

# ВСЕОБЩАЯ СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ

TOTAL MANAGEMENT SYSTEM

- Визуализация процесса
- Формирование команды
- Создание ценности
- Мышление постоянного совершенствования (кайдзен)
- Качество работы
- Созидание прибыли



Основой TMS является деятельность по активизации персонала и рабочих мест.

Это уже известная, но в тоже время новая модель управления, основанная на концепции «уважения к человеку».

Благодаря управлению людьми через активизацию деятельности каждого сотрудника на своем рабочем месте мы можем конструктивно и оперативно решать сложные задачи, повышать мотивацию каждого человека и дать возможность им испытывать чувство достижения цели.

В конечном итоге сотрудники переходят из состояния постоянно контролируемых руководством к самостоятельным инициативным командам, а организация становится самоорганизующейся и саморазвивающейся. Работа по активизации персонала и рабочих мест — это суть менеджмента.

TMS — самая продвинутая модель управления в мире — предназначена для собственников и руководителей компаний, тех, кто хочет менять административную схему менеджмента и предпринимает для этого активные практические действия.

Надеюсь, вы получите удовольствие от изучения TMS и будете использовать ее в своей работе.

**Председатель правления  
TOYOTA ENGINEERING CORPORATION  
Тосио Хорикири**

ОТ ЭКСПЕРТОВ «ТОЙОТА МОТОР»

*Перевод с японского*

# ВСЕОБЩАЯ СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ

# TMS

СОЗИДАНИЕ ПРИБЫЛИ  
В ДУХЕ КАЙДЗЕН

改善

В ПОДАРОК КОНСУЛЬТАЦИЯ ЭКСПЕРТА

 **SYNERGY BOOK**  
ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ДОМ

Москва, 2019

УДК 338.24  
ББК 65.290-2  
В 84

*Перевод с японского*

**В 84**      **Всеобщая Система Управления. Total Management System** / пер. с японского Алексея Суханова. – М. : Университет «Синергия», 2019. – 208 с. : ил.

ISBN 978-5-4257-0406-1

TMS — уникальная система управления, созданная в корпорации «Тойота». Система построена таким образом, что каждый человек в ней искренне хочет работать и приносить пользу компании. Кайдзен-процесс разрушает структурные барьеры и старые рабочие привычки. Обстановка становится динамичной, сотрудники включаются в процесс, мыслят самостоятельно, а не ориентируются лишь на указания начальников. Это уже не отдельные специалисты, а инициативные команды.

В компаниях, которые на практике познакомились с отточенными технологиями японцев, происходят заметные метаморфозы: в разы повышается производительность, растет качество продукта.

TMS применяется во всех сферах — на производственных предприятиях, в банках, IT, страховых и логистических компаниях, госучреждениях, торговых сетях и магазинах.

Читая книгу, вы не только познакомитесь с философией кайдзен. Вы обретете дорожную карту, которая поможет вашей компании измениться, и технологии достижения прибыли.

Книга будет полезна собственникам бизнесов, топ-менеджерам, руководителям любого уровня, предпринимателям и всем, кто хочет «включить» человеческий потенциал и получить от него максимальную отдачу.

УДК 338.24  
ББК 65.290-2

ISBN 978-5-4257-0406-1

- © Перевод на русский язык.  
АНО «Центр «Кайдзэн», 2016.
- © Издание на японском языке.  
TPS Certification Institute (Japan 466-0848,  
City of Nagoya, Showa-ku, agata-cho, 5-45-1), 2012.
- © Издание на русском языке.  
Университет «Синергия», 2018.

# Оглавление

Предисловие к изданию на русском языке.....	9
Предисловие.....	11

## Глава 1

### Истинная суть процесса активизации персонала

Автономная система управления,  
которая наполнит смыслом рабочий процесс

1.1 Что такое активизация персонала?.....	17
1.2 Основа TMS – процесс «оздоровления» работы.....	40
1.3 Способ мышления, который становится основой.....	47
1.4 Идеальный человек процесса активизации.....	51

## Глава 2

### Методология активизации персонала

Изучение принципов активизации персонала

2.1 Визуализация процесса – принципы визуализации.....	63
2.2 Визуализация процесса – развертывание стратегии.....	71
2.3 Визуализация процесса – ежедневное управление.....	78
2.4 Визуализация процесса – визуализация работы.....	84
2.5 Формирование команды – коммуникации.....	91
2.6 Формирование команды – лидерство.....	95
2.7 Создание «ценности».....	100
2.8 Мышление постоянного совершенствования (кайдзен) – анализ ошибок.....	104
2.9 Мышление постоянного совершенствования (кайдзен) – способность видеть потери.....	108
2.10 Мышление постоянного совершенствования (кайдзен) – 5С.....	114

2.11 Мышление постоянного совершенствования (кайдзен) – способность решать проблемы.....	120
2.12 Качество работы – статистический подход.....	125
2.13 Качество работы – завершенность собственного процесса.....	130
2.14 Созидание прибыли – механизм создания прибыли.....	136
2.15 Созидание прибыли – рост производительности.....	140

## **Глава 3**

### **Внедрение и организация процесса активизации персонала**

3.1 Внедрение и развитие механизмов активизации персонала.....	149
3.2 Практическое применение методов активизации персонала.....	156
3.3 Рядовые сотрудники.....	165
3.4 Сотрудники среднего звена.....	169
3.5 Топ-менеджеры.....	174

## **Глава 4**

### **Оценка и управленческие результаты**

Погоня только за результатом не продлится долго

4.1 Оценка уровня активизации персонала.....	187
4.2 Управленческие результаты.....	190
Методика изучения примеров.....	198

# Предисловие

## к изданию на русском языке

«Меняются люди – меняется компания» – слоган компании Toyota Engineering Corporation. Ее эксперты несут во внешний мир дух, подходы и методы корпорации «Тойота мотор».

Книга, которую вы держите в руках, появилась в России впервые. Переведенное с японского языка издание от экспертов компании Toyota Engineering Corporation посвящено Всеобщей системе управления (Total management system).

Авторы этого издания проработали в корпорации «Тойота мотор» более 30 лет, сегодня сертифицируют специалистов и внедряют лучшие современные методы менеджмента и организации производства по всему миру: в Японии, США, России, Австралии, Турции, Китае, Южной Корее и других странах.

TMS, уникальная система, пронизанная философией кайдзен (непрерывного совершенствования), является основной для компании «Тойота». TMS помогает «включить» каждого сотрудника в достижение целей компании – чтобы он начал действовать, выполнять «истинную» (создающую добавочную стоимость) работу. Это происходит, когда человек осознает, что труд его значим, необходим, что его достижения признаются. Меняя жизнь каждого, система меняет и его окружение, создает новую корпоративную культуру.

TMS состоит из 6 элементов:

- визуализация процесса;
- формирование команды;

- создание ценности;
- мышление постоянного совершенствования (кайдзен);
- качество работы;
- созидание прибыли.

Мы помогаем внедрять эту систему в России уже шесть лет. Консультируем, как можно повысить производительность труда, сократить производственный цикл, расширить технологические возможности и разработать новые продукты, стабилизировать и повысить качество, уменьшить затраты, активизировать персонал и рабочие места.

За это время мы много раз наблюдали, как трансформируются организации, которые на практике познакомились с философией и технологиями, созданными в корпорации «Тойота мотор». Например, когда на 70% за два квартала повышалась производительность труда в одной компании или на 80% за год возрастало качество продукции – в другой. Таких примеров очень много.

Но все же главное кроется не в процентах роста. Раз за разом мы видим, как сотрудники начинают работать качественнее, компания устойчиво развивается, прибыль растет. Секрет – в уникальном развитии персонала любого уровня и любой специализации, от рядового специалиста до топ-менеджеров. Именно они обеспечат уверенное будущее для каждой компании. Вы же помните: меняются люди – меняется и компания.

Желаем полезного чтения и постоянных позитивных изменений!

**Алексей Суханов,**  
директор центра «Кайдзен»,  
полномочный представитель компании  
Toyota Engineering Corporation в России,  
переводчик книги



# Предисловие

В данном издании мы представляем читателю совершенно новую систему сертификации по TMS (Total Management System – Всеобщая Система Управления), применение которой возможно в различных отраслях промышленности и сферах жизнедеятельности человека. Ее по праву можно было бы назвать Библией современного менеджмента. TMS – это система управления, обеспечивающая активизацию персонала (**прим. переводчика – дословно с японского «активизация рабочего места», далее по тексту – активизация**) и общий положительный результат работы компании (организации). Вы получите возможность изучить основные идеи и методики этой системы, которые базируются на принципе уважения достоинства человеческой личности и ориентированы на то, чтобы в процессе работы каждый мог осознать смысл своей деятельности, принять свой труд, а также испытывать удовлетворение от достижения поставленных целей, личного роста и самореализации. TMS преследует не только исключительно управленческие цели. Особое внимание уделяется анализу процесса, способствующего достижению коммерческого успеха. Представляем данное пособие в качестве своеобразной «дорожной карты», которая подскажет коллективу или организации, в каком направлении необходимо двигаться, как за счет изменения организации работы и корпоративной идеологии осознать смысл своего существования и своей деятельности, добиться профессионального роста. Содержание данного пособия может найти применение в самых различных сферах деятельности компании, включая производственные,

проектно-конструкторские, административные подразделения, службы по работе с персоналом и информационных технологий, бухгалтерию. Мы начнем это пособие с объяснения того, что же такое активизация персонала, какова философия и методология данной системы, с тем чтобы читателю стало понятно, что применение TMS возможно и вне сферы реального производства.

Пособие предназначено для самой широкой аудитории – от студентов до видных политических деятелей.

Благодаря изучению методов активизации вы получите возможность предоставлять вашим клиентам товары и услуги более высокого качества, нежели ранее. Можно сказать, что исследуемые способности индивида являются универсальными для всех стран мира и служат неотъемлемым критерием эффективности системы управления применительно к человеческим ресурсам компании. Постарайтесь обнаружить разницу между системой управления, которую вы знали прежде, и TMS.

Цель данного материала состоит в том, чтобы предоставить вам возможность понять суть менеджмента и в ходе практической деятельности добиться максимального эффекта от его правильного использования.

Система сертификации по TMS, в отличие от научно-теоретических трудов по управлению и процессам управления, представляет собой новый механизм, позволяющий совершенствовать организацию, прежде всего, на основе практического опыта и знаний, накопленных непосредственно в ходе работы.

Можно утверждать, что человек, ощущающий перемены в своем окружении и в себе самом, благодаря поэтапному применению данных методик, на практике реализует механизм TMS. Высока вероятность того, что он станет сотрудником, который внесет полезный вклад в общее дело вашего коллектива или организации.

В пособии «TMS, 4-й уровень» главным образом раскрываются базовые идеи и методики системы (основы TMS – активизации пер-

сонала), и от читателя не требуется какого-либо опыта в сфере менеджмента. Вместе с тем крайне важно знание TMS до того, как вы приступите к практической работе. Мы заинтересованы в том, чтобы в ходе реальной деятельности на базе этих знаний вы смогли углубить свое понимание TMS.

**Институт сертификации по TPS  
(TPS, Toyota Production System,  
Производственная Система Тойота)  
Исполнительный комитет сертификации по TMS**

# Глава 1

## Истинная суть процесса активизации персонала

Автономная система управления,  
которая наполнит смыслом  
рабочий процесс

TMS (Total Management System) – система управления, внедрение механизмов которой способствует личностному росту персонала. В ходе работы сотрудники, обретая чувство значимости своей деятельности и удовлетворения от достижения целей, будут более активно включаться в процесс решения сложных проблем и задач, стоящих перед компанией или организацией.

TMS вносит перемены не только в жизнь конкретного человека, познающего данную систему, но также меняет и его окружение. Вам предоставляется возможность изучить основные идеи и положения TMS, а также овладеть важнейшими навыками процесса активизации. Мы уверены, что ваша жизнь и работа обретут благодаря этому более глубокий смысл.

## 1.1 Что такое активизация персонала?

Что такое активизация персонала? Начнем с рассмотрения понятия управления как системы, которая в первую очередь организует и регулирует что-либо. Давайте развивать компанию (организацию) автономного типа с помощью системы управления, которая основывается на принципе уважения достоинства человеческой личности.

### Основные моменты

Вы начнете чувствовать значимость своей работы и испытаете удовлетворение от достижения цели, когда определите конкретные задачи (целевые показатели).

Вы должны действительно испытывать желание создать идеальную систему менеджмента, используя неординарные и инновационные идеи и способы.

### Что должно измениться и что должно остаться неизменным

#### Что должно измениться?

Системы школьного и высшего образования, развития персонала в компаниях постоянно меняются.

«Ценность» сотрудника в компании также со временем постепенно изменяется. Вместе с изменением целей и задач компании модифицируются и требования к работникам в плане владения ими новыми технологиями, навыками, стандартами работы, инструкциями и системами совершенно иного типа. Кроме этого, **для компаний, чтобы в нужное время обеспечить клиентам самое необходимое и высочайшего качества, становится все более важным использование самых новейших технологий и инновационных идей, более квалифицированного персонала.** С другой стороны, технологии, высокий уровень квалификации (мастерство) и инновации, которые создают «ценность» товара или услуги, имеют и слабую сторону – относительная легкость, с которой сейчас возможно скопировать те или иные оригинальные технологии, сокращает временной период (жизненный цикл), в рамках которого можно поддерживать высокий уровень созданной добавленной стоимости товаров или услуг.

Чтобы предоставлять клиенту новую «ценность», необходимо воспринимать профессиональные навыки и оригинальные технологии как нечто, что должно постоянно подвергаться изменениям, чтобы отвечать требованиям и вызовам нашего времени.

## **Что должно остаться неизменным?**

### **Переход от административной к автономной системе менеджмента**

Мы выяснили, что должно изменяться, но что же тогда должно оставаться неизменным? Неизменные вещи тесно связаны с системой менеджмента, в основе которой лежит принцип уважения достоинства человеческой личности.

Наше понимание принципа уважения достоинства человеческой личности не сводится лишь к чувству уважения, которое обычно испытывают к конкретному человеку. В данном случае имеются в виду не столько биологические особенности индивида (*homo sapiens*), сколько психозэмоциональный комплекс чувств, который свойствен-

нен только человеку. Любой человек подвержен эмоциям. Он часто стремится к роскоши и излишеству, хочет вкусно есть, отдыхать с друзьями за границей, снимать стресс выпивкой, получать новые впечатления от просмотров фильмов, много зарабатывать с минимальными усилиями, вести беспечную жизнь. В то же время человек является единственным существом на Земле, которое готово помочь нуждающемуся, учиться у старших и делать свою работу лучше, радоваться профессиональному росту подчиненных, то есть обладает этическими принципами.

Давайте посмотрим на человека с точки зрения его работы.

Представим, что позиции, которые должны изменяться, и позиции, которые должны остаться неизменными, не меняются во времени. Такой подход приводит нас к неоспоримой истине, что **любой человек в любой стране мира благодаря работе способен чувствовать свою значимость, испытывать радость, а также имеет возможность наслаждаться достигнутым результатом.** Это и есть именно то, что должно остаться неизменным.

Однако что же происходит на самом деле? Многие люди, как показывает практика, считают, что действия по достижению компанией успеха и действия по повышению мотивации сотрудников зачастую противоречат друг другу, поэтому их одновременная реализация весьма затруднительна и даже невозможна. Стремление же совместить два этих процесса является одним из элементов управления по активизации персонала. Обычно руководители, опираясь на собственный опыт и опасаясь неудач, предпочитают давать постоянные четкие указания каждому подчиненному и следить за тем, чтобы все делалось именно так, как они это и запланировали. Такая система называется «административной системой» управления или «микроменеджментом». Пока руководитель непосредственно контролирует каждого сотрудника, а компания достигает результаты, создается впечатление, что эта система хорошо действует. Вместе с тем из-за того, что члены коллектива не обладают навыками самостоятельного



мышления и принятия решений, в случае временного отсутствия лидера задачи и основные вопросы обычно не решаются, а производительность и качество работы группы снижается.

Старые и новые элементы управления, систематизированные по принципу уважения достоинства человеческой личности, представляют собой процесс активизации персонала. Данный процесс позволит эффективно справляться с многочисленными задачами, а также даст каждому сотруднику возможность ощутить свою значимость и насладиться чувством достижения цели. Члены коллектива постепенно освободятся от необходимости постоянного контроля и будут самостоятельно справляться с возникающими проблемами.

Процесс активизации является стержневым элементом системы управления, который должен оставаться неизменным. Другими словами, главным смыслом процесса активизации является процесс перехода к автономной системе управления.

## Переход от административной системы управления к автономной системе

