

Содержание

Общие положения	9
Введение	13
Как это работает	17
Четыре основных принципа	17
Структура	19
История. Истоки	35
История о Великом Максе	35
История о нашей первой встрече	38
История о том, как я оказался во главе FAVI	43
История о четырех месяцах моего «туризма» в FAVI	46
История с газонокосилкой	55
Руководство, система управления, инструменты	59
История о моих попытках что-то изменить	59
Человек Y и человек X	64
Маслоу	67
История о четырех принципах проститутки	69
Нишевой эффект	75
Метадействие	80
Не-действие	84
История о том, какой эффект произвела моя речь	86
История об уникальной возможности	94
Игра го	100
Социодинамическая матрица	102
Вторая социодинамическая матрица	104
История о первых реальных решениях	106
История о создании мини-заводов	108
Истории о сопротивлении переменам	109
Прекрасная история о вилках переключения передач	111
Двойная тайна фабрики по производству ниток	117

История о ликвидации наладчиков оборудования	122
История о первом токарном станке с числовым программным управлением (ЧПУ)	127
История о маленьком человечке	129
История о цветах	131
История о руководителе, который снова стал оператором	136
История о временных работниках, которых мы не уволили	138
История о том, как женщины-операторы осваивали работу на станках с ЧПУ	140
Японский шаг	144
Обучение людей по методу Бертрана Шварца	147
SDCA и PDCA	151
Этапы человеческой жизни	154
Период инициации для новичков	156
Приветствие новых участников «племени»	158
История о 35 часах	161
Происхождение наших инструментов управления	168
Управление неопределенностью	175
Действовать, ориентируясь на сегодняшний день, думать на 20 лет вперед	177
Правило «баю-бай»	178
Результат достигается благодаря операторам	180
Система 5S	183
Самое главное — «зачем» и «для кого»	185
«Круглая» информация о клиенте	189
План действий	191
Деревья	192
Стратегия известна каждому	194
Замечательная история об электромоторах	196
Результаты невозможны без счастья	204
Как попытаться больше зарабатывать	208
История компании Y	209
Справедливость ИЛИ равенство	240
И вместо ИЛИ	241
Простые правила, обязательные для исполнения	242
Системность	243
Системность-2	246
Прекрасная история о Доминике, моем преемнике	248
История Бернара	251

История о Кристин — уборщице, ведущей дела компании	254
Как управлять информацией?	255
Понятие риска вообще не рассматривается	269
Допускать возможность непредвиденного	271
Способствовать микропереворотам	273
Здравый смысл	274
Главное — результат	275
Единая множественная система	276
Думать о самом важном	276
Предпочтение долгосрочному	277
Менеджмент на основе намерений	279
Развивайте отношения	280
Эмоциональное видение	281
История Тото	281
Ценность слабости и хрупкости	284
Делать на ходу	285
Метадействие	286
Действия, не ограниченные во времени и неустойчивые	288
Неидеальные, но осуществленные действия	289
Внимание к возникающим проблемам	290
Ориентация на мечту	291
Приоритет — уважение ценностей	292
Простой язык	293
Система вознаграждений	294
Мягкая и размытая система	296
Воздействие на эмоции	297
Неконтролируемая, но согласованная работа	297
Работа в сети коллег, находящихся в тесном контакте	299
Мотивация	300
Эффективность групп	304
Работа в сетях	305
Функция потерь Тагути	308
Поиск дружеского консенсуса	310
Босса ценят	312
Зарабатывать деньги, не зная как	313
Лото	315
Оценка результата	315
Босс ничего не делает	316

Прогулочный менеджмент	318
Зарабатывать деньги благодаря любви других	320
Власть внешнего	323
Приоритет того, что находится вне компании	324
Власть клиента	327
Нас кормит клиент	328
История Муравья	329
Босс — тот, кто ведет игру	331
Высокий уровень реагирования	332
Все внимание внешнему	333
Понимание коллективных интересов	334
Системные действия каждого	335
Сила слов	336
Оставаться на конкретном уровне	337
Обязательное соблюдение сроков	337
Результативность важнее эффективности	338
Поиск оснований для похвалы	340
Все работает, хотя босс не всегда понимает как именно	340

Наши инструменты по работе с качеством	345
Происхождение карточек	345
Карточка №1	349
Карточка №2	352
Карточка №3	354
Карточка №4	356
Карточка №5	362
Карточка №6	365
Карточка №7	368
Карточка №8	370
Карточка №9	372

Общие положения

«За последние три года цена сырья выросла более чем в три раза. И для того, чтобы наши клиенты не задумались об обращении к поставщикам из других регионов, мы приняли коллективное решение о значительном снижении отпускных цен при условии сохранения маржи по разным видам продукции на прежнем уровне». Такова позиция компании FAVI из города Алланкур на севере Франции, производящей вилки переключения передач для автомобилей.

В суровом мире автоиндустрии эта компания уже не одно десятилетие лет изыскивает внутренние резервы для поддержания маржи на уровне 15%.

Можно сказать, что все это стало результатом умственного укрепления сотрудников. В FAVI практически отсутствует иерархия, а права на принятие решений передаются на уровень, максимально близкий к непосредственному изготовлению продукции. Это компания, которая убеждена, что человек хорош по природе своей. И это не альтруизм, а стойкое последовательное стремление к повышению эффективности как способу продлить свое существование. А раз «человек хорош», его не нужно контролировать, достаточно убедиться, что он понимает, *зачем и для кого* трудится, и позволить ему самому решить *как*.

Видение FAVI: «Всегда делать больше, лучше и дешевле, с любовью к нашим клиентам и Алланкуру, с уважением к той земле, которую мы оставим своим детям».

В FAVI отказались от системы пропусков и отдела управления бизнес-процессами; внедрили принцип самостоятельности и независимости каждого сотрудника на его рабочем месте; создали систему автономных производственных единиц (мини-заводов) и передали

все полномочия по их управлению локальным руководителям, которые одновременно могут выполнять производственные обязанности; предоставили работникам бесплатные напитки в течение рабочего дня; украсили рабочие места постерами, растениями и поставили аквариумы; дали сотрудникам право самим устанавливать график работы и перерывов. Работу каждого мини-завода поддерживают вспомогательные службы (отделы исследований, контроля качества, технического обслуживания, безопасности...), которые по-прежнему существуют в структуре FAVI, однако масштабы их деятельности определяются потребностями мини-заводов.

Отсутствие структуры не означает несогласованности — в 1997 г. FAVI стала первой европейской литейной компанией, которая прошла сертификацию ISO 14001. В 2000 г. она первой из французских компаний получила сертификат OHSAS 18001, а в 2002 г. — сертификат QSE (раньше, чем атомная электростанция).

Итог: система FAVI работает. Ценности FAVI доказали свою состоятельность. Руководство слышит сотрудников. Система саморегулируется. Операторы получают все необходимое для успешной деятельности, организуют работу так, как им удобно, и имеют возможность выступать с инициативами. FAVI оперативно реагирует на любые изменения. Постановка задач для каждого сотрудника может гибко корректироваться. Работники довольны своим положением и редко увольняются: 38% из них работают в компании более 15 лет. В FAVI нет профсоюза. Предприятие поддерживает прибыльность своей продукции и обеспечивает ею более 50% европейского автомобильного рынка.

Такие результаты на протяжении более 25 лет работы были достигнуты благодаря самостоятельности сотрудников, присутствию здравого смысла в ежедневной работе, близости и доступности руководителей и подкреплены продуманной системой коммуникации.

Этот особый вид менеджмента основан на очень сильных ценностях. Высшее руководство вовлечено в процесс полностью, без каких-либо ограничений. Система работает благодаря участию и лояльности сотрудников. Во всем мире лишь несколько компаний применяют похожие методы управления.

Твердая уверенность в способностях сотрудников, полное доверие к их работе дают возможность не только достигать результатов

.....

не хуже, чем у любой другой компании, но прежде всего развивать командный дух и гордость от сопричастности, проистекающие из уважения, самостоятельности, доверия, прозрачности и четкой коммуникации.

С самого начала между боссом и акционером существовал высочайший уровень доверия. Задачи босса были сформулированы так: «У вас карт-бланш, делайте деньги, соблюдайте законы и присылайте ежемесячный отчет о прибылях и убытках».

Готовность учитывать мнение работников выражается в передаче им власти и ответственности вне зависимости от их уровня в иерархии, а также регулярными общими и персональными опросами о методах работы. Постоянно совершенствующаяся система FAVI — это не только отражение подобного стиля менеджмента, но и источник постоянного роста производительности.

Позиция босса — на границе между внутренними делами компании и внешним миром. Топ-менеджер похож на футбольного тренера, не имеющего права вторгаться в ход игры. Его миссия состоит в том, чтобы увидеть симптомы изменений или проблем. Если он вступит в игру или, напротив, слишком сильно от нее дистанцируется, то больше не сможет слышать слабые сигналы. Такая связь между наблюдением за происходящим на поле и осмыслением этого помогает заранее уловить признаки перемен и успеть подготовиться к ним.

Компания FAVI была европейским лидером в производстве вилок переключения передач, однако заблаговременно смогла предугадать снижение спроса и успела изобрести высокоэффективный ротор. Именно таким образом обеспечивается как устойчивое развитие компании, так и поддержание ее текущей деятельности.

Истории, которые вы прочитаете, были написаны боссом компании в течение 20 лет, а затем собраны в одну книгу.

Введение

Наш способ работы — иудеохристианский, сельский, «фавианский», можно описать словами философа Франсуа Жюльена:

«Хорошим правителем (а именно о таком идет речь у Лао-цзы) будет тот, кто, снимая принуждения и привилегии, способствует тому, чтобы каждое существо могло развиваться по своему усмотрению. Его **действие-без-действия** — это дозволение к действию, “попустительство”. И оно совсем не предполагает никакого действия. Ибо главное — это действовать так, чтобы все могло происходить само по себе»*.

Этот способ работы основан на двух принципах:

1. «Дозволение к действию» всегда центробежно (направлено от центра к периферии), если каждый человек делает то, что считает правильным для себя — и иногда для коллектива. Соответственно, правила взаимодействия всегда должны быть центростремительными (направленными от периферии к центру). Они могут быть этическими, интеллектуальными, основанными на общих ценностях или принимать форму простых руководств к действию.
2. «Действовать так, чтобы все могло происходить само по себе», что предполагает определенную форму **манипуляции**. Этого слова не следует бояться или стыдиться, ведь из манипуляций состоит наша жизнь. Наши супруги, дети, друзья не руководят нами, не отдают приказов — они манипулируют. Недопустимой может быть лишь цель манипуляции, но не само действие.

.....
* Жюльен Ф. Трактат об эффективности. — М.; СПб.: Московский философский фонд; Университетская книга, 1999.
.....

Приведу пример.

У меня три внуки, им четыре, шесть и восемь лет. Как-то раз в сентябре, когда я вернулся с работы и еще даже не успел снять деловой костюм, шестилетняя Зои спросила: «Дедушка, а ты не хочешь сегодня вечером покататься на квадроцикле?» Я ответил: «Нет, а что?» — «Ну... просто... Мы бы могли тогда заехать в лес за грибами...» Она не приказывала мне, не руководила — она манипулировала, потому что я, разумеется, тут же изменил решение и отправился с ней в лес.

Эта книга — плод коллективного труда, и ее цель состоит в том, чтобы с помощью историй, схем и инструментов описать наши ценности, центростремительный принцип организации работы, а также иудеохристианские способы манипуляции.

То, о чем рассказывается в этой книге, произошло в период с 1983 по 2006 г. К счастью, мы лучше запоминаем хорошее, чем плохое. Так что отношение к каким-то случаям со временем изменилось, а их хронология может быть не вполне точной. Однако я описывал эти события такими, какими я их помню или, скорее, так, как мне нравится о них вспоминать.

Вся история FAVI позволила нам создать свою систему коллективной деятельности или, как говорят серьезные люди, «систему управления». Именно так — наша история и связанные с ней события создали слаженную систему, а не наоборот.

Мы *действовали*, потому что у нас была свобода действий, потому что считали это полезным, целесообразным и правильным. И только потом мы оглядывались и анализировали сделанное. Мы стремились соответствовать здравому смыслу, поэтому и наше взаимодействие развивалось в рамках здравого смысла. Изучая, как возникала согласованность, находя общие знаменатели, мы делали создаваемую систему более прочной и динамичной.

С самого начала я использовал схемы и рисунки для моделирования текущей деятельности и делал это с единственной целью — добиться ее максимального понимания моей командой.

Позже, когда другие боссы стали задавать вопросы по текущему положению дел и внедрению системы, эти схемы помогли мне поделиться с ними своими мыслями. Но изначально единственная цель состояла в том, чтобы донести мои идеи до самых важных для меня сотрудников: операторов.

.....

**Эта книга лишь рассказ о том, как все происходило,
это не модель и не пример.**

Компания — это ее босс и, разумеется, те люди, что трудятся сообща. А еще это регион, история, определенный момент в истории самой компании, рынок, особенности культуры и сфера деятельности. И все эти элементы делают компанию уникальной!

Я глубоко убежден, что не существует ни универсальных моделей, ни шаблонов, позволяющих развить командный дух. Можно лишь слушать рассказы других и черпать в них вдохновение.

Что-то в моих рассказах, возможно, покажется вам перегруженным лишними деталями, какие-то истории могут повторяться в разных главах, поскольку я буду рассказывать их на ходу.

1. Прежде всего — *как* это работает.
2. История о тех шагах, что мы предпринимали в поиске нового подхода к производственным отношениям.
3. Наш особый тип менеджмента и его 66 отличительных признаков.
4. Наше понимание устойчивого развития и действия, которые мы предпринимаем в этой области.
5. Карточки, на которых просто и наглядно представлены инструменты управления качеством, которые мы используем.
6. Карточки TPF (Total Productivity FAVI), описывающие нашу систему ценностей.
7. Несколько историй, которые я не смог отнести ни к одному из предыдущих разделов.

Спасибо за ваш интерес к этой прекрасной истории!

Как это работает

ЧЕТЫРЕ ОСНОВНЫХ ПРИНЦИПА

1. Личная миссия:

**«Каждый должен постоянно добиваться
любви своего клиента».**

Дизайнер стремится заслужить «любовь» слесаря-инструментальщика, который создаст литейную форму, слесарь-инструментальщик — «любовь» литейщика, который будет использовать эту форму, литейщик — «любовь» своего коллеги, который будет заниматься обработкой и сборкой детали из заготовок, полученных из литейного цеха, и, наконец, все они добьются «любви» оператора компании-клиента, который получит эту деталь и использует ее в производстве, а через него — «любви» конечного потребителя, который в каком-то уголке мира будет годами пользоваться готовым изделием.

2. Убеждения:

«Каждого человека следует считать хорошим».

«Хороший» человек не опаздывает без причины, поэтому нет необходимости в контроле времени прихода и ухода сотрудников; он не ворует — а значит, может иметь свободный доступ на склады; он умен — службы поддержки ему только мешают... и т. д.

3. Первая очевидность:

«Результат достигается благодаря операторам, и только им».

4. Вторая очевидность:

«Хорошие результаты невозможны без радости».

Исходя из этих принципов, мы все вместе создали очень простую систему организации производства.

Наша политика: «Всегда делать больше, лучше и дешевле, с любовью к нашим клиентам и Алланкуру, с уважением к той земле, которую мы оставим своим детям».

Наша основная цель: «Жить и процветать в Пикардии и Алланкуре».

Наш девиз: «Вместе с Клиентом и для него».

Наши моральные ценности:

- добросовестность (bona fides);
- здравый смысл;
- добрая воля (желание действовать);
- позитивный настрой.

Наше главное этическое правило:

«В этом бедном мире, который заслуживает бережного отношения, нужно двигаться вперед шаг за шагом, уважая людей и пользуясь обстоятельствами».

Наш герб:



СТРУКТУРА

У нас работают 500–600 сотрудников, и в компании нет:

- отдела кадров;
- отдела планирования;
- отдела запуска производства;
- административно-диспетчерского отдела;
- отдела управления процессами;
- отдела закупок.

Кроме того, в нашей структуре отсутствуют должности:

- бригадир;
- начальник цеха;
- начальник отдела;
- начальник производства;
- технический директор.

В нашем производственном процессе всего два уровня иерархии. И это вовсе не мешает нашей работе, напротив, позволило нам стать:

- первой европейской литейной компанией, получившей сертификат ISO 14001 — концепции, основанной на постоянном улучшении экологических показателей работы (1997 г.);
- первой французской компанией, получившей сертификат OHSAS 1800 — концепции, основанной на обеспечении здоровья и безопасности на рабочем месте и снижении рисков внутри компании (2000 г.);
- первой французской компанией, получившей сертификат QSE (2002 г.).

Доля вспомогательного персонала в компании:

- 5% — исследования и разработки;
 - 2% — продажи;
 - 3% — контроль качества;
 - 1% — развитие компании;
 - 1% — администрация (финансы, закупки...)
- и лишь один специалист по информационным технологиям.
-

1. **Исследования и разработки.** Это самый большой из вспомогательных отделов, поскольку именно он обеспечивает нашу основную цель: жить и развиваться в Пикардии и Алланкуре. Отдел исследований и разработок обычно работает в две смены, а в самые активные периоды переходит на трехсменную работу. Мы с самого начала поняли, что в работу команды нужно вкладывать прежде всего интеллект — это важнее, чем просто рабочие руки, ведь где-то в мире всегда найдутся те, кому можно платить меньше, чем платим своим работникам мы.
2. **Контроль качества.** На самом деле настоящим контролем качества, связанным с обслуживанием клиентов, занимается только 2% нашего персонала. Еще 1%, к сожалению, вынужден заниматься совершенно бесполезной документацией, которую требуют от нас некоторые крупные заказчики — очевидно, для того, чтобы им было чем занять свои собственные службы качества и оправдать их существование.
3. **Продажи.** Это настоящие герои и герольды компании! Их основная роль — привлечь *внешний мир внутрь*.
4. **Развитие компании.** Эти сотрудники не занимают определенного места в структуре компании или ее производственной деятельности. Они выполняют сквозную задачу — либо выступают в качестве «раздражителя», нарушающего спокойную жизнь и продвигающего улучшения, либо работают как служба поддержки по запросу.
5. **Администрация.** Здесь занимаются бухгалтерским балансом и ежемесячным отчетом о прибылях и убытках (главный показатель качества работы), управлением закупками и социальной поддержкой. Работа организована очень эффективно — ни у кого нет секретарей, все при необходимости могут заменить друг друга. К этой же службе относится наш единственный ИТ-специалист, который постоянно занят делом, и у него нет времени на отчетность, тем более что никому и не приходит в голову его об этом просить.

Разумеется, у нас выполняются и прочие функции (управление персоналом, планирование, составление производственных графиков, управление процессами, закупками, автоматизированная система управления производством...), однако ими занимаются непосредственно операторы.

Как это работает?

Предприятие состоит из 21 «мини-завода».

Среди них есть вспомогательные:

- продажи;
- исследования и разработки;
- лаборатория;
- качество;
- администрация.

И производственные:

- производство и эксплуатация оборудования;
- производство пресс-форм и инструментов;
- техобслуживание пресс-форм;
- литье автомобильных запчастей;
- литье других деталей;
- PSA (Валансьен);
- PSA (Борни);
- Citroën;
- Volkswagen;
- Audi Getrag;
- Renault;
- Fiat;
- Volvo;
- различные электрические детали, замки, сантехнические детали и т. д.;
- счетчики воды;
- медные роторы.

Каждый мини-завод имеет лишь два уровня иерархии, а организация его работы соответствует схеме (которую мы далее рассмотрим более подробно):

- результат достигается благодаря операторам;
- хорошие результаты невозможны без радости;
- как сделать операторов довольными?

Начинаем с создания физического комфорта:

- красиво оформленный вход на предприятие;
- хорошо обустроенные бытовые помещения;
- никаких систем контроля доступа и посещаемости;
- самообслуживание на складах расходных материалов;
- отсутствие сигналов о начале и окончании рабочего дня;
- ...

Затем переходим к моральным условиям:

- уважение к окружающим;
- постоянная обратная связь, говорящая о признании и ценности вклада работника;
- простая констатация того, что операторы — самые важные лица в компании;
- ...

Когда созданы все физические условия, а моральные установки приняты, уважаются и соблюдаются, **тогда и только тогда** можно думать о том, что:

- по-настоящему довольным может быть только ответственный человек;
- чтобы быть ответственным, человек должен осознавать, что, зачем и для кого он делает.

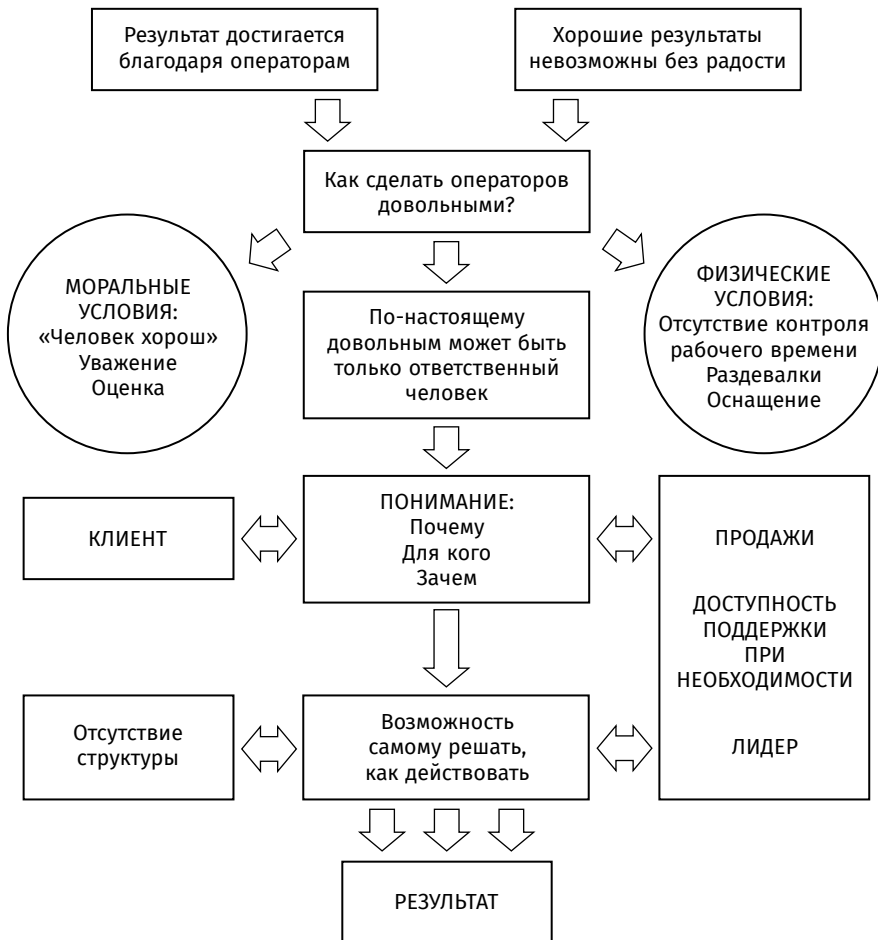
Для этого надо быть в прямом контакте со своим клиентом; иметь полную свободу решать, как при этом действовать; а значит, оператору не нужна никакая промежуточная структура между ним и его клиентом, достаточно службы поддержки, к которой он может обратиться при необходимости по своей инициативе.

.....

Из этой мысли у нас родилась идея разделить компанию на ряд мини-заводов, каждый из которых был бы напрямую связан:

- либо с клиентом, своим клиентом (Fiat, Citroën, Volkswagen...);
- либо с направлением деятельности (счетчики воды, роторы...).

Нечто четко определенное и всеобъемлющее, что оператор сможет воспринять, осознать, ясно понимая, что если клиент будет развивать достаточно крупное новое направление деятельности, то мы создадим для него отдельный мини-завод.



Мини-завод:

- здесь работают от 20 до 35 операторов (не слишком много, чтобы все знали друг друга, но достаточно для того, чтобы каждый чувствовал себя частью небольшого коллектива);
- он расположен в конкретном месте, где собрано все необходимое оборудование для осуществления процессов, связанных с определенным клиентом (или направлением деятельности);
- пол помещения и оборудование выкрашены в определенный цвет, иногда в оформлении присутствует какой-то отличительный знак (логотип клиента);
- в определенный момент кого-то из работников выбирают руководителем мини-завода.

Руководитель:

- всегда избирается из числа операторов, отработавших несколько лет на производстве;
 - может иметь любой уровень образования, это не имеет значения;
 - обладает сильными лидерскими качествами — общепризнанными и подтвержденными на практике и принимает на себя всю ответственность, **ни перед кем не отчитываясь**, по вопросам:
 - безопасность и охрана труда;
 - условия труда и комфорт на рабочем месте;
 - соблюдение экологических норм (внутренних и внешних);
 - составление и контроль производственных графиков, планирование;
 - зарплаты и возможность их повышения;
 - управление графиком отпусков;
 - оценка потребности в новых сотрудниках:
 - ◇ разработка требований к новым вакансиям,
 - ◇ адаптация новичков, введение в должность и наставничество,
 - ◇ оценка результатов испытательного срока и принятие решения о его приеме на работу;
 - определение потребностей в профессиональном обучении, тренингах;
-

Конец ознакомительного фрагмента.

Приобрести книгу можно

в интернет-магазине

«Электронный универс»

e-Univers.ru