

**ХОСИН КАПРИ**  
**(HOSHIN KANRI)**

**方針管理**

hoshin

Direction

kanri

management, control

Ключевая идея метода Хосин Канри (или Развертывание политики) — связать цели компании (Стратегия) с планами среднего менеджмента (Тактика) и работой, выполняемой рядовыми сотрудниками (Операции).

**Hoshin Kanri** (Хосин Канри или «Развертывание политики») — это метод, направленный на то, чтобы стратегические цели обеспечивали реальные улучшения в операционной деятельности компании на всех ее уровнях. Он устраняет потери, возникающие из-за противоречий в руководстве и плохих коммуникаций.

Hoshin Kanri (Хосин Канри) обеспечивает согласованное движение всех сотрудников в одном направлении. Это достигается путем согласования целей компании (Стратегический уровень) с планами менеджеров среднего звена (Тактический уровень) и действиями, выполняемыми непосредственно всеми сотрудниками (Операционный уровень).

Хосин Канри создает систематизированный поток информации, который пронизывает всю компанию — так же, как нервная система человека проходит по всему телу. Цели и ключевые показатели (KPI) транслируются сверху вниз, а результаты возвращаются наверх.



## **Внедрение Хосин Канри**

Один из способов понять Хосин Канри – это выполнить все стандартные шаги по внедрению метода.

### **Шаг первый — Создание стратегического плана**

Хосин Канри начинается с формирования стратегического плана (например, годового), который разрабатывается топ-менеджерами для достижения долгосрочных целей компании. Этот план должен быть проработан очень тщательно и должен включать решение небольшого числа наиболее важных вопросов. При разработке стратегического плана важно учесть следующие ключевые моменты:

#### **Фокусировка на «Пяти»**

Сосредоточьтесь на пяти целях (или меньше). Сама по себе деятельность по формулированию целей может создать ложное чувство прогресса, то есть написание большого количества целей может ощущаться, как большой прогресс. На самом деле цель только выражает намерение, а вот выполнение реальных мероприятий действительно тяжелая задача. К тому же, у любой компании ограничены ресурсы и энергия, а также внимание. Фокусировка на небольшом количестве наиболее важных целей делает успех гораздо более вероятным, чем при рассеивании энергии на десятки целей. Иными словами, если важно *все*, то не важно *ничего*.

#### **Прежде всего — Эффективность**

Существует два разных значения слова «эффективность». Одно означает: выполнение каких-либо действий *правильно*, другое значение – выполнение *правильных* действий. Так вот, стратегические цели должны

быть эффективными в том смысле, чтобы содержать *правильные*

действия и вывести компанию на новый уровень. Если цель не имеет такого широкого воздействия, вероятно, она не стратегическая.

### **Эволюция или революция**

Цели могут быть эволюционными (достигаются путем постоянного улучшения) или революционными (крупномасштабные прорывные изменения). Оба варианта являются важными формами улучшения и имеют право на применение.

### **Консенсус между «верхом» и «низом»**

Высшее руководство отвечает за разработку стратегического плана — это одна из его наиболее важных обязанностей. При этом полезно выделять время на консультации с менеджерами среднего звена, что позволяет:

- Услышать дополнительную точку зрения и обратную связь, которые помогают разрабатывать более сильные и более информированные стратегии
- Создает чувство коллективной ответственности за составление и выполнение плана и значительно увеличивает поддержку и вовлеченность среднего менеджмента.

### **Тщательный выбор KPI**

Ключевые показатели эффективности (KPI) предоставляют собой средство для отслеживания прогресса в достижении целей. Они также обладают значительной способностью мотивировать сотрудников к требуемым действиям. Поэтому выбирайте KPI с особой тщательностью.

Важно продумать, будут ли выбранные KPI стимулировать нужные действия сотрудников без непредвиденных побочных эффектов. Например, далеко не единственная компания выяснила, что искреннее стремление к эффективности может привести к непредвиденным последствиям, таким как избыточные запасы (иллюзия, что более крупные партии означают меньшие перестановки, а значит и большую эффективность) и низкое качество (возникает скрытое требование по поддержанию бесперебойной работы

линий в ущерб качеству «исправим позже»).

### **Персонализированная цель**

Каждая цель должна иметь владельца — фасилитатора и тренера, обладающего навыками и авторитетом для успешного достижения цели.

- В качестве фасилитатора владелец цели устранит препятствия и сгладит путь к результату
- В качестве тренера, владелец цели будет отслеживать прогресс и вмешается, если возникнут серьезные отклонения от намеченного пути.

### **Шаг второй – Разработка тактики**

На уровне департаментов руководители среднего звена должны разработать тактику, которая наилучшим образом позволит достичь цели, поставленные высшим руководством. Одним из наиболее важных аспектов этого процесса является метод «Поймай мяч» (Catchball), включающий в себя обмен мнениями с высшим руководством для обеспечения того, чтобы стратегия и цели были хорошо поняты и приняты, чтобы была четкая увязка между стратегией и тактикой, и чтобы ключевые показатели эффективности были действительно значимыми и уместными.

Тактика может меняться на протяжении всего процесса реализации стратегии; гибкость и адаптивность являются важными характеристиками метода. Важно и очень полезно проводить регулярный анализ прогресса (например, ежемесячно), в ходе которого оцениваются результаты и корректируется тактика.

### **Шаг третий – Реализация мероприятий**

На цеховом уровне кураторы и руководители групп разрабатывают нюансы и особенности операционной деятельности для реализации тактики, изложенной менеджерами среднего звена. Повторюсь, принцип «Catchball» применяется, чтобы обеспечить строгую согласованность деятельности на операционном уровне с тактикой и стратегией.

Именно на операционном уровне цели и планы трансформируются в результаты. Место, где выполняется непосредственный труд, называется Гемба. Поэтому менеджеры должны поддерживать тесную связь с деятельностью на этом уровне, например, регулярно практиковать

«Management by wandering around (MBWA)», то есть управлять, блуждая вокруг.

### **Шаг четвертый – Контроль и отладка**

Предыдущие шаги были направлены на каскадирование стратегических целей вниз через все уровни компании от топ-менеджмента до рабочих. Однако, не менее важным является и поток информации в обратном направлении – информация о ходе и результатах внедрения системы Хосин Канри. Она позволяет замкнуть цикл управления.

Прогресс внедрения должен отслеживаться постоянно и официально пересматриваться на регулярной основе (например, ежемесячно).

Контрольные точки обеспечивают возможность корректировки тактики и связанных с ней операционных деталей.

### **Дополнительные факторы**

#### **Хосин Канри полезен для всех**

Хосин Канри не такой известный и «популярный», как некоторые другие инструменты Бережливого производства, но это чрезвычайно полезный метод. Он наиболее естественно вписывается в хорошо развитую

бережливую культуру, где постоянное улучшение прочно укоренилось на всех уровнях компании. Но несмотря на это, практически любая организация может извлечь пользу из его основных принципов:

- Дальновидное стратегическое планирование (сосредоточение внимания на вещах, которые действительно важны)
- Методика «Поймай мяч» (англ. Catchball) (построение реалистичных планов на основе консенсуса)

- Измеримые результаты работ (тщательный выбор ключевых показателей эффективности, которые будут стимулировать сотрудников на нужные действия)
- Замкнутый цикл управления (систематический анализ промежуточных результатов для предотвращения серьезных отклонений)

### **Преимущества плоской структуры управления**

Очевидно, что более плоская структура управления благоприятна для развертывания Хосин Канри. Чем меньше уровней, тем легче каскадировать цели и тем меньше риск ослабления стратегии были уменьшены за счет последовательных трансляций ниже. Меньше уровней также означает более быстрое принятие решений.

Некоторые очень крупные организации имеют плоские структуры управления. Одним из самых известных является компания Nucor Steel, которая насчитывает около 12 000 сотрудников и только четыре уровня управления между генеральным директором и сотрудниками операционного уровня. Это похоже на анекдот, но вы можете подняться от дворника до генерального директора предоставляется только всего за пять шагов. В то время, как компании из списка 500 самых успешных имеют от 8 до 10 уровней управления.

### **Создание единого видения**

Люди работают лучше, когда у них есть собственные роль и предназначение. Когда они понимают не только, что делать – но и почему это важно. Одно из преимуществ метода Хосин Канри заключается в том, что он способствует распределению ролей и осмыслению предназначения каждого; направляя и мотивируя каждого на движение к единой цели.

Таким образом, стоит приложить достаточно усилий для создания общего видения стратегического плана (будущего состояния компании) и связанной с ним тактики (плана внедрения). Добейтесь, чтобы как можно

больше сотрудников понимали, почему стратегические цели важны и как тактика и оперативные действия обеспечивают достижение этих целей.