Автор: Дж. Седдон

Книга применении идей бережливого производства (производственной системы Toyota, TPS) и философии системного и статистического мышления по Демингу для создания эффективной организации в сфере обслуживания.

Джон Седдон подробно разъясняет, чем отличается сфера услуг от производства и почему нужен специальный подход к созданию бережливых сервисных компаний. Книга основана на опыте автора и рассматривает многие основополагающие вопросы

современного бизнеса, включая стиль менеджмента, методы выбора и назначения целей, мониторинг процессов и т.п. Она предназначена для работников сферы услуг и всех тех, кто так или иначе обеспокоен проблемой повышения эффективности своей компании. Вне сомнения, работа будет интересна студентам любых специальностей, особенно тем, кто обучается в школах бизнеса, поскольку, чем раньше молодежь познакомится с современными идеями системного и статистического мышления, тем больше у нашей страны шансов на выживание и процветание в XXI в.

Предисловие к книге Джона Седдона

"Свобода от приказов и контроля. Путь к эффективному менеджменту" -

М.: РИА "Стандарты и качество", 2009.

«Служить бы рад, прислуживаться тошно»

Ю.П. Адлер, В.Л. Шпер

"Западный стиль менеджмента надо изменить,

чтобы упадок сменился подъемом экономики…

Пришло время осознать кризис и действовать,

и это – задача менеджмента."

Эдвардс Деминг ("Выход из кризиса")

Эта книга – не для слабых духом. Автор покушается на «святое». Его, видите ли, уже не устраивает иерархическая организация. Мешает, говорит, творчески обслуживать потребителей, а они – главнее для бизнеса, чем начальство. А система международных стандартов ИСО серии 9000, которой занимаются более миллиона организаций в большинстве стран мира, ему прямо поперек горла. Это – говорит он - просто массовое помрачение рассудка. Надо срочно лечить. И таких «чудачеств» у автора масса. Он позволяет себе жестко критиковать даже Правительство Великобритании – кладезь мудрости.

Откуда же он черпает силы для такой глобальной конфронтации? Выяснилось, что у него есть два кумира, и он этого не скрывает. Это Эдвардс Деминг и Тайити Оно. Первый из них сформулировал принципы теории менеджмента, которыми, по его мнению, должен был воспользоваться американский менеджмент, чтобы выйти из кризиса, в котором он находился, и которого, кроме д-ра Деминга и его немногочисленных последователей, никто не замечал вплоть до прихода нынешнего, глобального кризиса. Второй – создатель производственной системы компании Тоёта. Той системы, в основе которой лежит понимание новой эпохи в развитии мирового бизнеса. Правда, Т. Оно занимался, прежде всего, производством, а наш автор сосредоточился на услугах, на сервисе. Он справедливо полагает, что услуги принципиально отличаются от производства в некоторых важных аспектах. Эти отличия он и пытается уяснить. Таким образом, перед вами, уважаемые читатели, книга, посвященная системному менеджменту на основе бережливого производства (Lean Production) применительно к сфере услуг, опирающаяся на идеологию Э. Деминга. И хотя за последнее время появилось немало книг, посвященных бережливому обслуживанию (Lean Service), в том числе и переведенных на русский язык, нам кажется, что книга Джона Седдона стоит в ряду подобных публикаций особняком и заслуживает особо пристального внимания всех тех, кто хочет улучшать процессы обслуживания своих клиентов.

Что же отличает эту книгу от большинства других изданий?

Это – очевидный монотеизм автора в его подходе к совершенствованию сферы услуг. Он не излагает многочисленных принципов и инструментов, как это сделано в большинстве книг про Lean, он жестко и настойчиво по всей книге проводит ограниченный ряд очень простых идей:

- работа всегда должна быть ориентирована на потребителя,

- улучшать её должен тот, кто её выполняет,

- сфера услуг отличается от производства бóльшим разнообразием требований потребителей, и быстро адаптироваться к этому разнообразию может только человек,

- инструмент количественного анализа спроса и мониторинга улучшений – контрольная карта Шухарта (ККШ),

- административно-командный стиль современного менеджмента надо выкинуть на помойку.

Надо отметить, что поклонники стандартов на системы менеджмента качества (ИСО 9000 и другие), прочитав эту книгу, скажут, что автор не предлагает ничего нового: он просто сделал акцент на процессный подход, на удовлетворение потребителя и принятие решений на основе фактов. И они будут отчасти правы, но ведь, как известно, дьявол прячется в деталях. А детали состоят в том, автор очень хорошо понимает: в иерархически устроенных организациях, управляемых авторитарно, не работают ни стандарты ИСО, ни, тем более, система бережливого производства. В таких организациях, и автор показывает это на многочисленных примерах, всегда и неизбежно происходит подмена цели удовлетворения потребителя на цели удовлетворения иерархии при одновременном сознательном искажении информации для ухода от ответственности. Ведь иерархия порождает страх, а страх обязательно ведет ко лжи.

Кроме того, автор подробно разбирает проблему целеполагания, и показывает, что традиционный подход несовместим с основными идеями статистического мышления. Действительно, если цель лежит внутри зоны системной вариабельности процесса (т.е. между верхним и нижним контрольным пределом на ККШ), то она время от времени будет выполняться независимо от наших усилий. А поскольку происходить это будет случайным образом, то мы будем случайным образом то награждать подчиненных, то наказывать, хотя результат будет зависеть не от них, а от системы. Если же цель будет лежать за пределами ККШ, то либо она никогда не будет достигнута – в чем опять-таки виноваты не люди, а система, либо люди пойдут на подтасовку и обман ради выполнения показателей, что в долгосрочной перспективе ведет к разрушению морали и гибели бизнеса.

Давайте услышим: традиционное целеполагание потенциально разрушает бизнес, или, по крайней мере, резко снижает его эффективность. Оно никогда не служит цели мотивации, а, напротив, как и всякая внешняя мотивация на деле демотивирует людей. Не отбрасывайте этот тезис как явную чушь. Хотя Э. Деминг и его последователи не устают его повторять, наше сознание мешает нам осознать все последствия непонимания пагубной роли произвольных числовых целей. Вот пример. У одного из авторов этого предисловия был клиент – одна зарубежная компания, у которой было 48 филиалов в разных регионах страны. Головная организация устанавливала для всех филиалов конкретные числовые цели на каждый квартал – выручку на одного сотрудника. По итогам квартала все филиалы ранжировали. Руководителей первых трех щедро награждали, а неудачников – руководителей трех последних – с позором увольняли, чтобы другим было неповадно. Контрольная карта Шухарта показала, что различия между филиалами носили случайный характер из квартала в квартал. Это значит, что и поощрения и наказания были произвольными. Не удивительно, что компания быстро ушла с рынка.

А нужны ли вообще показатели? Оказывается, все-таки, нужны. Они должны быть нацелены на удовлетворение клиентов и на снижение вариабельности потока,

обеспечивающего удовлетворение клиентов. Кроме того, они нужны для планирования ресурсов, но, пишет Дж. Седдон, надо отделить планирование от оперативного управления, и просто перестать использовать цели для управления людьми. Конечно, есть еще внешние заинтересованные стороны, которые нуждаются в некоторой информации о работе компании. Но это менее важно, чем клиенты.

В книге анализируется и источник этой болезни. По мнению автора – это разделение труда, обеспечившее в начале 20-го века громадный скачок в производительности, и ставшее тормозом развития в конце 20-го – начале 21-го веков. Автор указывает, что отделение труда менеджеров от реальной работы создания ценности – вот основная причина неэффективности традиционного стиля менеджмента. Результаты труда менеджера – это решения, которые должны воплощать в жизнь другие люди. Давайте взглянем на проблему со стороны всем хорошо известного цикла Шухарта-Деминга PDS(C)A. Традиционное понимание этого цикла, если посмотреть на то, кто какой этап выполняет , сводится к следующей схеме:

- P – Планируй – это функция высшего менеджмента;
- D – Делай – это функция исполнителей;
- C или S – Контролируй или Изучай - это функция, как правило, среднего менеджмента;

-

А – Воздействуй – это функция, как правило, высшего менеджмента.

Итак, планируют те, кто не знают детали конкретной работы по созданию ценности или оказанию услуги, делают другие люди, которые находятся между молотом и наковальней: требованиями начальства и потребностями работы, изучают третьи – через кого начальство передает свои требования, и кто должен удовлетворять начальство и одновременно помогать исполнителям выполнять работу. Хуже того, раньше или позже, бурная деятельность, т.е. совокупность процессов, протекающих на уровне высшего и среднего руководства, и оторванных от целей удовлетворения потребителя, замыкается сама на себя и порождает явление, которое Дж. Седдон называет «менеджерской фабрикой». В конечном счете, эта фабрика заставляет всех сотрудников компании тратить все больше и больше времени на обслуживание этой бесполезной суеты. А то, что при этом страдает дело, всем безразлично, поскольку менеджеры просто не видят огромных потерь, которые они при этом невольно порождают. Вот и получается, что иерархия практически разрушает свой собственный бизнес, рубит сук, на котором сидит.

Что же предлагает автор? Очень простое решение, согласующееся с принципами и Деминга, и Оно: передать целеполагание и мониторинг тем, кто выполняет работу, а менеджерам отказаться от попыток управлять людьми, а вместо этого управлять потоком работ, обеспечивая его непрерывность, и бороться за снижение его вариабельности.

Все вышесказанное и многое другое подробно анализируется на реальных примерах с использованием ККШ, которые автор по не понятной для нас причине называет «картами воспроизводимости». Надо сказать, что в книге не обсуждаются вопросы техники построения карт, выбора их типа и т.п. – читатель отсылается либо к программному обеспечению, разработанному компанией самого автора (www.lean-service.com/), либо к известной литературе по ККШ (см., например, книгу Уилера, Чамберса, только что переведенную на русский язык). Мы сохранили авторское название, хотя речь идет об обычных картах Шухарта, и только в нескольких местах с целью большей ясности изложения мы называли карты воспроизводимости контрольными картами Шухарта. Сначала кажется странным, что автор ничего не говорит о том, как построить контрольную карту, но в конце книги он разъясняет свою позицию. Дело в том, что, по его мнению, самое важное – это изменить мышление менеджера, сделать его системным, а с тем, как применять тот или иной инструмент, грамотный человек разберется сам. С этим, конечно, можно спорить, но, в конце концов, это право автора. При этом важность системного мышления для нас вне сомнения. Только системно мыслящий человек способен увидеть поток создания ценности и найти пути исключения потерь. Стоит отметить, что автор на протяжении всей книги широко использует понятие потока, разъясняя его применение в сфере обслуживания. Как и следовало ожидать, исходя из парадигмы ПСТ, он ратует за поток единичных требований, т.к. так же, как и в промышленном производстве, выигрыш от масштаба оказывается и здесь гораздо меньше, чем потери из-за субоптимизации, вызываемой погоней за масштабом. Вот в этом противостоянии и заложена главная интрига перехода от массового производства к бережливому, то есть, к производству под заказ. Непрерывный поток выигрывает у массового производства за счет расширения возможностей, роста гибкости, устранения функциональных барьеров, экономии времени и средств.

Трудно обойти позицию автора по отношению к «конкурирующим» подходам. Здесь он беспощаден. О стандартах ИСО мы уже говорили. Теперь обратимся к другим подходам. Один из них – «Управление отношениями с потребителями» (CRM). Автор справедливо, на наш взгляд, рассматривает эту систему как усложненный вариант «выталкивания» - попытку всучить клиенту то, что ему, может быть, не очень-то нужно. Спасти положение может только переход к «вытягиванию» и увеличение способности к адаптации.

Досталось и всеобщему управлению на основе качества, и премиям в области качества, и модели совершенства европейского фонда управления качеством. Все такие подходы обременены слишком большой бюрократией и слишком отвлекают людей от их непосредственных задач. Кроме того, и здесь нам кажется автор прав, все эти модели зачастую ведут к установлению произвольных, т.е. не вытекающих из работы целей, что приводит к субоптимизации процессов и систем.

Система сбалансированных показателей подверглась критике в связи с использованием неподходящих показателей. Автор говорит, что он до сих пор не встретил ни одной работы в этой области, которая бы его устроила с точки зрения набора показателей. Досталось и «управлению знаниями», и «шести сигмам», которые автор назвал «всеобщим управлением качеством на стероидах».

Отдельно хочется сказать об отношении автора к информационным технологиям (ИТ). Здесь наши взгляды полностью совпадают со взглядом автора. Современные информационные системы слишком жестки и не способны приспосабливаться к изменениям ситуации и к совершенствованию потока. Кроме того, их часто «приспосабливают к корыту, вместо того, чтобы сделать стиральную машину». Или, говоря словами классика теории менеджмента 20-го века Питера Друкера, "Нет ничего бесполезней, чем эффективно делать то, чего не надо бы делать вообще". К тому же, они все еще слишком дороги.

В книге подробно рассмотрены не только обычные сервисные процессы, типа

колл-центра, ремонтной службы, и т.п., но и такие реже обсуждаемые в литературе процессы, как работа правительства, полиции, здравоохранения, социальных служб и т.д. Кроме того, стоит иметь в виду, что в любом производстве, если к нему внимательно приглядеться, отыщутся обслуживающие процессы, что делает данную книгу еще более важной.

Вы видите, что перед вами бодрящее чтение. Приготовьтесь.

Для кого написана эта книга? Мы полагаем, что для всех, кто так или иначе заинтересован в повышении эффективности процессов обслуживания. В условиях активно развивающегося сегодня мирового кризиса, проблема повышения эффективности бизнеса стоит чрезвычайно остро. Если к этому добавить, что внедрение бережливого производства и статистического мышления, как правило, не требует больших вложений, т.к. не связано с техническим перевооружением, не требует компьютеризации и автоматизации и т.п., то в условиях дефицита средств это, может быть, самый перспективный способ не только выхода из кризиса, но и создания компании будущего. В условиях Российской действительности особенно важно, чтобы её прочли и заинтересовались ею наши банки, органы социального обслуживания и здравоохранения, наши транспортные компании, учебные заведения, органы администрирования и т. д.

Москва, февраль 2009.