



Джеймс Вумек, Дэниел Джонс

# Бережливое производство

Как избавиться от потерь и добиться  
процветания вашей компании

Smart Reading. Ценные идеи из лучших книг

Smart Reading

**Ключевые идеи книги:  
Бережливое производство. Как  
избавиться от потерь и добиться  
процветания вашей компании.  
Джеймс Вумек, Дэниел Джонс**

«Смарт Ридинг»

2020

## Smart Reading

Ключевые идеи книги: Бережливое производство. Как избавиться от потерь и добиться процветания вашей компании. Джеймс Вумек, Дэниел Джонс / Smart Reading — «Смарт Ридинг», 2020 — (Smart Reading. Ценные идеи из лучших книг)

Этот текст – сокращенная версия книги Джеймса Вумека и Дэниеля Джонса «Бережливое производство. Как избавиться от потерь и добиться процветания вашей компании». Только самые ценные мысли, идеи, кейсы, примеры. О книге Книгу о бережливом производстве Вумек и Джонс впервые опубликовали десятилетия назад. С каждым годом она приобретает все большую актуальность, регулярно переиздается. Система бережливого производства приходит на смену массовым подходам к управлению Генри Форда, Альфреда Слоуна и Уэлча. Авторы не изобретают новые модели, они используют успешный опыт фирмы Toyota (lean-принципы) и задают вопрос: «Что клиент воспринимает как ценность?» Затем помогают менеджерам компаний придать эту ценность конечному продукту, избавив его от бесперспективных параметров. Во второй части книги представлен пошаговый план действий, основанный на исследованиях более пятидесяти бережливых компаний в разных отраслях по всему миру. Внедрение lean-принципов позволяет в разы увеличить экономические показатели. Зачем читать • Раскрыть потенциал своей компании и увеличить экономические показатели в разы с помощью внедрения системы бережливого производства. • Ознакомиться с lean-принципами, которые используют компании Toyota и Porsche. • Высвободить ресурсы компании без существенных вложений. Об авторе Джеймс Вумек – американский исследователь, писатель. В 1980-е годы возглавлял лабораторию по изучению мировой практики производства в Массачусетском технологическом институте. Правительство США, озабоченное стагнацией автомобильной промышленности, вложило в его исследования более 5 миллионов долларов. Результатом стала концепция бережливого производства. Основатель и старший советник компании Lean Enterprise Institute, которая занимается исследованием и популяризацией этой концепции. Дэниел Джонс –

основатель и председатель английского отделения Академии бережливого предпринимательства. По заказу правительства Великобритании занимался реорганизацией национальной службы здравоохранения по модели бережливого производства, над которой он работал совместно с Джеймсом Вумеком. Организатор первого международного саммита по проблемам здравоохранения. Редактор журнала International Commerce Review. Получил степень бакалавра в области экономики в Университете Сассекса.

© Smart Reading, 2020

© Смарт Ридинг, 2020

# Содержание

Введение	7
1. Пять принципов бережливого производства	8
1.1 Определение ценности	9
1.2 Поток создания ценности	10
Конец ознакомительного фрагмента.	12

# **Краткое содержание книги: Бережливое производство. Как избавиться от потерь и добиться процветания вашей компании. Джеймс Вумек, Дэниел Джонс**

Оригинальное название:

**Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation, Revised and Updated**

Авторы:

**Джеймс Вумек, Дэниел Джонс**

Тема:

**Менеджмент**

Правовую поддержку обеспечивает юридическая фирма AllMediaLaw  
[www.allmedialaw.ru](http://www.allmedialaw.ru)

## Введение

Бережливое производство – это революционная методика организации производства, которая позволила Японии захватить существенные доли в крупнейших экономиках мира, когда они казались непреступными для азиатских производителей. Когда триумф японского подхода стал очевиден, результаты десятков лет развития японской промышленности стали распространяться и успешно применяться на предприятиях по всему миру. Со временем принципы бережливого производства проникли не только в другие страны, но и в другие области экономики. Появились самостоятельные бережливые концепции – бережливая логистика, бережливое строительство и прочие.

Бережливое производство – это не просто методика производства или продаж, это целая прикладная философия. Центральная фигура этой философии – потребитель. Предприятие обязано делать только то, что имеет ценность для потребителя. Для достижения этой цели бережливая организация постоянно избавляется от бесполезных операций.

Следование принципам бережливости не требует внедрения дорогостоящих новых технологий. Наоборот, бережливый метод часто менее требователен к технике, чем традиционное массовое производство. Бережливое производство не только может быть внедрено в компанию без существенных вложений, но часто, наоборот, приводит к высвобождению ресурсов. При этом практика внедрения показывает следующий эффект для предприятий:

- удвоение производительности труда в два раза;
- сокращение времени выпуска и уровня запасов на 90 %;
- уровень брака, доходящего до потребителя, сокращается вдвое;
- время вывода нового товара на рынок сокращается вдвое;
- малыми средствами увеличивается число доступных модификаций товара.

Это средние показатели эффекта, подтвержденные годами исследований. Они кажутся невероятными для человека, не знакомого с принципами бережливости. Конечно, на практике внедрение бережливого производства не так просто, так как требует самого сложного – изменить взгляд на производство.

## 1. Пять принципов бережливого производства

Бережливое производство – это концепция управления организацией. Бережливая организация, в первую очередь, стремится избавиться от всех необязательных затрат. Но это не означает банальное сокращение издержек, экономию на качестве или масштабе. В философии бережливого производства существует свое представление о бережливости. **Бережливая организация стремится предпринимать только те действия, которые непосредственно нужны потребителю, те, за которые он платит.**

Для понимания бережливого производства прежде всего надо узнать пять ступеней его цикла.



## 1.1 Определение ценности

**Бережливая организация смотрит на производство через призму пользы и «муда».** Японское слово «муда» означает любые затраты, которые не создают ценности. **Ценность – это конкретный продукт, который за определенную цену и в определенное время может удовлетворить потребность покупателя.** Поэтому производство продукта, который не востребован потребителем, является чистыми потерями. Для бережливого производства вся его деятельность – это создание ценности. Поэтому первым делом для организации необходимо определить ценность, которую она создает.

Руководители компаний склонны искажать производимую ценность, уделяя внимание мнимым ценностям предприятия – новизне технологий производства, прибылям акционеров и др. Этому есть несколько основных причин.

1. Правильному определению создаваемой ценности препятствуют традиционные технологии и ориентация на внутренние потребности вместо потребностей потребителя. Например, авиакомпания могут сосредоточиться на максимально эффективном использовании своих активов, вместо того чтобы предлагать быструю, дешевую и безопасную перевозку своим клиентам. Эффективно использовать то, что есть – это устаревшее представление об эффективности.

2. Понять, в чем заключается ценность продукта, сложно, потому что потребитель не знает, чего хочет, пока не попробует. А если и знает, то зачастую не может ясно выразить.

3. Ценность продукта образуется благодаря последовательным усилиям разных подразделений на разных стадиях производства, и для каждой точки этого пути конечная ценность выглядит по-разному. Простая совокупность видений всех участников процесса не описывает ценность, так как зачастую их взгляды на ценность противоречивы и даже конфликтуют между собой. Перейти на новое понимание ценности бывает сложно, просто потому что этот переход требует от участника цепочки пересмотра своей роли в ней.

Отправная точка применения технологии бережливого производства – точно определить ценность в терминах конкретного продукта, имеющего определенные характеристики и цену. При этом необходимо отбросить устоявшиеся представления, порождающие ложные ценности, отбросить знание о текущем процессе производства. Работа на создание ложной ценности – это муда в чистом виде.

Любые действия, не создающие ценность, это муда.

После определения действительной ценности, которую создает организация, возможно определение перечня целевых затрат – количества ресурсов и трудовых затрат для производства продукта, при учете полного избавления от муда. Рассчитанный уровень *целевых затрат* на следующих этапах является критерием проверки полезности каждого звена производства.

## 1.2 Поток создания ценности

Поток создания ценности – это путь, который проходит продукт от идеи до доставки готового продукта потребителю. Он состоит из трех этапов:

- Решение проблемы (разработка концепции и производство пробного образца).
- Организация информационных потоков (получение заказа, детальное планирование производства и доставки продукта).
- Физическое преобразование (непосредственно процесс производства и доставки).

Предприятие должно иметь полное представление о своих потоках создания ценности. Их необходимо фиксировать в виде схем, называемых картами потоков создания ценности. При составлении карты все действия в потоке делятся на три категории по признаку полезности:

1. Действия, создающие ценность.
2. Действия, не создающие ценность, но являющиеся необходимыми в силу технологических или других причин (муда первого порядка).
3. Действия, не создающие никакой ценности; от таких действий можно мгновенно отказаться без потери ценности (муда второго порядка).

*Пример муда: Крупнейший в мире производитель авиационных двигателей Pratt & Whitney долгое время не обнаруживал в своем производственном процессе дублирующих процессов. Но когда процесс создания ценности на производстве трех моделей двигателей был описан в терминах бережливого производства, оказалось, что заготовка сплавов на разных стадиях производства дублируется, а излишек на каждом участке процесса производства просто уничтожается. В данном случае простое объединение заготовок для разных этапов производства позволило значительно сократить потери сырья. Это пример муда второго порядка. Почему такая ситуация стала возможной? Каждый в определенной степени самостоятельный участок производства заботился только о своей эффективности, и потери удалось выявить, только описав процесс производства в терминах формирования ценности.*

**Поток создания ценности – это минимально возможный набор операций, требуемых для проектирования, изготовления и доставки продукта потребителю.**

Идеальный поток создания ценности – это непрерывная цепь действий по созданию продукта, в которой нет ничего лишнего.

Классический подход к массовому производству диктует проектировщикам производственных линий и оборудования, что линия должна быть эффективна сама по себе, однако такой подход на деле создает простои, увеличивает запасы и затраты на настройку оборудования. Бережливая организация подрывает классические представления массового производства. Объектом потока создания ценности является каждая отдельная деталь. Поток является последовательностью ее изменений и перемещений.

Весь процесс производства должен оцениваться только с одной точки зрения – создания ценности для потребителя. Если в процессе производства сырье приходится, например, несколько раз транспортировать или держать ничем не мотивированные запасы – это очевидная муда. Процент времени, которое занимают процессы, не создающие ценности, необходимо сокращать до минимума.

Поток создания ценности должен рассматриваться в совокупности, от идеи до конкретной поставки, независимо от того, сколько компаний или участков производства задействовано в этом процессе. Бережливое производство является средством коммуникации и совместной организации разрозненных участников процесса на основе общего интереса – удовлетворения потребности покупателя.

## **Конец ознакомительного фрагмента.**

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.