

УДК 303.732.4; 65.012
ББК 65.291.213в7
Ш49

Переводчик И. Окунькова
Редактор Н. Нарциссова

Шервуд Д.

Ш49 Системное мышление для руководителей: Практика решения бизнес-проблем / Деннис Шервуд ; Пер. с англ. — М. : Альпина Паблишер, 2016. — 300 с.

ISBN 978-5-9614-5477-2

Бизнес-модель любой организации проще всего понять, строить и совершенствовать при помощи системного подхода, который рассматривает организацию как единое целое и изучает причинно-следственные связи между критичными элементами ее успеха. Цель любой организации — создать «круг процветания», то есть раскручивающуюся спираль роста, доходов, прибыли. К сожалению, часто этому мешают такие «порочные круги», как нехватка ресурсов, перегрузка, проблемы с качеством.

Методика построения системных диаграмм, предлагаемая автором, позволяет связать факторы роста с факторами торможения и построить наглядную бизнес-модель, которая покажет руководителю, на какие параметры стоит влиять в первую очередь, чтобы существенно повысить конкурентоспособность.

Книга будет полезна прежде всего руководителям-практикам коммерческих организаций.

УДК 303.732.4; 65.012
ББК 65.291.213в7

Все права защищены. Никакая часть этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети Интернет и в корпоративных сетях, а также запись в память ЭВМ для частного или публичного использования, без письменного разрешения владельца авторских прав. По вопросу организации доступа к электронной библиотеке издательства обращайтесь по адресу tylib@alpina.ru

© Dennis Sherwood, 2002. This edition of “Seeing the Forest for the Trees: A Manager’s Guide to Applying Systems Thinking” first published by Nicholas Brealey Publishing, London, 2002

© Издание на русском языке, перевод, оформление. ООО «Альпина Паблишер», 2016
Данное издание издается по лицензии Nicholas Brealey Publishing и The Van Lear Agency

© ЗАО «Коммерсантъ. Издательский дом», «От издателя», 2012

ISBN 978-5-9614-5477-2 (рус.)
ISBN 978-1-85788-311-4 (англ.)

Оглавление

От издателя	
Подход имеет значение	9
Пролог	
Что такое системное мышление?	13
<i>Системное мышление — широкое понятие</i>	13
<i>Так в чем же суть системного мышления?</i>	14
<i>Взаимосвязанность</i>	16
<i>Почему следует изучать системы в целом</i>	17
<i>Инструменты системного мышления</i>	18
<i>Преимущества системного мышления</i>	18
<i>Как устроена эта книга</i>	19
Часть I	
КАК СПРАВИТЬСЯ СО СЛОЖНОСТЬЮ	21
1. СИСТЕМНАЯ ТОЧКА ЗРЕНИЯ	23
<i>Системы</i>	23
<i>Эмерджентность и самоорганизация</i>	24
<i>Обратная связь</i>	26
<i>Системное мышление</i>	27
<i>Продолжаем путешествие...</i>	32
2. ПРОБЛЕМА БЭК-ОФИСА	33
<i>История</i>	33
<i>Контекст</i>	34
<i>Суть дела</i>	35
<i>Изображение в виде диаграммы</i>	35
<i>Дополняем диаграмму</i>	37
<i>К чему приводят ошибки?</i>	37

Порочный круг	39
Что еще влияет на возможность справиться?	39
А как же затраты?	40
Чего-то не хватает... ..	41
Вернемся к здравому смыслу	44
3. ТВОРЧЕСТВО, КАЧЕСТВО И СОКРАЩЕНИЕ РАСХОДОВ	47
История	47
Контекст	48
Картинка	48
Еще один порочный круг	48
Что следует сделать?	50
Кто прав?	51
Выбор стратегии	52

Часть II

ИНСТРУМЕНТЫ И МЕТОДЫ	55
4. ПЕТЛИ ОБРАТНОЙ СВЯЗИ	57
Главенствующая роль петель обратной связи	57
Усиливающие петли	61
Уравновешивающие петли	62
Свободные звенья, границы и реальные системы	63
Видов связи всего два — П и О	64
Усиливающая или уравновешивающая петля?	65
Два основополагающих строительных элемента	67
Важность языка	68
Все ли связи всегда ведут себя как П или О?	68
Нечеткие переменные	70
П и О, которые работают только в одном направлении	70
Заключительная мысль	72
5. ДВИГАТЕЛИ РОСТА И УПАДКА	75
Порочные круги и круги процветания	75
Порочный круг и круг процветания действительно имеют одинаковую структуру	76
Стимулятор роста	77
Схемы роста	79
Экспоненциальный рост становится очень быстрым	85
Явные и неявные свободные звенья	86
Расцвет и крах	88
Усиливающие петли могут соединяться	93

6. ПОСТАНОВКА ЗАДАЧ И ВЫБОР ЦЕЛЕЙ	103
<i>Более подробно</i>	
<i>об уравнивающих петлях</i>	103
<i>Уравнивающие петли в бизнесе</i>	107
<i>Уравнивающие петли часто соединяются</i>	114
<i>Уравнивающие петли и задержки</i>	116
<i>Каково определение отклонения?</i>	120
<i>Время на размышление</i>	124
7. КАК РИСОВАТЬ ДИАГРАММЫ ЦИКЛИЧНОЙ	
ПРИЧИННОСТИ	127
<i>Правило 1: определите границы</i>	127
<i>Правило 2: начните с интересного</i>	128
<i>Правило 3: спросите «Что движет этот элемент?»</i>	
<i>и «Что движет этим элементом?»</i>	129
<i>Правило 4: не перегружайте диаграмму</i>	129
<i>Правило 5: используйте существительные, а не глаголы</i>	131
<i>Правило 6: не употребляйте такие термины, как «рост»</i>	
<i>или «снижение»</i>	132
<i>Правило 7: не бойтесь необычных элементов</i>	133
<i>Правило 8: указывайте типы связей П и О по ходу</i>	
<i>составления диаграммы</i>	134
<i>Правило 9: не останавливайтесь</i>	134
<i>Правило 10: хорошая диаграмма должна</i>	
<i>выглядеть реалистичной</i>	135
<i>Правило 11: не влюбляйтесь в свои диаграммы!</i>	136
<i>Правило 12: не бывает «законченных» диаграмм</i>	136

Часть III

ПРИМЕНЕНИЕ	139
8. СТИМУЛИРОВАНИЕ РОСТА	141
<i>Экспоненциальный рост не бесконечен</i>	141
<i>Борьба с ограничениями</i>	148
<i>Рост городского населения</i>	151
<i>Не жмите на педали сильнее, а уменьшите торможение</i>	162
9. РЕШЕНИЯ, КОМАНДНАЯ РАБОТА И ЛИДЕРСТВО	165
<i>Проблема талантов</i>	165
<i>Но ведь это очевидно!</i>	177
<i>Ментальные модели</i>	180
<i>Командная работа</i>	182
<i>Аутсорсинг, партнерство и пограничный конфликт</i>	184

10. РЫЧАГИ ВОЗДЕЙСТВИЯ, РЕЗУЛЬТАТЫ И СТРАТЕГИЯ	197
<i>Рычаги воздействия</i>	197
<i>Результаты</i>	199
<i>Как связаны между собой рычаги и результаты?</i>	200
<i>Рычаги, результаты и системное мышление</i>	203
<i>Рычаги, результаты и петли</i>	204
<i>Соединяем петли</i>	207
<i>Последняя связь</i>	212
<i>А что другие рычаги?</i>	214
<i>Общая модель бизнеса</i>	217
<i>Общая картина</i>	219
<i>Стимулирование амбиций, проницательности и воображения</i>	223
<i>Как разбудить творческую мысль</i>	226
<i>Вернемся к рычагам и результатам</i>	228
Часть IV	
КАК СОЗДАТЬ «ЛАБОРАТОРИЮ БУДУЩЕГО»	231
11. УСКОРЕНИЕ ВАШЕГО СИСТЕМНОГО МЫШЛЕНИЯ	233
<i>Системная динамика</i>	234
<i>Системная динамика и таблицы</i>	234
<i>Запасы и потоки</i>	238
<i>Запасы и потоки в бизнесе</i>	240
<i>Еще две объединяющие концепции</i>	246
<i>Диаграммы цикличной причинности и диаграммы запасов и потоков</i>	247
<i>Моделирование в ithink</i>	251
12. МОДЕЛИРОВАНИЕ РОСТА БИЗНЕСА	261
<i>Пример из бизнеса</i>	261
<i>Нечеткие переменные</i>	269
<i>Модели для получения ответов и обучения</i>	272
<i>Управление комплексом маркетинга</i>	274
<i>Какую политику вы бы выбрали для оптимизации бизнеса?</i>	282
<i>Идеально ли соотношение 80:20?</i>	285
Эпилог	
<i>Мы справились с проблемой сложности</i>	291
<i>Благодарности</i>	293
<i>Литература</i>	295
<i>Веб-сайты</i>	299