

## Догнать зайца. Как лидеры рынка выигрывают в конкурентной борьбе и как великие компании могут их настичь

Стивен Спир

1. Все организации — идентичные системы, состоящие из работы, связей и маршрутов. Безусловные отраслевые лидеры — «зайцы», бегущие впереди стаи, — отличаются иной организацией сложных операций.
2. Быстродействующие организации ориентированы на цельность процессов и постоянно следят за тем, как работа отдельных сотрудников и команд помогает или мешает общему процессу.
3. В быстродействующих организациях эффективными считаются сотрудники, которые критически мыслят и выполняют задачи раньше, чем планировалось.
4. Лидеры быстродействующих организаций стремятся найти суть проблемы и решить ее, а не мириться с ней или находить временную «заплатку».
5. Быстродействующие компании не разделяют рабочие ситуации на обычные и кризисные — умение справляться с трудностями встроено в их систему.
6. Быстродействующие организации решают проблемы научным методом, в строгой последовательности, потому что убеждены: люди должны четко представлять, какие результаты следуют за их действиями.
7. Если сотрудники быстродействующей организации добиваются успеха, это победа. Если терпят неудачу, то делают выводы на будущее — и это тоже победа.
8. Опыт, накопленный всеми членами организации, становится основой для работы всех ее сотрудников. Никто не начинает работу с нуля.
9. Вне зависимости от отрасли компании-лидеры умеют хорошо делать четыре вещи: детально проектировать работу со встроенной функцией контроля для обнаружения проблем; выявлять и решать проблемы с целью получения новых знаний; обмениваться знаниями со всей организацией; растить лидеров, умеющих отлично справляться с перечисленными задачами.
10. Чтобы создать быстродействующую организацию, начните работать с маленьким коллективом, сфокусируйтесь на одной четко определенной проблеме, установите рабочие связи, ежедневно анализируйте успехи и неудачи, обменивайтесь знаниями с коллегами и будьте готовы к ошибкам.

## Chasing the Rabbit: How Market Leaders Outdistance the Competition and How Great Companies Can Catch Up and Win

Steven Spear

# ДОГНАТЬ ЗАЙЦА

## КАК ЛИДЕРЫ РЫНКА ВЫИГРЫВАЮТ В КОНКУРЕНТНОЙ БОРЬБЕ И КАК ВЕЛИКИЕ КОМПАНИИ МОГУТ ИХ НАСТИЧЬ

Стивен Спир

Все организации похожи. Школа, больница и атомная электростанция — идентичные системы, состоящие из работы, связей и маршрутов. Во многих отраслях есть безусловные лидеры, «зайцы», бегущие впереди стаи, которые иначе организуют сложные операции.

### ТРАДИЦИОННЫЕ КОМПАНИИ (МЕДЛЕННОДЕЙСТВУЮЩИЕ)

VS

### БЫСТРОДЕЙСТВУЮЩИЕ КОМПАНИИ

Разобщенность, бюрократические проволочки, сложность согласования



СТРУКТУРА



Ежедневная функциональная интеграция на всех уровнях

Нежелание менять устаревшие методы работы

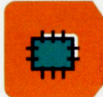


ДИНАМИКА



Непрерывное улучшение процесса

Плохая организация процессов порождает временное решение проблемы с ее последующим повторением



ОТНОШЕНИЕ К КРИЗИСУ



Небольшие сбои и существенные кризисы — подход к работе одинаков

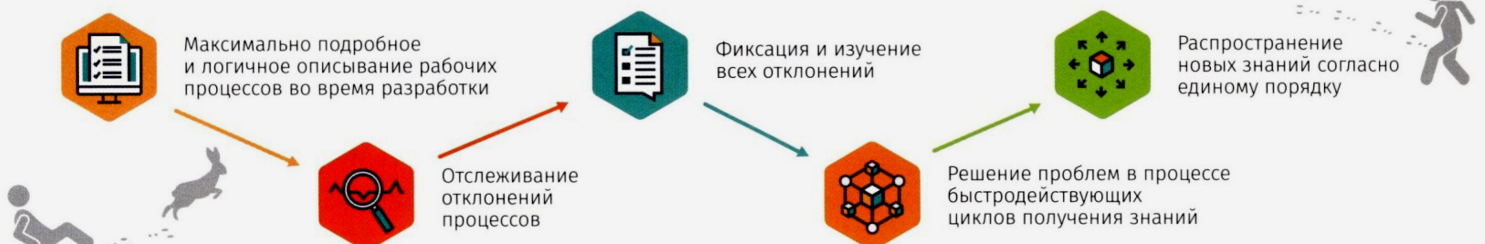
### СПОСОБНОСТИ БЫСТРОДЕЙСТВУЮЩИХ ОРГАНИЗАЦИЙ

- 1** Детальное проектирование на основе имеющихся знаний. Встроенная функция обнаружения проблем  
Интеграция, высокая эффективность
- 2** Выявление и решение проблем с целью получения новых знаний  
Управление, самосовершенствование
- 3** Обмен знаниями со всей организацией
- 4** Лидерство

### КАК ПОСТРОИТЬ И СОХРАНИТЬ БЫСТРОДЕЙСТВУЮЩУЮ ОРГАНИЗАЦИЮ

- Начните с небольшого коллектива
- Сфокусируйтесь на важных проблемах
- Установите рабочие связи с руководством всех уровней
- Не размышляйте, а действуйте
- Будьте готовы к ошибкам
- Ежедневно анализируйте рабочий процесс
- Обменивайтесь знаниями с коллегами

### КАК ДЕЙСТВОВАТЬ В КРИЗИСНОЙ СИТУАЦИИ?



Система, созданная в компании **TOYOTA**, может превратить любую организацию в быстродействующую компанию.