

ВЛАДИМИР ТОКАРЕВ

Невыдуманная история

И ГЛОССАРИЙ
ПО МЕНЕДЖМЕНТУ – Вып. 8



Владимир Токарев

**Невыдуманые истории. И
гlossарий по менеджменту – вып. 8**

«Издательские решения»

Токарев В.

Невыдуманные истории. И глоссарий по менеджменту – вып. 8 /
В. Токарев — «Издательские решения»,

ISBN 978-5-00-509630-2

Эта книга — одновременно и развлечение, и обучение. Автор рассказывает про себя (консультанта по управлению) и про менеджмент. Книга содержит развернутый глоссарий по менеджменту. Это такой глоссарий, когда не только дается определение термина, но и рассматривается его «работа» в конкретном контексте. Такой необычный словарик можно использовать как учебник по менеджменту: учимся с удовольствием по словарю. Планируется выпустить 9 выпусков этой книги, читателю представлен восьмой выпуск.

ISBN 978-5-00-509630-2

© Токарев В.
© Издательские решения

Содержание

Аннотация	6
Краткое содержание	8
Часть 1. Мой блог	9
Конец ознакомительного фрагмента.	12

Невыдуманные истории И глоссарий по менеджменту – вып. 8

Владимир Токарев

© Владимир Токарев, 2019

ISBN 978-5-0050-9630-2 (т. 8)

ISBN 978-5-0050-2817-4

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

Вы хотите повысить конкурентоспособность вашего бизнеса за счет изменения практики управления? Тогда для вас серия из 9 книг – «Русский менеджмент».



Рис. 1. Серия из 9 книг.

Лучший (с точки зрения экономической выгоды) вариант приобретения книг по управлению и любым другим темам – приобретать их в магазине издательства Ридеро.

Аннотация

Я выпустил второе издание книги «Русский менеджмент», оно вышло в 9 книгах.

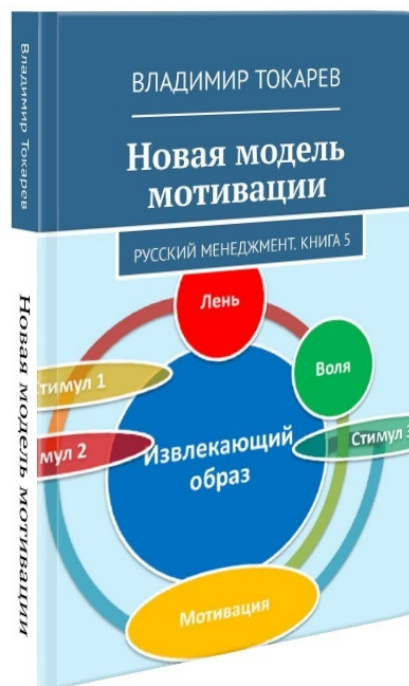


Рис. 2. Каждой книге из серии «Русский менеджмент» (второе издание) соответствует книга серии «Невыдуманные истории и глоссарий по менеджменту».

Но книга «похудела»: я решил отдельной книгой издать содержащийся в ней личный блог – историю о том, как я стал консультантом по управлению, проработав до этого в сфере физики полупроводников целых 16 лет. Это и есть книга, которую вы читаете.

Но эту, теперь уже самостоятельную книгу, я решил усилить развернутым глоссарием по менеджменту. Это такой глоссарий, когда не только дается определение термина, но и рассматривается его «работа» в конкретном контексте.

Это книга – 8 выпуск этого глоссария.

Краткое содержание

Часть 1. Мой блог

Русский менеджмент супротив американского

Часть 2. А – Б – В – Г – Д – Е – ... – Я

Глоссарий по менеджменту

Часть 3. Приложение к глоссарию

Виды консультирования

Система сбалансированных показателей

Стратегия

Часть 1. Мой блог

Русский менеджмент супротив американского. Мой блог.

Любозн. генир. – Вот ты все пишешь – «супротив американского», а разве японский менеджмент не показал свою более высокую конкурентоспособность?

Автор – Показал. Более того, очень приятно, что сегодня многие производственные предприятия страны стали активно применять японские методы управления, обычно ассоциирующиеся с технологией бережливого производства, или иначе – Лин.

Критика Лин¹

Я не являюсь экспертом по технологиям Лин. Более того, поскольку под Лин часто понимают вполне определенный набор инструментов, направленных на повышение эффективности производства, считаю, что Лин – это такая незарегистрированная торговая марка, под эгидой которой эксперты предлагают набор своих продуктов. Например – 5S, 7 видов потерь и др.

Однако, при более близком знакомстве с этими инструментами, можно обнаружить, что они, по своей сути, используют уже известные методы из классического менеджмента, сторонником которого я являюсь. Например – применение научного метода в инструменте 5S и т. п.

Поэтому я не являюсь противником Лин, скорее наблюдателем (меня особенно интересуют работы на тему «Почему пока успехи применения Лин в России очень скромные») и оппонентом экспертов Лин.

Кстати, похожую позицию занимает и автор «Теории ограничений» Э. Голдратт, объяснивший почему при огромных успехах компании Тойота (где, собственно и зародился Лин), попытки использовать этот опыт зачастую заканчивались неудачей².

Русский менеджмент супротив американского. Мой блог

Любозн. генир. – А Теория ограничений и ТОС – это одно и то же?

Автор – Совершенно верно, ТОС – это сокращенное название Теории ограничений.

Любозн. генир. – Правильно ли я понял, что к ТОС у тебя претензий нет?

Автор – Не совсем так. ТОС считается своеобразным ответом западного менеджмента японскому Лин. Хотя автор основных идей «Теории ограничений» Э. Голдратт сам родом из Израиля.

И в ТОС есть ряд сильных решений типичных проблем: в области производства, в системе распределения, в управлении проектами.

Любозн. генир. – Получается, что ты, на самом деле, не противопоставляешь русский менеджмент американскому?

Автор – Я уже отмечал, что весь мир, включая Японию, учится именно американскому менеджменту (известна история, когда американский специалист приехал в Японию для ознакомления с особенностями японского управления и после знакомства отметил, что «японцы смогли лучше внедрить то, о чем американцы только писали»). Но есть исторические вехи, где Запад, по моему мнению, недооценивает российских исследователей.

Любозн. генир. – Ты можешь привести пример использования Теории ограничений?

Автор – Например, ты решил повысить эффективность одного участка (как это указано в задании курсовой работы в этой книге). Но повышение эффективности отдельного участка может никак не отразиться на эффективности всего технологического процесса, в который

¹ Более подробное обсуждение некоторых инструментов Лин можно посмотреть, например, по этой ссылке – <http://www.leanforum.ru/expert4711/blog/message398.html>

² См. известную статью Э. Голдратта «Стоя на плечах гигантов...» в книге Голдратт Э., Кокс Дж. «Цель»/пер. с англ. Е. Федурко. – Минск: Попурри. – 2013 – с.371—397.

этот участок входит. Согласно Теории ограничений, выработка определяется «бутылочным горлышком» – являющимся для этого техпроцесса ограничением.

И поэтому я всем рекомендую книги Э. Голдратта, где описаны полезные методы управления.

Однако для меня первым автором, описавшим детально особенности влияния ограничений, является русский автор – А. Богданов – автор книги «Тектология».

Любозн. гендир. – А критикой ТОС ты тоже занимаешься?

Автор – В меру сил. Отмечу, что сам Голдратт всегда был противником «окончательных теорий» и рекомендовал продолжать исследования и уточнения. Вот пример такого уточнения можно посмотреть по ссылке – критика ТОС³.

И хотя ТОС предлагает сильные решения, мне представляется, что обогащение ТОС разработками из АРИЗ⁴ позволит значительно продвинуть Теорию ограничений. А разработчик АРИЗ – Г. Альтшуллер со своими партнерами, учениками и последователями – из России. Несомненно, что один из центральных инструментов ТОС – «туча» – значительно слабее методологии АРИЗ.

Любозн. гендир. – А у тебя есть специальное образование в сфере ТОС или АРИЗ?

Автор – Да, этот тот редкий случай, когда мне повезло получить в сфере научного подхода к изобретательству вполне системное образование – я учился (и даже получил диплом народного университета) целый год у разработчиков Комплексного метода – одной из ветвей АРИЗ.

Кстати, Голдратт не только автор основных идей «Теории ограничений», но и автор оригинальной идеи – описывать новые инструменты управления в форме бизнес-романа. Мне эта идея настолько понравилась, что в планах попробовать написать пару бизнес-романов.

Любозн. гендир. — *Ваша компания начала со специализации в вопросах стратегии. Почему ты обратился именно к вопросам стратегии?*

Автор – *Чтобы ответить на этот вопрос я немного обращаюсь к предыстории, когда слово стратегия (применительно к компании) для меня ничего особенного не значило.*

С 1976 года по 1992 год (в сентябре 92 года я перешел работать преподавателем управленческих дисциплин в вуз) я работал в НИИ, который входил в оборонный комплекс (ВПК – так он назывался ранее).

Причем с 1982 года я руководил НИОКР или был заместителем НИОКР (НИР – научно исследовательская работа. ОКР – опытно-конструкторская работа) в сфере физики полупроводников, из которых изготавливали затем полупроводниковые диоды, транзисторы и затем микросхемы для разных летающих объектов. Это НИИ существует и сейчас (НПП «Салют»). Потому что кандидат не экономических, а технических наук.

Будучи руководителем НИОКР, мне пришлось активно опираться на системный и ситуационный подходы. А последние лет 5-ть работы в НИИ я еще начал активно заниматься технологией – разработкой и производством полевых транзисторов с барьером Шоттки СВЧ диапазона на полупроводниковых эпитаксиальных слоях арсенида галлия (это несекретная сегодня инфо – для любопытных специалистов). По этой причине, мне пришлось практически столкнуться еще и с процессным подходом.

Говорю это для того, чтобы стали понятны истоки обращения к вопросам стратегии фирм уже в роли консультанта. Так как системный, ситуационный и процессный подходы – это основа и менеджмента в целом, и особенно стратегического менеджмента.

³ <https://tocpeople.com/forum/users/vladimir-tokarev/topics/>

⁴ Алгоритм решения изобретательских задач

Любозн. гендир. *А как произошло твое первое знакомство со стратегией?*

Автор – *Весьма банально. Меня приняли сразу старшим преподавателем (так как у меня была степень) в два вуза – в академию госслужащих и в нижегородский иняз. И первым моим курсом был предмет Основы менеджмента.*

А одна из тем этого курса – стратегическое управление. По этой теме я использовал американский учебник М. Мескона и др. «Основы менеджмента» (до сих пор считаю его лучшим учебником по курсу *Введение в менеджмент*, читаемого обычно первокурсникам управленческих факультетов).

Тема стратегического управления мне показалась очень технологичной. Разработка стратегии описывалась как ряд последовательных шагов:

Миссия – Постановка целей – Анализ внешней среды – Оценка потенциала фирмы – и т. д.

К слову, описание процесса разработки стратегического плана вписывается в процессный подход, – один из трех подходов, на которых стоит менеджмент.

Процессный подход – управленческая концепция, согласно которой управление есть непрерывная серия взаимосвязанных действий или функций управления. Методология процессного подхода имеет более широкое применение (если не универсальное).

А ниже (в 3 части) рекомендую продолжить знакомство с термином стратегия.

Любозн. гендир. — *А у тебя интересная история на тему стратегии есть?*

Автор – *Конечно. С удовольствием расскажу.*

Начало ее связано с кризисом 1998 года.

Наши цены (за консультационные и тренинговые услуги) раньше обычно указывались в долларах по курсу ЦБ, оплата в рублях. Но в кризис 1998 года рубль подорожал в 6 раз. И клиенты не захотели по таким высоким ценам с нами работать. И тогда мы... повысили цены – но стали предлагать не полный консультационный проект по разработке стратегии (в такой работе у нас задействовано 2 консультанта в течение 4—6 месяцев), а только методические рекомендации. А сам консультационный проект выполняет в таком режиме проектная группа клиента. По бухгалтерскому учету цена наших услуг для клиента упала, а для нас – за 1 день консультирования – возросла. Пропорциональна росту курса доллара.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.