

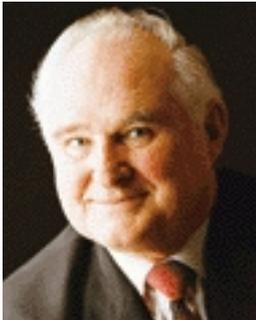
## Хорошо было на бумаге

Автор: Джеймс Харрингтон

---

□

Источник сегодняшних проблем Качества - в системе учёта, которая остаётся неизменной уже более 60 лет. Система учёта, используемая сегодня в Соединённых Штатах и многих других странах, базируется на модели Слоуновской школы менеджмента (что значит люди, материалы и техника).



*H. James Harrington is CEO of the Harrington Institute Inc. and chairman of the board of four other companies. He has more than 45 years of experience as a quality professional and is the author of 22 books.*

*«Навороченные» системы учёта слишком дороги, если учитывать инвентаризацию, остатки и переработку.*

Посмотрим, как Слоуновская модель учёта вошла в нашу действительность. В 1920 году компания “General Motors ” находилась в сложном положении, Пьер С. Дю Понт взял ее на поруки путём инвестирования в размере 38 миллионов долларов. Компания “Дю Понт”, строившая своё состояние за счёт производства чёрного пороха, внезапно оказалась активно вовлечённой в автомобильную промышленность.

Благодаря своевременному инвестированию, “Дю Понт” был в состоянии назначать опытных менеджеров без участия “General Motors”. Дональдсон Браун, которого часто называют отцом современной системы учёта, был назначен казначеем, а Альфред Слоун – президентом. Слоуновская позиция по отношению к финансовому менеджменту заключалась в извлечении максимальной рентабельности инвестируемого капитала для акционеров, и особенно, говоря уже о “Дю Понт” – в незначительном фокусировании внимания на движении финансовой наличности или доле на рынке.

Идею фокусирования внимания на ROI для инвестора (учитывая извлечение максимальной пользы) нельзя считать полностью непригодной. Несмотря ни на что, любая организация, в первую очередь, видит обязательство обеспечить справедливую норму прибыли на инвестируемый капитал тем, кто обеспечивает деньги, что позволяет компании предоставить продукцию и услуги своему клиенту. Это нельзя расценивать как вопрос, подобный тому, что было раньше, курица или яйцо; первоначально любой организации необходимо иметь деньги, а затем что-либо производить для продажи. Если она не сможет обеспечить своим инвесторам рентабельность капитала, то они могут обратиться в ту сферу, где бизнес не был ещё запущен.

Подход Слоуна и Брауна к финансовой системе учёта фокусировался на том, сколько будет стоить компания в случае её ликвидации. Вы можете подумать, что это не дальновидно, но так управлялись и по сей день управляются “Дю Понт”, “General Motors” и “General Electric”, тот же подход сегодня используется большинством

государственных предприятий. Проблема этого подхода в том, что в большинстве случаев стоимость имущества и денег одинаковы.

Оба они рассматриваются как активы, подобно оборотным средствам. Для обеспечения максимальной стоимости для этого типа системы учёта руководство вынуждено выжимать из людей и техники 100% их амортизационного ресурса. В результате этого акцент делается на процессе изготовления изделий партиями, что требует продвинутого менеджмента с большими материально-производственными запасами. На страницах книги это, возможно, выглядит хорошо, но с практической точки зрения это предполагает превращение многих цехов в склады.

Согласно одному мнению, в компании “Chrysler” в запасе готовых изделий было 200 000 автомобилей. Это способствует принятию организациями слоуновской системы учёта, которая позволяет продавать продукцию одного подразделения другому таким образом, что передающее подразделение извлекает выгоду от сделки, несмотря на то, что деньги не попадают в руки. Это увеличивает стоимость организации, поскольку увеличивает издержки, остатки и затраты на исправление брака, и затраты на изготовление лишнего.

Слоуновская модель распространилась во всём мире. Она была принята «по умолчанию» открытыми холдинговыми компаниями, добавлена в академическую систему образования, в том числе и в CPA экзамен на получение квалификации “дипломированного бухгалтера”, и даже была занесена в налоговое право Соединённых Штатов.

Я считаю, что настоящие деньги организации - это те, которые клиент платит за продукцию или услугу.

Имущество – это ответственность, а не активы. Главным показателем любой компании следует считать ее удельный вес в обороте рынка и процент прибыли (то есть прибыль в единицу времени). Я бы назвал это бережливой бухгалтерией. Это поддерживает скорее тянущую, чем толкающую производственную систему. Это сводит до минимума запасы, что в свою очередь значительно улучшает оборачиваемость за год и, как следствие, снижает затраты на поддержание запасов, остатков и переработку. Это путь, который избрал Генри Форд для “Форд Мотор Компании” и путь, которым идёт сегодня компания “Toyota”. В 1923 году завод Форда “Ривер-Руж” за 4-5 дней превращал сырье в законченные автомобили. Форд синхронизировал производство более 100 автомобилей в день (каждый автомобиль включал более 6 000 частей), используя “устранение потерь”, небольшого количества “контрольных карт” и доски объявлений.

“Toyota” делает это с использованием карточек канбан производственного заказа. Действительно ли так уж нужны дорогостоящие MRP системы? Цель ресурсного планирования - довести предприятие до оптимального уровня запасов, который непременно соответствует требованиям клиента, нуждающегося в высочайшей эффективности труда.

Плохо то, что Форд отказался от концепции Генри Форда и, подобно “General Motors”, принял Слоуновскую систему. Это означало упадок движения бережливого производства в Соединённых Штатах.

Если Вы считаете, что бережливое производство придумали японцы, Вы ошибаетесь. Управляющие компанией “Toyota” расскажут Вам, что они пришли к своим идеям после прочтения книги Генри Форда «**Моя жизнь, мои достижения. Сегодня и завтра**» (1926 ) (переиздана в 1988). Если Вам не довелось прочитать её, я советую Вам сделать это как можно скорее.

[Источник](#)

Перевод Елены Качаловой, (с) Кинсмарк