даже не подозреваем и говорим «Такова природа человека».

Тысячи людей каждый год посещают заводы Toyota, наблюдают за работой на уровне артефактов и поведения сотрудников. Вот примерный набор вопросов, которые посетители задавали на заводе Toyota в Джорджтауне, США:

- Какое денежное вознаграждение получают сотрудники за выпуск высококачественной продукции?
- Как вы определяете результаты труда и какие показатели используете?
- Каков уровень прогулов?
- Не возражают ли сотрудники против сверхурочных, тем более если о них не предупреждают заблаговременно?
- Как удается Toyota получать столько предложений от сотрудников?

Хотя официальная система поощрения и наказания, несомненно, представляет интерес, она дает ответ лишь на часть вопросов. Те вопросы, которые задают посетители, говорят нам больше об их представлениях о культуре производства, чем о Toyota! Мы поняли, что посетители исходят из своих собственных убеждений в том, что единственный способ достичь нужного поведения сотрудников — использование формальных систем поощрения и наказания. Им трудно представить, что кто-то может что-то делать, если это никак не фиксируется и за это не предусмотрено денежного вознаграждения или хотя бы дополнительных очков при индивидуальной аттестации. На Toyota существует практика небольших вознаграждений на уровне бригады, а также, в потенциале, приобретаются более существенные выгоды, которые предоставляются всем, если пред-

приятие или компания в целом успешно работают. То есть Toyota стремится развить у сотрудников высокий уровень сопричастности и понимания, что их судьба зависит от успеха компании. На Toyota степень совпадения личностных ценностей и установок по вопросам производства намного выше, чем это наблюдается в других компаниях.

Производственная культура Toyota предполагает, что руководители — лидеры, а обязанностью последних является обучение персонала. Этого не видно при посещении предприятия, а между тем именно это является самой важной частью работы руководителя. Мы не наблюдали такой степени последовательности в деле обучения и производственной социализации сотрудников, а также огромного объема работ в сфере обучения ни на одной фирме в мире, кроме Toyota.

## **ЛЮДИ — ДУША И СЕРДЦЕ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ TOYOTA**

.....

Корпоративная культура — многоуровневое явление, уходящее корнями в глубинные и не всегда осознанные убеждения. Такая культурная основа различна в разных странах и может либо увеличивать, либо уменьшать способность компании учиться на примере Toyota. Японская культура основана на мышлении на длительную перспективу и коллективизме, где индивид подчиняется группе, а в западных культурах все наоборот, т. е. там превалируют ситуативное мышление и индивидуализм. Это не означает, однако, что японская корпоративная культура не пригодна для западных стран, просто она отличается от западной культуры и имеет ярко выраженную специфику.

Нам часто задают вопрос: может ли компания вне Японии научиться чему-либо у Toyota, учитывая тот факт, что корни корпоративной культуры Toyota уходят так глубоко в японскую культуру? В течение большей части своего существования Toyota работала только в Японии и не документировала письменно свои методы работы. Люди просто работали и общались определенным образом, новые же сотрудники постепенно социализировались в новую производственную культуру через свою деятельность на рабочем месте и обучение. Традиции, установки и методы, проистекающие от отцов-основателей, передавались устно, и не было создано никаких письменных рабочих процедур и руководств. Но по мере роста компании появилась необходимость распространять свои методы организации не только на другие предприятия в Японии, своих поставщиков и клиентов, но и на предприятия Toyota в других странах. Для этого понадобилось

Купить книгу на сайте [kniga.biz.ua](http://kniga.biz.ua) >>>

письменно описать систему Toyota. На создание такого документа под руководством тогдашнего президента Toyota Фудзиро Тё понадобилось почти десять лет. Этот документ под названием «Философия Toyota 2001» (Toyota Way 2001) явился плодом горячих дебатов, было создано около двадцати версий, пока не решили остановиться на последней; было признано, что данная версия только фиксирует то, что можно описать по состоянию на 2001 г., но сама система продолжает развиваться. Этот документ состоит из 13 страниц и содержит разъяснение принципов, представленных на рис. 1.2.

Toyota следующим образом раскрывает эти принципы.

- 4) **Вызов.** Мы формируем видение на длительную перспективу, смело и творчески решаем проблемы, чтобы реализовать свою мечту.
- 5) **Кайдзен.** Мы непрерывно совершенствуем операционные процессы, постоянно стремясь к инновациям и развитию.
- 6) **Генти генбуцу.** Мы считаем, что при появлении проблем следует лично изучать место их возникновения и делать это максимально быстро.
- 7) **Уважение.** Мы уважаем других, прилагаем все необходимые усилия, чтобы понять друг друга, берем на себя ответственность и выстраиваем систему взаимного доверия.
- 8) **Командная работа.** Мы стимулируем личностный и профессиональный рост, совместно используем имеющиеся возможности развития и максимизируем индивидуальные и коллективные результаты деятельности.

Под каждым из пяти фундаментальных принципов располагаются детализирующие концепции, например под принципом «кайдзен» имеется три подкатегории: настроенность на непрерывное улучшение и инноваци-



**Рис. 1.2.** Философия Toyota 2001 г.

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

онное мышление, построение «бережливых» систем и структуры и стимулирование обучения организации. Интересно отметить, что подкатегория «построение бережливых систем и структуры» находится лишь на третьем сверху уровне в модели Toyota и не является ее центральной составляющей.

Основной проблемой при расширении компании и работе в других странах является абсолютный отказ от каких-либо компромиссов в вопросах философии Toyota. Toyota убеждена, что без сильной культуры во всех подразделениях компании и во всех странах мира она потеряет свое конкурентное преимущество.

## **УГЛУБЛЕННЫЙ АНАЛИЗ КУЛЬТУРЫ**

.....

Вопрос о том, какие японские методы управления мирового уровня можно экспортировать в другие страны, занимает теоретиков и бизнесменов уже не один десяток лет. В книге *Remade in America* на этот вопрос дается следующий ответ: гибридная корпоративная культура, возникшая на основе японской в США, не является точной копией культуры японской компании, хотя она может быть и очень эффективной.

В действительности системы с участием людей очень сложны, а только информационная система или система коммуникации не в состоянии изменить весь процесс. Для того чтобы в процессе произошли изменения, необходимо изменить людей, а убеждения и ценности человека кроются в его культуре.

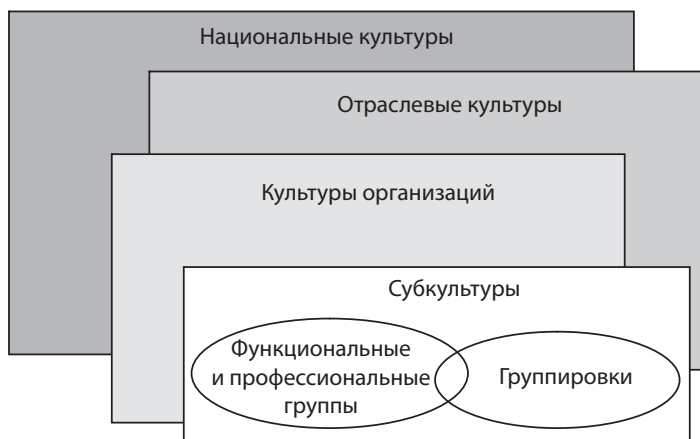
Даже один и тот же инструмент или метод могут иметь совершенно разное значение в различных культурных контекстах. Давайте рассмотрим, что это может означать для руководителей, желающих научиться у Toyota, как обогнать конкурентов. Может быть, они наймут консультантов и посетят заводы Toyota, где увидят много интересного. Они увидят чистое, хорошо организованное производство, где все материалы и инструменты аккуратно размещены на своих местах и потери на перемещения минимальны; рабочие четко понимают свои обязанности и безупречно соблюдают дисциплину. Но можно ли все это просто пересадить на собственное производство с другой производственной культурой? Не наступит ли у системы отторжения, как это бывает при пересадке человеку чужих органов? Вместо того чтобы стать мощным инструментом совершенствования, новый подход даст дополнительные возможности руководству порицать и наказывать сотрудников. В таких случаях система «бережливого производства» начинает вызывать только раздражение. Toyota также не удавалось перенести оригинальную японскую культуру

**Купить книгу на сайте [kniga.biz.ua](http://kniga.biz.ua) >>>**



на свои предприятия в других странах. Всегда получалась новая культура, представляющая собой некую смесь, хотя Toyota всегда настаивала на том, что ей удастся сохранить основные принципы своей корпоративной культуры.

При переходе через национальные границы возникают дополнительные уровни корпоративной культуры — культура данной местности, организации, подразделения и индивидуальная культура. Эти уровни представлены на рис. 1.3.



**Рис. 1.3.** Уровни культуры

Конкретное предприятие существует как в обстановке корпоративной культуры данной фирмы, так и в условиях местной и национальной культуры. Производственная система Toyota на предприятии в Джорджтауне, штат Кентукки, будет несколько отличаться от таковой на предприятии в Принстоне, штат Индиана. Различаются местности, история и люди предприятия, бывшие и настоящие руководители, которые накладывают свой отпечаток на производственную культуру.

Как часть компании Toyota предприятия в США и Японии имеют свою культуру, которая отличается от культуры других компаний, будь то в Кентукки или Индиане. Мы называем эту культуру организационной культурой Toyota. Воспитание, убеждения и ценности людей различаются, но Toyota нет необходимости заставлять всех думать одинаково. Для Toyota важно, чтобы имелись некоторые основополагающие ценности и убеждения, относящиеся к работе в компании Toyota, и чтобы их разделяли все работники.

Было бы ошибкой предполагать, что Toyota преуспела в разработке единой производственной культуры даже в рамках одного предприятия. На предприятии естественным образом возникают субкультуры. Так, например, субкультура руководителей цехового уровня отличается от субкультуры сотрудников отдела кадров. У руководителей субкультура отличается от субкультуры рабочих, и т.д.

Toyota много делает, чтобы выработать общую производственную культуру даже между цеховыми и административными службами. Например, сотрудники отдела кадров обычно некоторое время работают как руководители в цехах. Для Toyota не характерно, чтобы человек проводил большую часть своего времени за компьютером, изолируясь таким образом от сотрудников фирмы, выполняющих добавляющую ценность работу.

Достижение единообразия на разных уровнях корпоративной культуры — трудный процесс, и это всегда было проблемой для Toyota при ее расширении за рубеж. На это уходят годы. Когда Гэри Конвис был президентом Toyota Manufacturing в штате Кентукки, его спросили, сколько нужно времени нанятому со стороны руководителю, чтобы стать настоящим менеджером Toyota. Он сказал: «Около 10 лет». Относительно просто выучить свои должностные обязанности, технические требования, требования к качеству и процессу, что нужно говорить, но совсем другое дело — правильно строить свое поведение постоянно. Особенно в стрессовых ситуациях люди имеют тенденцию сползать на те модели поведения, которые были усвоены ими раньше, — брать, что называется, «горлом» или практиковать «микроменеджмент». Toyota не стремится воспитать роботов; она старается воспитать сотрудников, которые умеют решать проблемы на ежедневной основе, оптимизировать работу в цехах, заниматься кайдзен и способствовать инновациям — и все это в условиях корпоративной культуры непрерывных улучшений и уважения к людям.

## **ПРОБЛЕМЫ ПЕРЕНОСА КУЛЬТУРЫ ЧЕРЕЗ НАЦИОНАЛЬНЫЕ ГРАНИЦЫ**

.....

### **Восток — Запад: различные способы мышления**

Когнитивные психологи изучают, в частности, различия между Востоком и Западом в аспекте образа мышления представителей восточной и западной цивилизаций. Эти исследования вскрыли значительные совпадения

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)