

ОСОБЕННОСТИ НАЦИОНАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Часть 3

Сравнение американской и японской
моделей управления



«Управляем предприятием»



Владимир Ананьин

Независимый эксперт,
преподаватель «Школы
ИТ-менеджмента» Российской
академии народного хозяйства
и государственной службы
при Президенте РФ и «Высшей
школы бизнес информатики»
Высшей Школы Экономики.
С ним можно связаться
по e-mail: V.Ananiin@gmail.com

Мы продолжаем цикл статей «Особенности национального управления». Несмотря на активные заимствования западных управленческих практик, на протяжении столетий в России воспроизводилась одна и та же модель управления — русская модель. Это ясно описал Александр Прохоров в своей книге «Русская модель управления». Цель статьи — показать специфику русской модели управления и ее место в контексте других национальных моделей, в частности таких современных законодателей мод, как американской и японской. В этой части проведен сравнительный анализ базовых принципов американской и японской моделей управления в применении к практике управления инцидентами. Для всех моделей управления даются ответы на три вопроса:

1. В чем специфика национальной практики устранения нештатных ситуаций?
2. Как в этой практике проявляется общая логика национальной модели управления?
3. Как в этой практике проявляются слабые и сильные стороны национальной модели управления?

Автор искренне благодарен Павлу Алферову, Константину Зимину, Александру Шишкину и Александру Башнину за высказанные глубокие идеи и ценные замечания, которые оказали влияние на представленные в статье мысли.

Американская модель управления

С точки зрения отношений гемба — менеджмент возможны два равноправных, хотя и противоположных представления: гемба, стоящая над структурой менеджмента (перевернутый треугольник), и гемба в основании структуры менеджмента (нормальный треугольник).

Масааки Имаи

Американская модель управления основывается на следующих культурных нормах и представлениях [6, 7]:

- **Главное действующее лицо американской модели** — преследующий свои интересы предприниматель. Предпринимательство культивируется на корпоративном уровне через предоставление максимальной самостоятельности и несение персональной ответственности за принятые решения, а также через участие в прибыли или даже в капитале компании. При этом считается, что собственные интересы предпринимателя должны согласовываться с интересами компании. В американской модели предпринимателю свойственны крайние формы индивидуализма. Есть только две традиции, которые признает эта модель: лояльность закону и рациональность достижения своих целей. Все, что не запрещено законом, разрешено. Все остальные традиции — помехи к достижению целей предпринимателя. Неслучайно «умом, честью и совестью» американской модели управления являются профессиональные юристы.
- В рамках американской модели организация рассматривается как актив, который можно продать. Поэтому нормальной мотивацией для предпринимателя, создающего новый бизнес, является возможность впоследствии выгодно продать этот бизнес.
- **Высшая ценность бизнеса** и главная мера всех результатов — финансовый результат (прибыль, стоимость компании, возврат на инвестированный капитал и т. д.). Достижение целей чаще всего измеряется финансовыми показателями.

Регулярный (нормальный) менеджмент в американской модели сформировался на базе сценария быстрого устранения инцидентов. Профилактика инцидентов организуется в рамках отдельной области управления — управления рисками

- **Высокое качество продуктов и услуг** — не самоцель, а необходимое условие достижения финансового результата. Управление качеством — важная и в последнее время обязательная составляющая управления цепочкой создания стоимости.
- **Носители высших ценностей бизнеса** — собственники и топ-менеджмент (верхняя часть пирамиды),

которые ставят рациональные цели и организуют деятельность компании для их достижения.

- **Цепочка создания стоимости (Value Chain)** — процессы основной деятельности, в рамках которой создаются продукты и оказываются услуги, а также производится их продажа. Она обеспечивает достижение целей бизнеса и находится в нижней части пирамиды. В центре внимания менеджмента — получение финансового результата; все остальное — обеспечивающая деятельность.

Приведенные выше культурные нормы и представления служат основой, на которой сформировалась американская модель управления и работы с инцидентами

Пирамида управления Масааки Имаи

Для сравнения трех моделей управления автор использует образ управленческой пирамиды, который применил Масааки Имаи для сравнения американской и японской моделей управления в своей работе «Гемба Кайдзен. Путь к снижению затрат и повышению качества» [6]. Управленческая пирамида Масааки Имаи — это треугольник, разделенный на верхнюю и нижнюю части, названные гемба¹ (то есть процессы, непосредственно создающие ценность для потребителя) и менеджмент (рис. 8). Цитируем Масааки Имаи: «С точки зрения отношений

«гемба — менеджмент» возможны два равноправных, хотя и противоположных представления: гемба, стоящая над структурой менеджмента (перевернутый треугольник), и гемба в основании структуры менеджмента (нормальный треугольник). Гемба и менеджмент занимают в равной степени важное место: гемба — предоставляя продукцию или услуги, которые удовлетворяют потребителя, а менеджмент — определяя стратегию и разрабатывая политику достижения этой цели в гемба».

Если процессы, непосредственно создающие ценность (гемба), стоят над менеджментом, это подчеркивает их важность для компании и в этом случае менеджмент разных

уровней (высшее руководство, менеджеры среднего звена, ИТР и мастера) существуют для того, чтобы обеспечивать поддержку рабочим местам в цепочке создания ценности. Если менеджмент стоит над процессами цепочки создания ценности, то менеджмент занимает лидирующие позиции, он устанавливает политики, цели и приоритеты в распределении ресурсов, таких как люди и деньги.



Рис. 8. Иллюстрация различий американской и японской модели управления согласно Масааки Имаи.

¹ «По-японски «гемба» означает «фактическое место» — т. е. место, где происходит реальное действие. Во всех коммерческих организациях существуют три основных вида действий, непосредственно связанных с извлечением прибыли: разработка, производство и продажа продукции. <...> Поэтому гемба в широком смысле означает места, где происходят эти три главных действия». Масааки Имаи «Гемба Кайдзен. Путь к снижению затрат и повышению качества».

и нештатными ситуациями. Регулярный (нормальный, повседневный) менеджмент в американской модели сформировался на базе сценария быстрого устранения инцидентов (рис. 9). Особенности управления инцидентами в этой модели даны в таблице 2.

За более чем вековую историю американская модель управления породила множество управленческих практик — как отработывающих сценарий по быстрому устранению инцидентов, так и проникающих в смежные сценарии управления инцидентами:

- практики, ориентирующиеся на недопущение инцидентов; например, «Бережливое производство» (Lean Manufacturing) [8], экспортный вариант для запада японской философии управления кайдзен, или «Шесть сигм», которая родилась в самой американской модели, например, [9];
- практики управления в условиях кризисной ситуации; например, широко используются «Управление непрерывностью бизнеса» (Business Continuity Management) [10] или «Кризис-менеджмент» (Crisis Management) [10]. К этой же области можно отнести и управление в условиях высокой неопределенности, например, «Экстремальное управление проектами» (Extreme Project Management) [11],

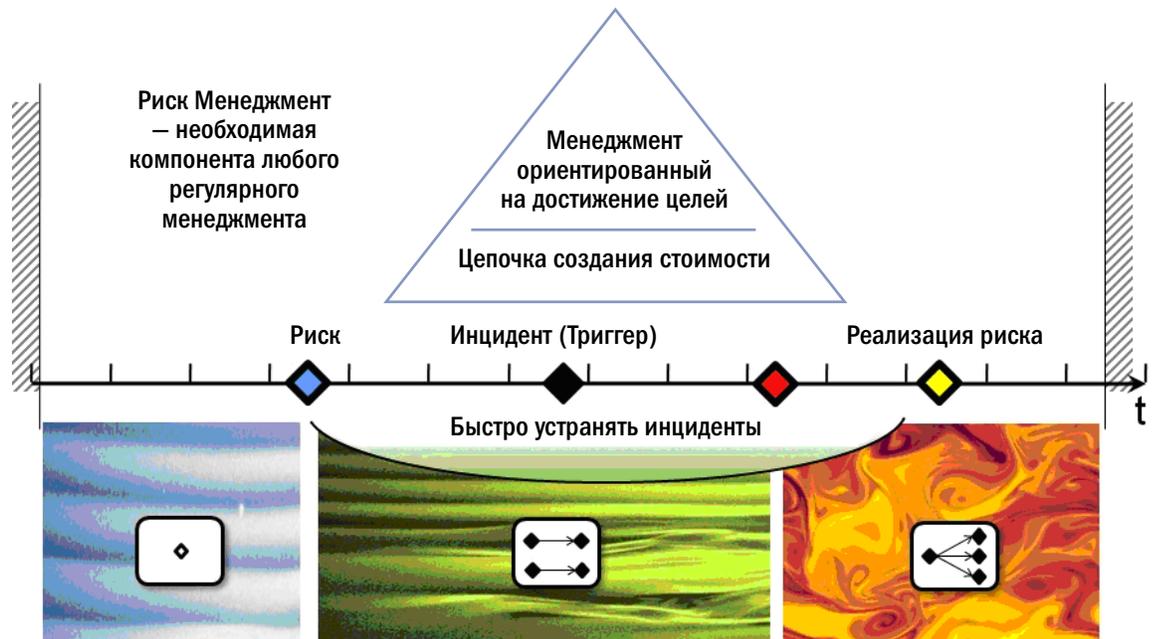


Рис. 9. Американская модель управления.

Таблица 2. Управление инцидентами в американской модели.

Аспект	Понимание и трактовка
Отношение к инцидентам	Инциденты возможны; более того, от них практически невозможно избавиться.
Главная задача	Быстро устранять возникающие инциденты.
Профилактика инцидентов	Профилактика нештатных ситуаций — это важная деятельность, но после устранения инцидента и его последствий. Профилактика инцидентов организуется в рамках отдельной области управления — управления рисками. В американской модели риск-менеджмент является обязательной компонентой всех практик регулярного менеджмента.
Изменения и улучшения	Изменения деятельности могут проводиться более-менее регулярно, например, в рамках проектов реинжиниринга бизнеса [15] или «Шесть сигм». Но они требуют гораздо больших усилий и проходят с большими издержками, чем в японской модели управления.

«Управление разработками в стиле Agile» [12], «Инновационный менеджмент» (Innovation Management) [13]. Американская модель инновационного менеджмента считается самой привлекательной в мире.

В каких условиях американская модель управления чувствует себя хорошо? На наш взгляд, есть два ключевых фактора:

- относительно стабильная среда, в которой случаются нештатные ситуации. Но их немного, они носят одиночный характер, инциденты и их последствия еще не взаимодействуют друг с другом;
- рационалистическое общество, лояльное к рациональным правилам игры (законы, стандарты). Традиция рационализма, заложенная в американскую модель, обеспечивает быструю адаптацию бизнеса к периодическим встряскам экономики от кризисов и инноваций.

Именно в этих условиях американская модель управления обеспечивает бизнесу максимальную финансовую эффективность в краткосрочном и среднесрочном периоде.

Японская модель управления

Японская модель управления основывается на философии управления кайдзен («непрерывное совершенствование»). В японской модели управленческая пирамида Масааки Имаи оказывается перевернутой [6]. Основные культурные нормы и представления японской модели:

Регулярный менеджмент японской модели сформировался на сценарии недопущения инцидентов. Профилактика нештатных ситуаций — это основа японской модели

- **Главное действующее лицо японской модели — это коллектив.** Индивидуализм американской модели здесь просто не допустим. Здесь главное слово не «Я», а «Мы». Японская организация похожа на общину, в которой действует коллективная ответственность и круговая порука. Сила этих связей превосходит даже силу кровно родственных связей.

Неслучайно пожизненный наём долго оставался атрибутом японской модели. Кайдзен — это не только философия управления, но и образ жизни.

- **Высшая ценность бизнеса и даже его лицо — это качество.** Самое страшное для человека в японской культуре — это потеря лица (унижение, социальная смерть). Понятие качества там понимается очень широко. Качество связано с ценностью, которую приносит клиенту продукт или услуга². Более того, потеря качества перед клиентами, партнерами, сотрудниками — это потеря лица не только компании, но и лица каждого из ее сотрудников. Например, существует очень большая разница в смысловой нагрузке западного понятия «репутация компании» и японского понятия «лицо компании». Неслучайно обеспечение качества в японской модели — это не только технология, но и дело чести. Качество — это своеобразная

² Поэтому понятие Value Chain в американской модели управления корректнее перевести как «цепочка создания стоимости», а в японской модели — как «цепочка создания ценности».

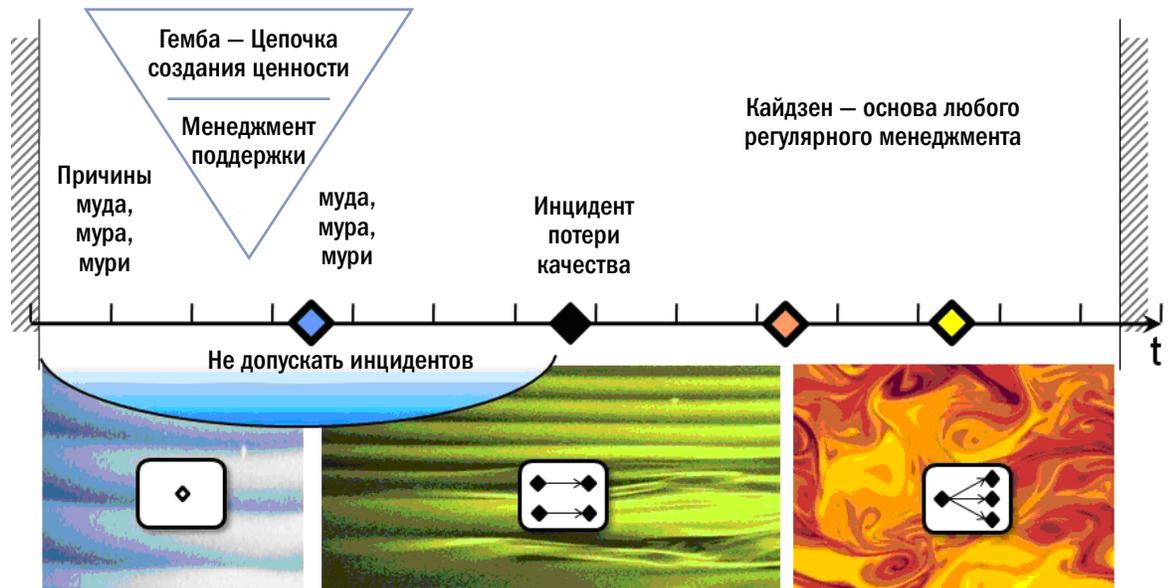


Рис. 10. Японская модель управления.

религия управления. Сильное влияние на современную японскую модель управления оказала традиционная философия самураев.

- **Хорошие финансовые результаты компании** — побочный эффект заботы о качестве в японской модели. Но он может быть достигнут только при условии, что все партнеры компании также придерживаются принципов кайдзен. Все новые партнеры должны быть обращены в эту веру. Горе отступнику! Он не только теряет лицо — он уходит с рынка.
- **Носитель высших ценностей бизнеса** — цепочка создания ценности (Value Chain), которая находится в верхней части пирамиды и в рамках которой обеспечивается высокое качество продуктов и услуг. В японской модели вся цепочка основной деятельности (то, что в американской модели называется цепочкой создания стоимости) имеет название «гемба», что значит «место, где происходят все основные действия».
- **Главная задача менеджмента** — обеспечение такой работы гемба, при которой будет обеспечено качество. Все внимание менеджмента сосредоточено на гемба. Причем это внимание имеет качественно иной характер, чем в американской модели. Если в американской модели топ-менеджеры смотрят на свою цепочку создания стоимости через данные отчетов, то в японской топ-менеджеры значительную часть своего рабочего времени непосредственно проводят в гемба.

Приведенные выше культурные нормы и представления служат базисом, на котором сформировалась японская модель управления и работы с инцидентами и нештатными ситуациями. Регулярный менеджмент японской модели сформировался на сценарии недопущения инцидентов (рис. 10). Особенности управления инцидентами в этой модели даны в таблице 3.

Таблица 3. Управление инцидентами в японской модели.

Аспект	Понимание и трактовка
Отношение к инцидентам	<p>Инциденты не должны происходить. Инцидент в гемба — это потеря качества (брак, срыв сроков, поломка оборудования), это угроза потери лица не только сотрудника, но и компании в целом. От инцидентов можно и нужно избавляться.</p>
Главная задача	<p>Не допускать возникновения инцидентов. Внимание в японской модели традиционно обращено в прошлое, на причины появления инцидента, а в американской — в будущее, на его последствия. Характерно, что в японской модели изначально отсутствовало понятие, аналогичное западному понятию «риск».</p>
Профилактика инцидентов	<p>Профилактика нештатных ситуаций — это основа японской модели. Вся система управления нацелена на устранение причин возможных инцидентов и их недопущение. В японской модели существует понятие «муда», что переводится как «мусор, отбросы». Муда — это то, что не создает ценности для заказчика, что, напротив, мешает, нарушает гармонию и является причиной падения качества³.</p> <p>В японской традиции муда — это источник дисгармонии, зло, с которым надо бороться. Это еще не инцидент, а условие, при котором он обязательно появится.</p> <p>У муда есть родственные понятия: «мура» — «нерегулярность», и «мури» — «напряженная работа». Все они являются причиной инцидентов, и их необходимо устранять. Основа японской модели управления — непрерывная всеобщая борьба с муда, мура, мури и устранение предпосылок к их формированию.</p>
Изменения и улучшения	<p>Неотъемлемой частью японской модели являются постоянные изменения. Всеобщая борьба с муда, мура, мури неизбежно порождает небольшие улучшения. Японцы — признанные мастера небольших улучшений. Тысячи ежедневных маленьких изменений, сливаясь в мощный поток, способны порождать системные изменения бизнеса. Непрерывное совершенствование распространяется не только на деятельность организации, но и на самих работников. Японцы учатся постоянно в течение всей жизни. Сегодня японская система образования, профессиональной подготовки и корпоративного обучения считается лучшей в мире.</p>

³ В японской модели существует много видов муда, например, связанные с перепроизводством, созданием излишних запасов и многими другими бесполезными действиями.

Японская модель создала большое количество методов, технологий и инструментов, которые были широко заимствованы другими моделями управления и распространились на другие сценарии управления инцидентами.

- Японский бизнес уже давно работает во всех странах мира, где нет традиций такого глубокого партнерства, как на родине. Для конкуренции с компаниями, реализующими западные модели управления, например, американские модели, разработан экспортный вариант кайдзен — «Бережливое производство» (Lean Manufacturing). Но главная стратегия работы с ними остается такой же: это тщательный отбор контрагентов, с которыми выстраиваются глубокие долгосрочные партнерства. Японская модель уже давно освоила классическую область управления проектами, где безраздельно доминировала американская модель управления. Японский стандарт управления проектами и программами P2M (Project and Program Management) [15] хоть формально и похож на западные стандарты в этой области, но в своей основе построен на тех же базовых принципах кайдзен.
- Также как и инциденты, японская модель старается устранить кризисные ситуации всем коллективом. Для этого на основе огромного опыта кризисных ситуации (на-

Слабым местом японской модели являются проблемы с радикальными прорывными инновациями, которые требуют индивидуального творчества и неординарных личностей

пример, землетрясений) разрабатываются подробные правила, регламенты и планы обеспечения готовности и преодоления кризисной ситуации. Однако в условиях кризисной ситуации, когда разработанные правила перестают работать и нужна массовая индивидуальная инициатива, без оглядки на традицию и потерю лица, японская модель

управления проявляет свои слабые стороны. Типичным примером сбоя японской модели управления была катастрофа в Фукусиме.

- Другим слабым местом японской модели являются проблемы с радикальными прорывными инновациями, которые требуют индивидуального творчества и неординарных личностей. Такие люди в традиционной культуре именуется «белыми воронами». Эту проблему пока удается решать традиционным регулярным менеджментом в области организации НИОКР и большими вложениями в НИОКР.

В каких условиях японская модель управления чувствует себя хорошо? На наш взгляд, есть два ключевых фактора:

- максимально стабильная среда. Для успеха этой модели управления должна быть обеспечена долгосрочная стабильность правил ведения деятельности и связей. Эффективность этой модели очень чувствительна к общей экономической нестабильности;
- общество, лояльное к рациональным правилам игры (законы, стандарты), но при этом, опирающееся на национальные традиции; общество, где принято выстраивать глубокие долгосрочные партнерства.

Именно в этих условиях японская модель управления обеспечивает бизнесу феноменальную эффективность в краткосрочном, среднесрочном и долгосрочном периодах.

Литература

6. Масааки Имаи, «Гемба Кайдзен. Путь к снижению затрат и повышению качества», Альпина Паблишер, Москва, 2008.
7. Друкер П., «Эффективный руководитель», Издательство: Манн, Иванов и Фербер, 2014
8. <http://www.leanmanufacturingsupplies.com/>
9. <http://www.six-sigma.ru/>
10. Business Continuity Guideline: A practical approach to emergency preparedness, crisis management, and disaster recovery (2004 draft), American Society for Industrial security (ASIS).
11. Дуг ДеКарло, «eXtreme Project Management. Экстремальное управление проектами», Компания p.m.Office, 2005.
12. Agile-манифест разработки программного обеспечения, <http://agilemanifesto.org/iso/ru/>.
13. Innovation management, http://en.wikipedia.org/advanc.io/wiki/Innovation_management.
14. Хаммер М, Чампи Д., «Реинжиниринг корпорации. Манифест революции в бизнесе», Издательство: Манн, Иванов и Фербер, 2011.
15. «A Guidebook for Project and Program Management for Enterprise Innovation», 2001, Project Management Association of Japan (PMAJ).



В следующей части статьи читайте описание русской модели управления применительно к практике управления инцидентами и сравнительный анализ ее базовых принципов с американской и японской моделями.