

□ Каждый век на исходе подводит итоги и задумывается о будущем. И хотя ясно, что границы веков условны, от соблазна очередного прогноза трудно удержаться. Да и все обстоятельства толкают к этому. Всё говорит о скорых глубоких переменах. Почитайте многочисленные публикации в самых различных журналах, послушайте доклады на конференциях, поговорите с зарубежными коллегами - и вы увидите, что в настоящий момент происходит формирование парадигмы новой научно-технической революции (НТР), которая станет одной из первых НТР в 21 веке, и которой суждено в значительной мере изменить облик мировой цивилизации.

Менеджмент 21 века - краткий обзор основных тенденций

[Адлер Ю.П.](#), Аронов И.З., [Шпер В.Л.](#), 21.11.98.

Весь упорядоченный хаос эпохи

ждёт прорыва, и там, где человек

слышит и отвечает, он приближает такой прорыв.

М. Бубер (1930 год) [1]

Введение

Что век грядущий нам готовит?

Автор: Адлер, Аронов, Шпер

За дымкой времени трудно разглядеть надписи на многочисленных знамёнах, но, пожалуй, чаще всего встречается слово "КАЧЕСТВО". Конечно, встречаются и другие призывы. Поскольку эта революция уже идет полным ходом в передовых фирмах развитых стран, то можно (и нужно) попробовать набросать хотя бы её общие контуры.

Так как всякая глобальная НТР разворачивается одновременно по многим направлениям, преобразуя все сферы жизни и деятельности человечества, то целесообразно рассмотреть перемены, идущие параллельно:

-

в процессах производства,

-

в отношениях между людьми в процессе производства,

-

в организационных структурах,

-

в отношениях между организациями и окружающей их средой.

Давайте обсудим всё по порядку.

ПРОИЗВОДСТВО

В сфере производства мир стоит перед лицом отказа от массового производства (МП), которое сформировалось ещё в конце XIX - начале XX века под влиянием Ф. Тейлора [2-4] и А. Файоля [5] при активном участии таких выдающихся фигур, как Г. Форд младший [6] и А. Слоун [7]. Колесо истории делает очередной оборот. На смену МП идет новый тип производства, названный в книге [8] "lean production", что (с рядом оговорок) можно перевести как "щадящее" или "рачительное" производство. Этот новый тип производства принципиально меняет саму цель производственного процесса. Здесь традиционная задача изготовления большого числа однотипных изделий, удовлетворяющих требованиям технической документации, из коих потребитель должен выбрать наиболее подходящие для него, заменяется задачей изготовления именно такого изделия, какое нужно каждому данному потребителю, и именно в том количестве, какое требуется, и как раз тогда, когда надо. Другими словами, происходит возврат к умельцу-ремесленнику, который изготавливал специально для конкретного заказчика нужное именно ему изделие (например, рыцарские доспехи), но этот возврат происходит на современном техническом и технологическом уровне, когда умелец-ремесленник превращается в профессионала-многостаночника и с помощью современных технологических возможностей и на современном оборудовании производит индивидуально-ориентированную продукцию. Да и сам "ремесленник" работает не один, а в команде. В табл.1, взятой нами из работы [9] и слегка откорректированной в соответствии с нашими взглядами, сопоставлены кратко некоторые общие характеристики различных типов производства в исторической ретроспективе. Заметим, что перевод термина "lean production" на русский язык связан со значительными трудностями и среди специалистов пока нет единства на этот счет. Однако ясно, что принципы такого производства включают [8]:

Что век грядущий нам готовит?

Автор: Адлер, Аронов, Шпер

-

Командную работу,

-

Постоянный обмен информацией,

-

Эффективное использование всех видов ресурсов и исключение отходов и потерь,

-

Непрерывное совершенствование.

-

При этом по сравнению с массовым производством удаётся примерно вдвое (!) сократить:

-

Затраты человеческого труда на предприятии,

-

Производственные площади,

-

Инвестиции,

-

Время на технологическую подготовку и инженерное сопровождение производства,

Что век грядущий нам готовит?

Автор: Адлер, Аронов, Шпер

-

Время на разработку новой продукции.

В табл. 2 дано сопоставление ремесленного, массового и щадящего (рачительного) производства (РП) по некоторым определяющим параметрам. При первом взгляде на РП может показаться, что дело заключается в широком внедрении так называемой системы "точно вовремя". Это такая система организации производства, при которой продукция производится только тогда и только в таком количестве, когда она нужна для выполнения последующего этапа процесса производства [10-14]. Однако более внимательное рассмотрение показывает, что дело не сводится лишь к организации производства по системе "точно вовремя". Нам предстоит переосмыслить логику и технологию производства, что неминуемо ведет к переменам в ментальности, или, как теперь часто говорят, к изменению культуры организации [15]. И именно это, быть может, самое трудное из ожидающих нас испытаний.

[Читать больше>>>](#)