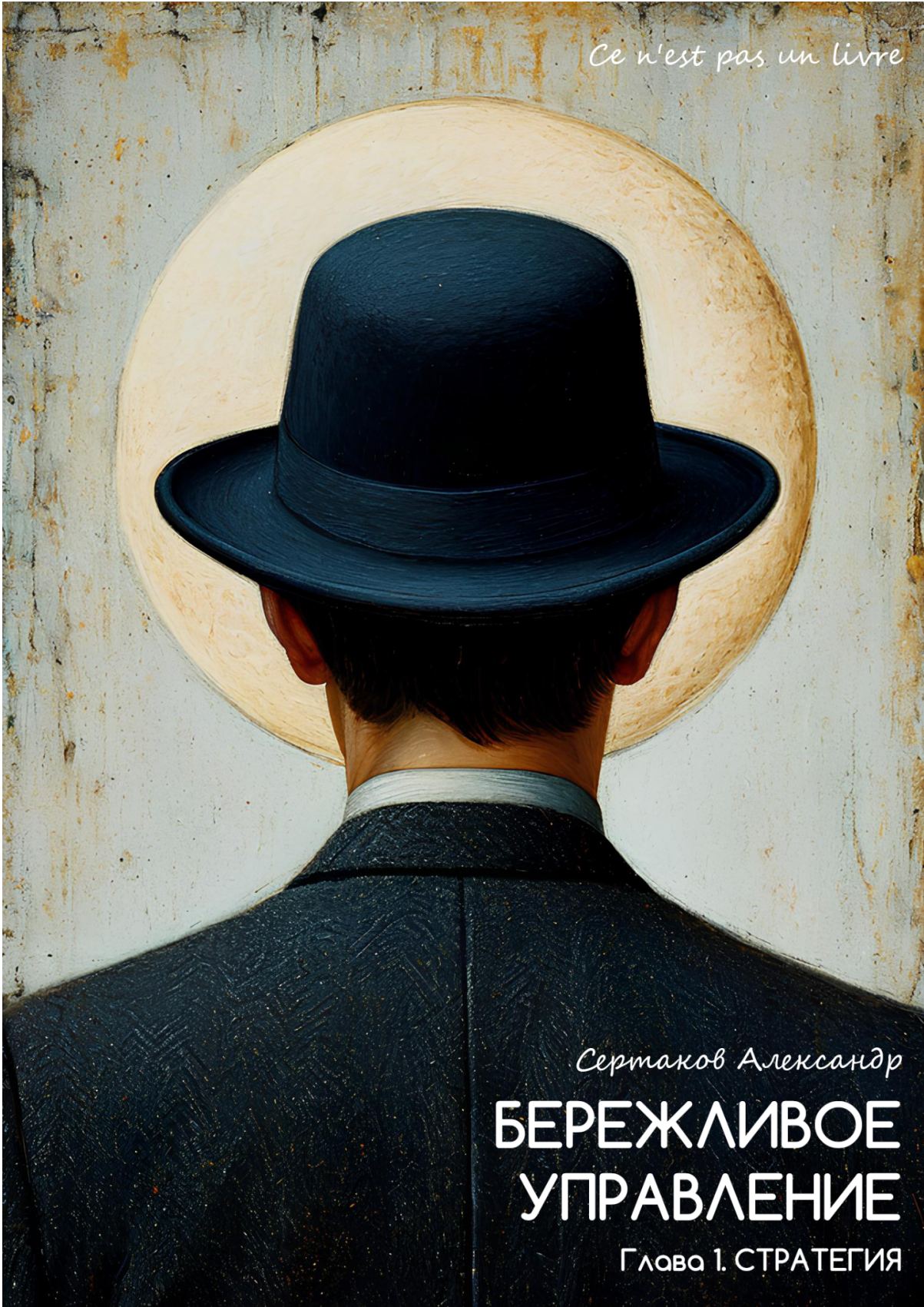


The background of the cover is a painting of a person from behind, wearing a dark blue bowler hat and a dark suit jacket. A large, pale yellow circular halo surrounds the head. The background is a textured, light blue-grey surface with some brownish stains.

Ce n'est pas un livre

Сертаков Александр

БЕРЕЖЛИВОЕ УПРАВЛЕНИЕ

Г л о в а 1. СТРАТЕГИЯ

Добрый день, мой дорогой читатель!

Добро пожаловать в мир будущей книги “Бережливое управление”.

По всем правилам введение пишется уже после окончания книги, и в этом есть серьёзная логика. Но это не повод не дать вам необходимые вводные, чтобы лучше понимать основные мысли, логику построения и повествования.

Вы можете перейти сразу к книге:

Содержание:

1. Стратегия

- 1.1. [Хорошие корпоративные стратегии](#)
- 1.2. [Стратегия - умение сказать нет](#)
- 1.3. [Ищем стратегии баланс](#)

2. Люди

- 2.1. [Бережливое лидерство](#)
- 2.2. [Бережливая организация](#)
- 2.3. [Бережливое управление людьми](#)

3. Стратегическое планирование

- 3.1. [Ошибки стратегического планирования](#)
- 3.2. [ГОЭЛРО и I пятилетка СССР](#)
- 3.3. [Сценарное планирование](#)

Или сперва ознакомиться с вводной частью.

Организационная часть

Изначально кейсы, идеи и мысли формулируются (в своей массе) в [телеграм-канале “Тру финансы”](#), затем собираются в публикации, выкладываемые на разных площадках, чтобы в итоге свести всё воедино здесь.

Книга и все тексты в электронной версии будут доступны бесплатно. Более того, по мере того, как я буду находить всё новые и новые идеи, эта версия может ими пополняться.

Также у меня есть идея сделать выжимку текстов и мыслей и издать в бумажном виде в тираже в 200 экземпляров и раздать/распространить с автографами, но это весьма дорогостоящая история. Не уверен, что я на неё пойду.

По умолчанию я всем даю право чтения, но если у вас возникнут идеи, предложения и замечания или даже желание помочь мне с редакцией текстов и более точной формулировкой мыслей, вы можете [напрямую подать заявку в гуглоформе](#), я вам в таком случае предоставлю права комментатора и/или добавлю вас в группу тех, кто помогает мне в написании книги.

И всех читателей прошу обратить внимание: **книга ещё будет дорабатываться, так что и эта глава может быть дополнена и расширена за счёт добавления новых кейсов, идей и мыслей.** И новые смысловые блоки сперва будут выходить в [“Тру финансы”](#), а затем помещаться в книгу, хотя и не всегда сразу. Самая последняя версия книги всегда будет на гуглодоке.

История появления идеи бережливого управления

Основную идею я подсмотрел у “бережливого производства” и Джеффри Лайкера с его “Дао Toyota”, “Системой разработки Toyota” и “Практика Дао Toyota”. Суть идеи “lean” заключается в

построении идеально организованного производственного процесса без потерь, запасов и всякой лишней суеты.

Бережливые японцы в принципе давали несколько разных классификаций потерь, с которыми они боролись, я за основу брал 7 видов потерь Toyota:

- перепроизводство
- ожидание
- транспортировка
- избыточная обработка
- избыток запасов
- брак
- лишние движения.

Вот только из виду был упущен 1 очень важный вид потерь. Потери из-за локальной оптимизации. Это упущение и стало причиной провала и даже банкротства многих японских компаний, когда они не смогли пожертвовать безупречностью своих процессов, чтобы лучше соответствовать “динамично меняющемуся рынку”.

Одни компании игнорировали новые технологии (сенсорные экраны и различный софт), потому что те были недостаточно идеальны для них. Другие компании пропустили выход на рынок корейских компаний, которые вышли с качеством в 99% против 99,99% у японцев, но с более низкой ценой; а затем и были “добиты” китайскими компаниями, которые стали ориентироваться в качество “95%”, но из-за эффекта масштаба добиваться очень низких цен на свои товары.

И та же Toyota отлично отбросила часть своих практик и понизила требования к качеству, чтобы остаться во главе отрасли и соответствовать основному запросу её клиентов. Как и некоторые прежние приверженцы lean.

Изучение этого опыта подтолкнуло меня к идее, что мысли бережливого управления всё равно хороши, но наибольшая польза от их применения может быть достигнута, только если мы вынесем

их на уровень общекорпоративного управления. То есть, уйдём от поиска локального оптимума в одном отдельно взятом процессе к фокусу на глобальном максимуме в целом по компании.

Итогом этого стала одна из моих публикаций в прессе, где после правки редактора получилось даже 14 видов потерь.



Я не стал настаивать на своей изначальной трактовке (7 пунктов, некоторые из которых каскадировались до 2-3 тезисов) и таким образом заполучил себе “незавершённый гештальт”.

В 2018 году уже в канале “Тру финансы” я вернулся к этой теме, но на этот раз упаковал потери верхнего уровня в следующие:



Но до книги было ещё далеко.

И только пару лет спустя я отошёл от идеи “борьбы с потерями” к более системному отражению каждого из пунктов, а структура книги уже состояла из 7 частей и выглядела таким образом:



В итоге на 9 октября 2024 года пока всё так и получается. Каждая глава получила или ещё получит несколько внутренних частей. Некоторым “перепадёт” 3 части, а самые ёмкие делятся по замыслу на 6 отдельных смысловых тем. И некоторые части, как командная работа или история крушений различных государств у меня в замыслах, но они будут пополняться (если будут) уже после того, как я открою всю книгу в открытый доступ.

Основные принципы построения

Принципов в написании книги тоже 7, но это чистое совпадение.

1. Evidence based management

Чтобы книга имела под собой серьёзную основу, а не воспринималась в качестве лёгкой беллетристики, под используемые в ней тезисы и логики я стараюсь максимально подкладывать различные множественные исследования.

Особенно для тех случаев, когда интуитивные решения оказываются неэффективными или даже вредными.

Больше всего это касается главы “Бережливое управление людьми”: именно в этой сфере я выявил огромное расхождение между тем, что кажется эффективным, и тем, что является таковым. И потому такой подход на основе доказательств жизненно важен - чтобы к сотрудникам относились куда бережнее и внимательнее, чем обычно себя ведут.

2. Негативный и позитивный менеджмент

На самом деле, в негативном менеджменте нет ничего негативного, а в позитивном - позитивного. Это просто 2 принципиальных подхода к обучению и управлению.

В позитивном менеджменте ставка делается на пример, на инструкцию, на чёткое понимание, что нужно делать. “Копай здесь”, “фокусируйся”, “вовремя плати зарплату”, “планируй свою деятельность”. Буквально: учись на успехах, в том числе - на опыте и практике лучших.

В негативном - ставятся ограничения на деятельность. “Не трать время и ресурсы на чужих клиентов”, “не допускай постоянных переработок”, “не застрять в деталях и избыточной проработке планов”. Буквально: избегай ошибок тех, кто здесь уже провалился.

Истина же, как и полагается, где-то рядом. На стыке этих подходов. Потому что на прямом повторении чужого опыта нельзя создать что-то новое и уникальное. А без понимания ограничений - никогда не поймёшь реальное поле для достижения успеха. Что можно где-то отойти от инструкции и за счёт этого обыграть конкурента или вообще уйти от конкуренции с ним.

В своей книге я активно использую оба подхода, чаще всего каждому из них выделяю отдельные части. Потому вы не раз столкнётесь с тем, что одна из частей будет про самые разные ошибки, а другая - про рекомендации.

3. Каждая часть и глава является законченной и полезной

Вы не обязаны читать всю книгу, чтобы извлечь из неё пользу для себя. Некоторым в принципе по работе понадобится отсюда пару глав, и это нормально.

Потому каждую главу и каждую часть я формирую как самостоятельную часть, имеющую и теоретическое, и практическое значение. Почти все части я публиковал на Хабре, но ни разу я не получал обратной связи, что я в них упустил что-то важное и принципиальное. Впрочем, если вы найдёте, что я что-то важное упустил, я готов добавить, смело пишите мне.

4. Вред локальной оптимизации

Ещё один важный тезис, которому будет уделена даже целая отдельная часть в главе “Эффективность отдельных инструментов”.

И я буду этот тезис повторять в ходе всей книги с разной степенью регулярности. Потому что это очень частая ошибка, а навык “вертолётного взгляда” встречается не так часто, как хотелось бы. Потому мы очень часто не делаем “3 шага назад” перед решением проблемы и гонимся за локальным максимумом, мешая работе всей системы.

5. Кейсы, сквозной сюжет и отсылки

Просто так читать учебники тяжело. И запоминать новые какие-то мысли, если они изложены сухо, тоже. Потому я стараюсь тезисы максимально сопровождать примерами.

Потому у меня есть несколько частей, которые связаны каким-то целостным сюжетом. Например, “Стратегия - умение сказать “нет” подаётся сквозь призму проблем Boeing, а часть про ошибки в стратегическое планирование - историей падения Westinghouse. В общей сложности у меня должно быть 7 таких сюжетных частей,

самой последней должна выйти часть про “Депрессию банкротства”, как раз одной из последних где-то в весной 2025 года.

Но иногда я буду использовать отдельные истории и кейсы конкретных компаниях в разных частях и даже разных главах. А иногда - и напрямую ссылаться на другие главы. Как, например, “Конфликт как провал организации” должна иметь много общего с “Бережливым управлением людьми” - хотя бы потому, что она изначально и планировалась в её составе.

6. Снижение вредного иррационального

Мы иррациональны. Или даже “странненькие”, как говорит мой знакомый. То есть, мы очень часто выбираем конфетку сейчас, а не здоровую фигуру завтра. Доверяем интуиции и “мы всегда так поступали” там, где обстоятельства сильно изменились.

Сложно идти против работающей по умолчанию Системы 1 по Даниэлю Канеману, но всё же нужно. И, как минимум, мы эту вредную иррациональность можем частично приглушить с помощью хорошей организации. Про это будут многократно встречаться самые разные примеры в книге, а в части “Запускаем систему управления критическими рисками” я и вовсе разбираю, как на довольно простой и несложный процесс влияют свыше 40 самых разных когнитивных искажений.

Всего же на нас влияет по разным классификациям от 60 до 150 разных когнитивных искажений, и с помощью организации и многих прочих идей Бережливого управления мы можем серьёзно уменьшить вред от их влияния на нас.

7. Миша Переделкин

Это антигерой книги. Очень умный и грамотный специалист, профессионал своего дела, который оказывается “эффективным менеджером”, который достигает результатов за счёт самых

разных оптимизаций. Который легко зарежет будущий успех, чтобы получить премию сейчас. Который быстро покажет нужные метрики, но после себя чаще всего оставляет компании в очень тяжёлых условиях с большими проблемами и урезанными шансами на дальнейший рост.

Миша не делает ничего противозаконного. Но он именно что и показывает, что локальная оптимизация, гонка за результатом здесь и сейчас, высокая мотивация и прочие техники могут дать локальный результат, но в долгосрочной перспективе создадут огромные трудности.

Даже наоборот, каждый из нас может стать Мишей Переделкиным, если будет гнаться за быстрыми результатами и текущей оптимизацией в ущерб нашему будущему.

Не будьте как Миша Переделкин. А чтобы не быть им, лучше всего понимать, как он работает и думает.

Лучше будьте бережливы и заботьтесь о себе и о будущем.

Ce n'est pas un livre

Эта фраза по моему замыслу красуется на всех заглавных иллюстрациях к главам и частям книги. Она буквально означает с французского: “Это не книга” и является оммажем к Рене Магритту и его картине “Вероломство образов”:



И вот почему этот труд не является книгой:

1. Топам книг не пишут - моё старое высказывание, которое означает, что для управления на высшем уровне не может быть инструкций, но могут быть наводящие на мысли идеи и подходы
2. В книге будет больше 1 миллиона знаков, только в первых двух частях уже почти 375к
3. Это не читается, как книга, даже мне, как автору, тяжело даётся
4. Если я когда-либо соберусь издавать именно в бумажной версии, этот труд будет сильно порезан с гарантированной потерей части смысла
5. Даже больше, из этого мне легко будет скомпоновать несколько книг, например, объединить Стратегию со Стратегическим планированием. Или даже уже думаю связать вместе Бережливое

управление людьми с парой частей из Управлением изменениями
про конфликты и вред оптимизации ФОТ.

Читать дальше: часть 1.1. [Хорошие корпоративные стратегии](#)