

# КАК ПРАВИЛЬНО ХОДИТЬ НА

現地現物  
[гемба]

ВАСИЛИЙ ШЕЛКОВОЙ

12+

Василий Шелковой

# **Как правильно ходить на гемба**

«ЛитРес: Самиздат»

2021

**Шелковой В.**

Как правильно ходить на гемба / В. Шелковой — «ЛитРес: Самиздат», 2021

ISBN 978-5-532-98262-8

Дорогой читатель! Вы держите в своих руках книгу, посвященную одному из инструментов бережливого производства — «Поход на гемба» (по-японски: «генти гембуцу»). Инструмент, который помогает зарабатывать, а не закапывать крупные суммы в песок. В переводе с японского слово «гемба» означает «место, где происходит работа». Эта книга написана для тех руководителей, которые не прячутся от проблем в своем уютном кресле, изучая только отчеты, графики и презентации. Для тех, кто засучив рукава идет на гемба — в «место, где происходит работа», и именно там сам изучает все процессы.

ISBN 978-5-532-98262-8

© Шелковой В., 2021  
© ЛитРес: Самиздат, 2021

## Содержание

Предисловие (0/52)	5
Операционное определение (1/52)	7
Зачем? (2/52)	9
Пять шагов похода на гемба (3/52)	10
Подготовка к походу (4/52)	12
Ваша свита (5/52)	13
Еще раз о шаге номер один (6/52)	14
Правила похода (7/52)	16
Шаг номер два: «Изучите детали на месте» (8/52)	18
Дьявол в деталях!» (9/52)	20
Контрмеры (10/52)	22
Поиск коренной причины (11/52)	24
Диаграмма Исикавы (12/52)	26
Конец ознакомительного фрагмента.	28

# Василий Шелковой

## Как правильно ходить на гемба

### Предисловие (0/52)



Я верю, что равнодушное отношение к собственному делу (личному бизнесу или работе по найму – неважно) способно качественно влиять на конечный результат, который получает клиент.

Эта книга написана на основании моего практического опыта, полученного за одиннадцать лет внедрения бережливого производства в компании, входящей в топ-200 в мире по уровню рыночной капитализации.

Изначально я вел блог, в котором каждую неделю публиковал короткий материал о применении данного инструмента. Отсюда и нумерация глав – «0/52», «1/52» и так далее. Я писал о том, как правильно идти на гемба, о проблемах и их решениях и о многом другом.

Всего я планировал написать пятьдесят две статьи за год, а потом собрать их в небольшой книжке. Как видите, я это сделал.

Читатели моего блога знали: ни один комментарий не останется без внимания, я открыт к любым предложениям и пожеланиям. Хочу, чтобы эта практика была перенесена и на книгу. Если вы хотите задать мне вопрос, прокомментировать написанное в книге или связаться со мной по любой другой причине, вы можете сделать это любым удобным для вас способом:

- Электронная почта: [Info@gembawalktips.ru](mailto:Info@gembawalktips.ru)
- Сайт: [www.gembawalktips.ru](http://www.gembawalktips.ru)

Ну а теперь приглашаю вас в увлекательный поход. Поход на гемба.

## Операционное определение (1/52)



Начнем с определения слова «гемба». Как уже было сказано, дословно «гемба» можно перевести как «место, где происходит работа». Но более правильным переводом я считаю «реальное место». То место, где производится товар, продукт или оказывается услуга.

У каждого есть своя гемба: конвейер, верстак, цветочный магазин, стойка ресепшен, автомойка или рабочий стол с компьютером. Именно там создается ценность для клиента (внешнего и внутреннего).

Мудрый руководитель применяет инструмент «Поход на гемба» сразу, как только что-то пошло не так. Данный поход осуществляется с целью понять, в чем кроется коренная причина возникшей проблемы.

К сожалению, часто на гемба ходят не чтобы отыскать коренную причину, а чтобы понять, «как оно вообще всё работает»? В целом это, конечно, тоже своеобразный «поход», но, на мой взгляд, к настоящему походу на гемба это не имеет никакого отношения.

Почти каждую главу этой книги я проиллюстрировал примером из собственного опыта. И вот первый:

Тренинги по гемба я начал проводить несколько лет назад. Подтолкнул меня к этому совершенно безобидный случай. Я случайно услышал, как один из моих знакомых сказал: «Мы

вчера посетили гемба у наших айтишников. Они нам показали, как они работают». Я поинтересовался: «А какую проблему вы пытались решить, и в чем была ее коренная причина?»

Ответа на свой вопрос я не получил. Как оказалось, мой знакомый и сам не знал, зачем он отправился изучать работу IT-отдела.

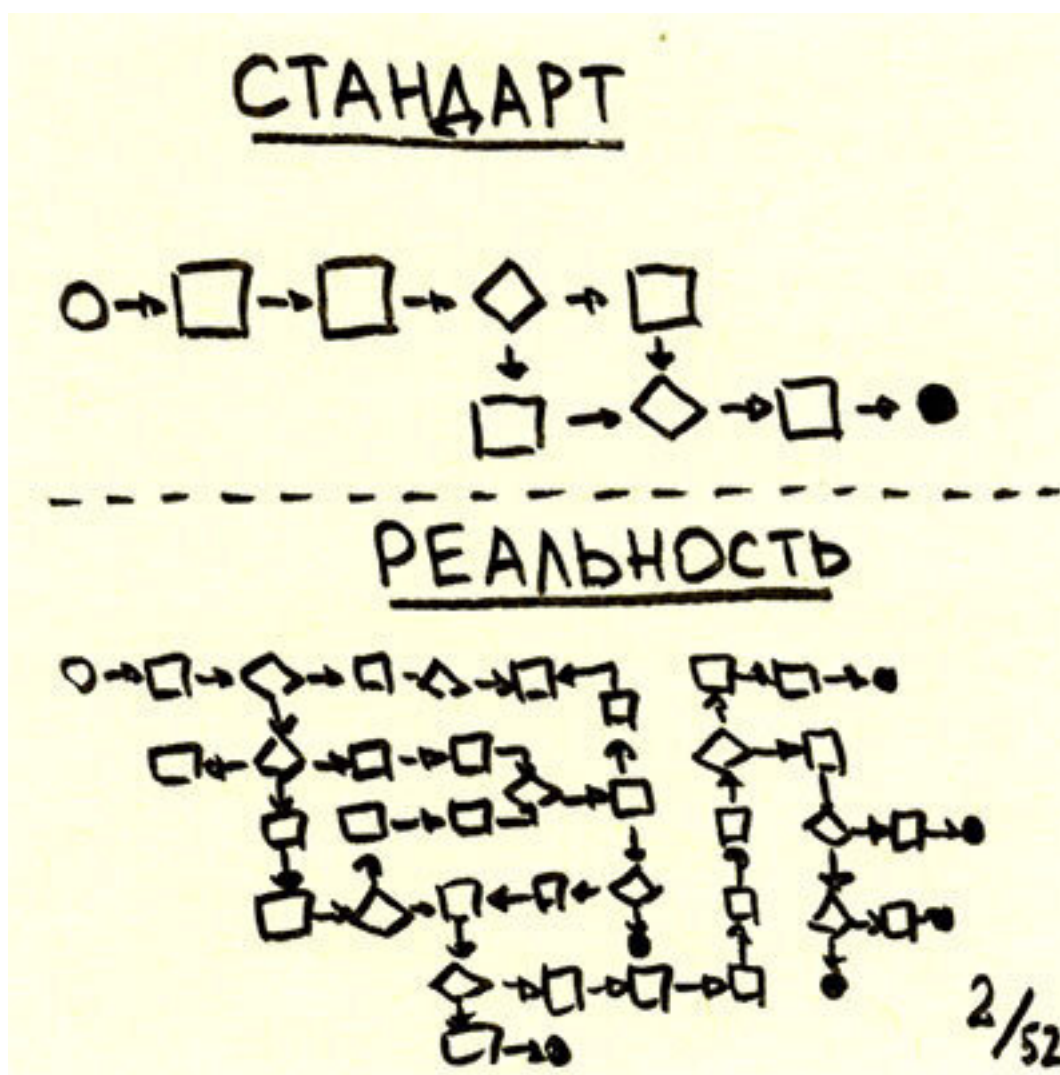
Было ли это походом на гемба? Конечно, нет.



## Зачем? (2/52)

*«Любые презентации и отчеты руководству содержат в себе долю оправдания. Зачем вам смотреть на происходящее сквозь чью-то призму? Идите и смотрите собственным взглядом, вникайте в суть ситуации».*

*Масааки Имаи*



Сложно сказать лучше, чем сказал Масааки в начале своей лекции про Кайдзен (японский подход к улучшению работы организации). И начал он ее именно с инструмента «Поход на гемба».

На мой взгляд, любое дело, любой проект следует начинать с ответа на вопрос: «Зачем это делать?»

Зачем руководителю ходить на гемба? Чтобы лично разобраться, что идет не так.

Очень часто мы банально не знаем, как на самом деле устроен процесс. Где-то «наверху» умнейшие методологи и технологи разработали процесс или продукт и вдохнули в него жизнь, а «внизу» жизнь намного богаче! Если постоянно не вникать, что и как происходит на самом деле, можно упустить всё. И, уверяю вас, поход на гемба – это не микроменеджмент! У похода на гемба есть пять основных шагов.

## Пять шагов похода на гемба (3/52)



Когда мы посещали один из заводов Panasonic, я задал вопрос одному из руководителей о том, как часто он ходит на гемба. Реакция поразила: он встал из-за стола и... попросил прощения у других руководителей за то, что он ходит на гемба лишь раз в неделю!

Каждый поход он и его коллеги совершают по определенному алгоритму, состоящему из пяти шагов. Классический гемба:

1. Возникла проблема – идите на гемба.
2. Изучите детали на месте.
3. Примите контрмеры.
4. Найдите и устраните коренные причины проблем.
5. Обновите стандарт.

Именно в таком порядке необходимо осуществлять эти шаги. В глаза бросаются сразу несколько вещей: отсутствие подготовительного этапа, отсутствие длительного этапа разработок, доработок и прочего, а также процесса согласования. Почему так происходит?

Во-первых, на гемба ходят руководители, которые принимают решения. Во-вторых, они идут на гемба только к себе на участок, а на чужие участки только в том случае, если туда пригласят.

Руководитель не ждет, когда проблема станет хронической, и понадобятся хирургические меры. Как только что-то пошло не так, и об этом узнал руководитель, он поднимается со своего рабочего места и идет на гемба.

## Подготовка к походу (4/52)



Подготовительный этап заключается в восстановлении в памяти самого процесса на основании стандартов или внутренних документов. Очень важное замечание: подготовьте гипотезы о том, почему возникает проблема. Но не «якорите» их у себя в голове, помните, что это лишь гипотезы. Иначе это будет сильно мешать на втором шаге, когда вы будете изучать проблему непосредственно на месте – на гемба.

Частый вопрос: надо ли предупреждать о своем визите? Да, надо! Но сделать это надо максимум за две недели, а лучше за одну.

Однажды мы приехали в один из наших офисов и стало понятно, что коллеги к чему-то готовятся. На наш вопрос, что происходит, был дан ответ: шеф приезжает. Завтра? (подготовка шла нешуточная). Нет. Через месяц!

Конечно, это сильно зависит от конкретной ситуации, но подготовка к походу не должна занимать больше часа. Часа вполне хватает, чтобы освежить в памяти все процессы и сформировать парочку гипотез коренной причины проблемы.

## Ваша свита (5/52)



Был у меня в практике случай, когда мы с коллегами приехали на гемба в офис, и нас оказалось больше, чем сотрудников офиса!

Это, конечно, перебор.

Японцы выходят на гемба небольшим составом. Обычно это руководитель, менеджер участка и сотрудник, который показывает и рассказывает, что к чему.

Планируя поход на гемба, задумайтесь, какую ценность принесут все те люди, которые собираются с вами? Нужна ли вам вся эта свита? Вы идете разобраться в проблеме или устраиваете из своего визита шоу?



## Еще раз о шаге номер один (6/52)

*«Даже путь в тысячу ли начинается с первого шага».*  
*Лао-Цзы*



Когда я опубликовал в своем блоге предыдущие статьи, я уже хотел перейти ко второму шагу, как вдруг читатели буквально завалили меня вопросами. Поэтому я решил разобрать первый шаг подробнее.

Кажется, что всё просто: возникла проблема – иди на гемба.

Всевозможные отчеты, дэшборды, инфографика и тому подобное ежедневно изучает любой руководитель. У вас не так? А как же вы тогда управляете?..

Красная зона, графики вниз, а не вверх, низкие оценки клиентов, жалобы... Всё это явно указывает на то, что надо встать и пойти на гемба.

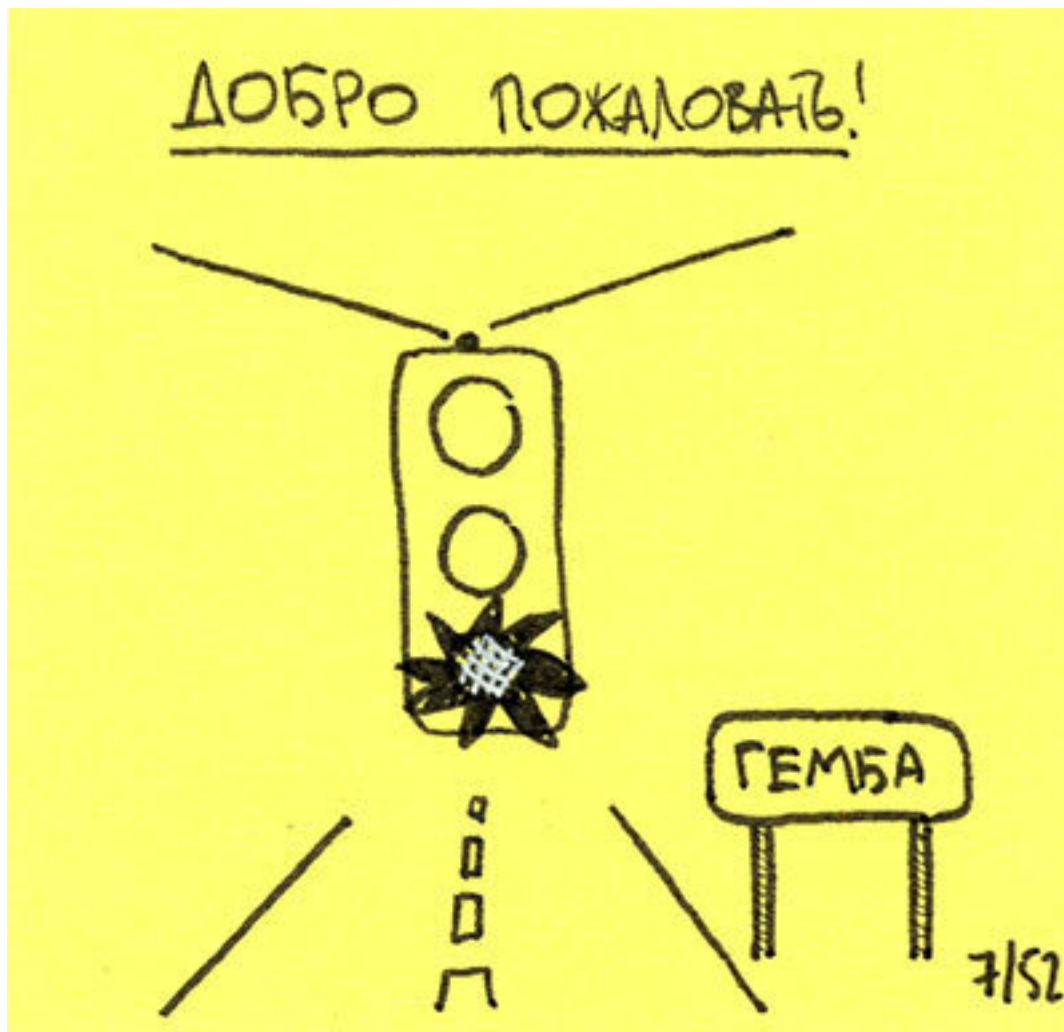
Но задумайтесь: сколько всего может быть недосказано и не указано в отчетах?

На мой взгляд, отчеты – это лишь верхушка айсберга (как говорит один мой знакомый: «снежок, который припорошил айсберг»), который, возможно, на всех парах приближается к вашему «Титанику». Так что не тяните: возникла проблема – идите на гемба.

И еще один момент: всем известно, что не стоит трогать то, что исправно работает. Но посмотрите на этот процесс еще и с точки зрения возможностей. Идеальных процессов не

бывает! Всегда есть возможность улучшать, избавляясь от тех шагов, которые не приносят ценность для вашего клиента.

## Правила похода (7/52)



Итак, вы уже на гемба. Поздравляю! Небольшой статус-чек:

- проблема существует и с ней надо разобраться;
- вы освежили в памяти то, что будете изучать;
- сформировали пару гипотез;
- рядом с вами только те, кто должен быть здесь и сейчас.

Отлично!

Перед тем как мы перейдем к шагу № 2 «Изучите детали на месте», позвольте рассказать вам о некоторых правилах. Это не те постулаты, что высечены в граните, это проверенные временем рекомендации, которые повысят эффективность мероприятия.

Прежде всего продемонстрируйте тем, к кому вы пришли, что вы не грозный проверяющий босс, а тот, кто хочет разобраться и помочь. Однажды очень большой руководитель пришел на гемба и спросил у коллег:

– Вы знаете, кто я?

В ответ сотрудники назвали его имя, отчество и должность.

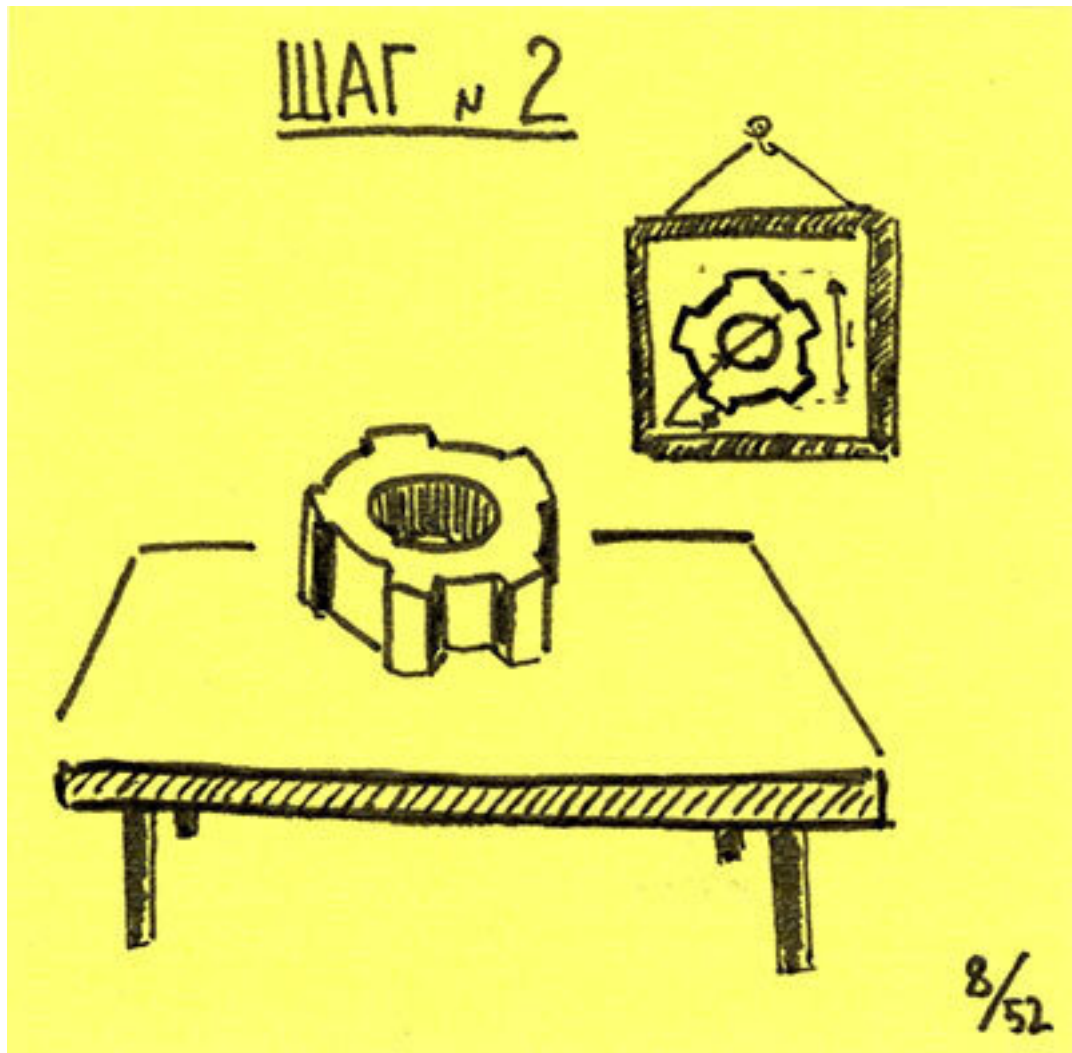
– Нет, – ответил он. – Я ваш ученик! Я буду вам очень признателен, если вы мне на пальцах расскажете, что к чему.



Создайте атмосферу доверия. Много раз замечал, что, отойдя от первого шока от того, что с боссом можно общаться на равных, и что ему действительно интересно, коллеги начинают подробно и в деталях рассказывать о рабочих процессах. Они видят, что руководителю это важно, и у них возникает надежда, что именно он поможет им исправить ситуацию в целом.

Не превращайте гемба в проверку или аудит. Не ищите виновных, чтобы прямо на месте ставить к стенке в пример другим. Это не гемба!

## Шаг номер два: «Изучите детали на месте» (8/52)



Много лет назад этот шаг преподнес мне сюрприз. В оригинале изучать надо гембуцу, то есть то, что мы производим. Естественно, что на заводе Toyota речь идет о деталях автомобиля. Я же, признаюсь, долгое время считал, что под «деталью» понимаются именно обстоятельства, взаимосвязи и прочее.

Несмотря на этот казус, я предлагаю изучать и то и другое – так надежнее. Но как изучать?

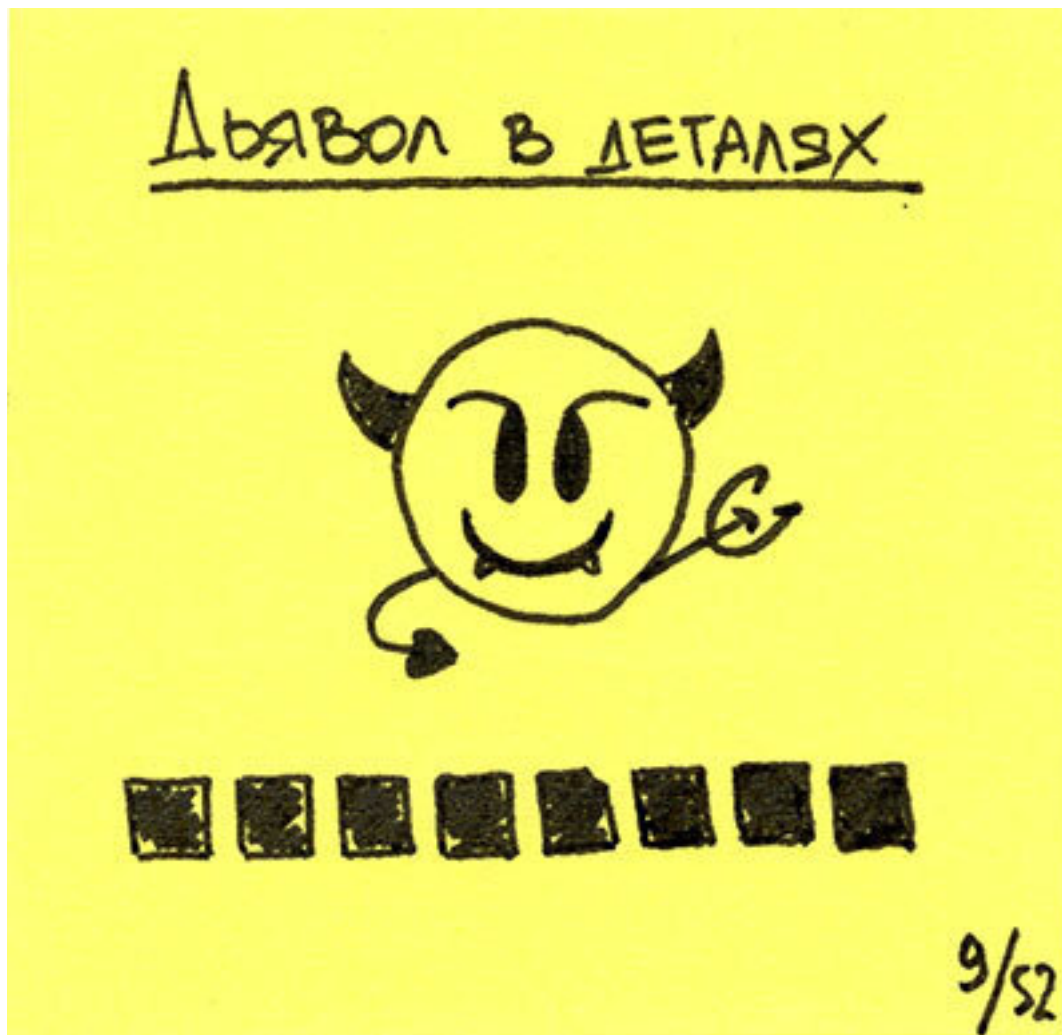
Используйте процессный подход. Изучите процесс, который приводит к появлению той проблемы, которую вы пришли изучать. Допустим, у вас производство и проблема в бракованной детали. Что к этому привело? Пройдитесь по процессу: болванка проходит сверление. Отверстие в норме? ОК. Далее очередь за фрезой. Тоже всё в порядке. Далее, допустим, шлифование. Вот тут что-то идет не так. После этого этапа на изделии появились царапины. Откуда они? Стружка с прошлого этапа попала под шлифовку. Откуда взялась стружка? И так далее, пока не найдете корень проблемы.

Если у вас цифровой процесс, то изучите, как передается информация с одного этапа процесса на другой.

Например: мы спросили у клиента его адрес проживания, а почту высылаем по адресу прописки, и получаем жалобы, что корреспонденция не доходит.

Очень часто все проблемы образуются на стыках! И очень часто каждый этап считает, что он свою работу выполнил отлично и к нему претензий быть не может, прямо как с теми пуговицами у Райкина.

## Дьявол в деталях!» (9/52)



Один мой коллега придумал интересный инструмент – «Листы Коломбо» по имени того самого инспектора, который так блестяще раскрывал преступления.

Идея очень простая: иметь под рукой универсальный чек-лист того, что надо изучить во время похода на гемба. Если какой-то из пунктов не очень подходит, пропускаем его и двигаемся дальше. Инструмент, безусловно, полезный, но есть один нюанс: вам крайне важны именно детали.

Очевидно, что сотрудники, которые ежедневно выполняют процесс, знают его как свои пять пальцев. Когда вы идете по чек-листу, пусть даже подробному и универсальному, есть вероятность, что вы упустите тонкость, которая крайне важна для понимания процесса и поиска коренной причины возникновения проблемы.

Случай из моего лично опыта: беседуем с коллегой и пытаемся понять, почему не получается получить стандартный доступ к системе вовремя. Время операции проверили, наличие и исполнение стандарта тоже в порядке, возможные отклонения отработаны, но проблема не исчезает. Посмотрели у нескольких работников: вроде все делают одно и то же, но внутри одной формы заполняют поля в разном порядке. Вот оно! И кто бы мог подумать, что именно от порядка заполнения полей зависела скорость предоставления доступа?!

И еще один пример: очень короткий (секунд пятнадцать), но очень массовый (под миллион операций в год) процесс. Замечаем, что один сотрудник более производителен, чем остальные при высоком качестве конечного результата. Не с первого раза, но все же после пяти-сот замеров мы заметили лайфхак. Оказалось, сотрудник наводил курсор на длинное поле, в котором было много букв, и другие пролистывали его стрелочкой, чтобы проверить весь текст. А наведенный курсор вызывал всплывающее окно с подсказкой, показывая полный текст. Продемонстрировав такой способ всем сотрудникам, без доработок системы и изменений в процессе мы добились 30 % роста производительности.

## Контрмеры (10/52)



Этот шаг заслуживает особого внимания. Мы, руководители, очень любим махать шашкой и принимать поспешные решения. Как тут не вспомнить выражение: «Нет ничего более постоянного, чем временное».

Контрмеры – это быстрое решение, которое:

- а) не меняет процесс, пока не стало понятно, что именно надо поменять;
- б) временное решение, которое здесь и сейчас поможет не разрастись проблеме до вселенских масштабов.

Но контрмера – это лишь временное решение.

Самый наглядный пример: потекла крыша. Чтобы лужа не растекалась, под струю ставят емкость для воды. Это не поможет крыше, но это не даст воде испортить пол. Когда протечка будет обнаружена и исправлена, емкость уберут. Я специально привел простой бытовой пример, чтобы он всплывал у вас в памяти, когда вы будете думать о контрмерах.

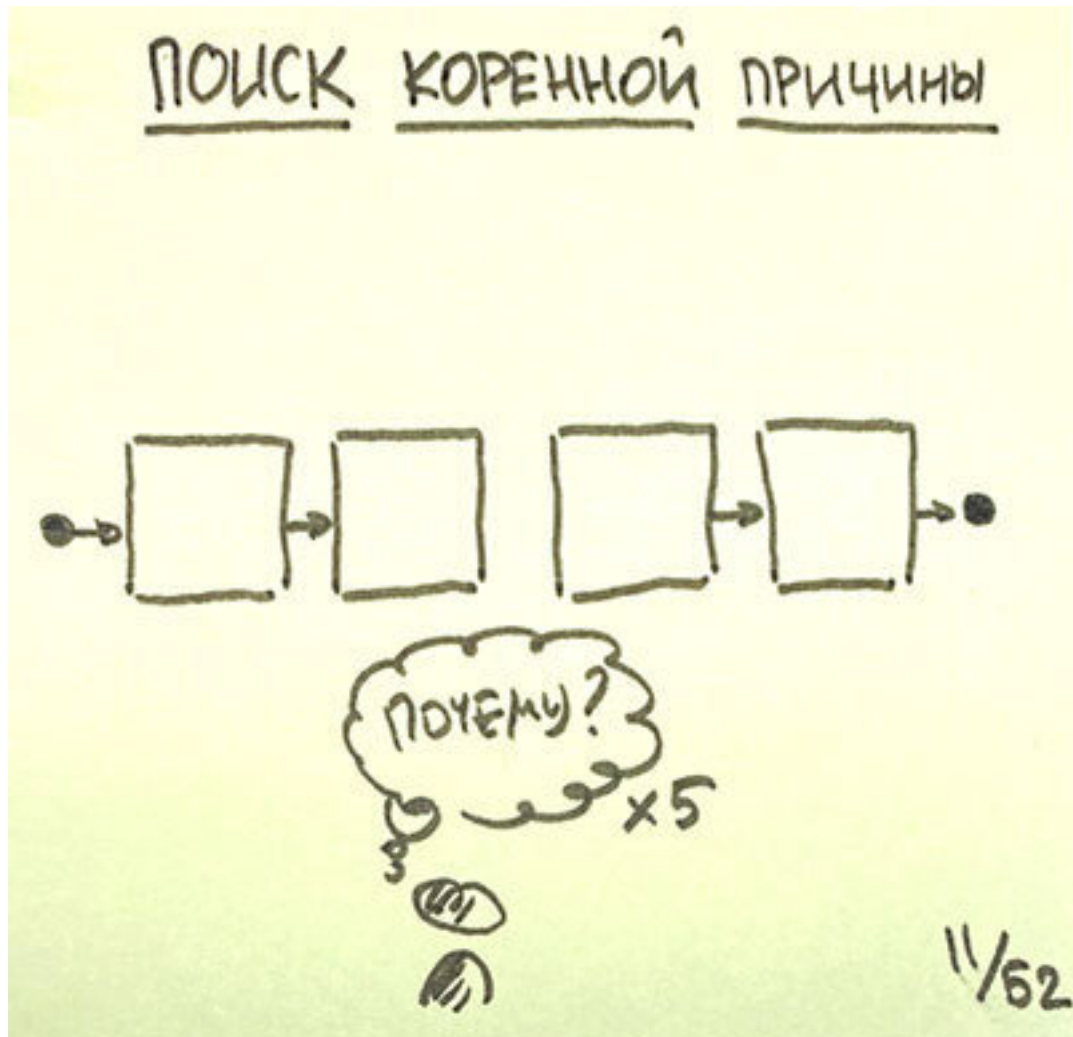
А вот плохой пример, свидетелем которого я был: проблема заключалась в том, что, оформляя бухгалтерские проводки, сотрудники допускали ошибки в номерах счетов (это были не бухгалтеры, и номера счетов не являлись для них основным функционалом). Изучив детали, руководитель распорядился усилить контроль и выделить сотрудника, который бы проверял правильность номеров. Увы, и он иногда ошибался, хотя ошибок стало значительно меньше.

У вас может возникнуть вопрос: почему я считаю это плохим примером? Чуть позже выяснилось, что все проводки можно было делать на один счет, который к тому же имел красивое окончание, и запомнили его сотрудники сразу же. На мой взгляд, изучив детали, можно было бы принять более качественную контрмеру.

Меня часто спрашивают: «А всегда ли надо применять контрмеры или этот шаг можно пропустить?»

Отвечу честно: это зависит от ситуации. Были в моей практике такие, которым контрмеры не помогли бы, но, в основном, надо стараться повлиять на ситуацию в лучшую сторону здесь и сейчас.

## Поиск коренной причины (11/52)



Найти коренную причину проблемы – ключевое, ради чего стоит ходить на гемба. Найти и, конечно, найти решение, как устранить проблему. При этом надо честно ответить себе на вопрос: после того как инициатива по устранению коренной причины будет реализована, проблема не возникнет вновь?

К сожалению, очень часто мы не доходим до истока причины, а лечим лишь симптомы. Есть пара замечательных инструментов для поиска коренной причины: Диаграмма Исикавы, ее еще называют «рыбий скелет», и «Пять почему». Пожалуй, Исикава заслуживает отдельного рассказа, а вот про «Пять почему» я продолжу.

При всей кажущейся простоте и даже некой «детскости» это крайне мощный инструмент. Продолжайте задавать вопрос «Почему?» до тех пор, пока не дойдете до самой истинной причины. Не всегда надо задать именно пять вопросов, иногда меньше, реже – больше.

Главное – избегать двух ловушек.

Ловушка № 1 – уйти от сути проблемы. Вы задаете вопросы и в конце понимаете, что получили ответ не на главный вопрос. Рекомендую после каждого ответа проверять самого себя: не ушел ли я в сторону?

Ловушка № 2 – задать все пять вопросов и решить, что уже достаточно и все понятно.



Приведу пример: менеджер идет по цеху и видит, что на полу рассыпана металлическая стружка.

– *Почему?* (1) Чтобы люди не поскользнулись...

– *Почему?* (2) На полу машинное масло...

– *Почему?* (3) Оно вытекает из стоящего рядом станка...

– *Почему?* (4) Прохудился сальник и масло капает на пол...

Окей, этого вполне достаточно, чтобы понять природу появления металлической стружки на полу. Если вашей целью было происхождение стружки на полу, вы нашли коренную причину.

Но еще одно *Почему?* (5) приведет вас к пониманию, что сальник вовремя не поменяли, и срок годности его истек.

Продолжите задавать вопросы, и очень скоро вы узнаете, что никто не отвечает за этот участок работы, и подобная проблема может возникнуть вновь и вновь на других станках.

## Диаграмма Исикавы (12/52)

*Из Википедии: Диаграмма Исикавы – графический способ исследования и определения наиболее существенных причинно-следственных взаимосвязей между факторами и последствиями в исследуемой ситуации или проблеме. Такая диаграмма позволяет выявить ключевые взаимосвязи между различными факторами и более точно понять исследуемый процесс. Диаграмма способствует определению главных факторов, оказывающих наиболее значительное влияние на развитие рассматриваемой проблемы, а также предупреждению или устранению действия данных факторов.*



Как я и обещал, в этой книге я делюсь собственным опытом применения инструментов. Самый частый вопрос, который я слышу: «А можно просто в таблице написать?»

Конечно, можно! Структура «рыбьих костей» кажется более наглядной и структурированной. Безусловно, то же самое можно представить и в табличной форме.

Второй по популярности вопрос: «А если я не на ту „кость“ нанесу причину?»

Это не страшно, главное, что возможная причина указана и будет далее проанализирована.

И еще один частый вопрос: «А можно ли менять названия костей?»

Да, можно! Если это более точно отразит именно ваш случай – пожалуйста! Хотя, на мой взгляд, профессор Исикава создал универсальный инструмент. Когда я изучаю измененные примеры, мне кажется, что эти изменения просто более частные случаи классического варианта диаграммы.

Отдельно я хочу остановиться на самих причинах, которые наносятся на диаграмму. Чем-то применение инструмента похоже на мозговой штурм, но тут очень важно корректно формулировать возможную причину. Например, в категории «Люди» стоит возможная причина: «Мотивация персонала». Что это значит? «Нет мотивации», «Маленькая материальная мотивация», «Несправедливая мотивация» или что-то другое?

При создании диаграммы очень важно быть конкретным, ведь суть инструмента заключается не в фиксации идей, а в поиске коренной причины проблемы!

## **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.