

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ

Масааки

Имаи

КАЙ
Д
З
Е
Н

Как изменить ДНК
компании и стать
лидером отрасли

Масааки Имаи

**Стратегический кайдзен.
Как изменить ДНК компании
и стать лидером отрасли**

«Альпина Диджитал»

2021

Имаи М.

Стратегический кайдзен. Как изменить ДНК компании и стать лидером отрасли / М. Имаи — «Альпина Диджитал», 2021

ISBN 978-5-96-148096-2

Это заключительная книга трилогии, посвященной методологии кайдзен. В первой книге автор познакомил мир с уникальной японской управленческой концепцией кайдзен, во второй рассмотрел применение кайдзен в гемба, то есть на реальном рабочем месте. Третья книга посвящена корпоративной стратегии, основанной на идеях кайдзен и бережливого производства, и предназначена в первую очередь для гендиректоров, членов советов директоров и других топ-менеджеров. В ней показано, как при помощи кайдзен связать стратегию, а также все функции и бизнес-процессы компании в единую систему, нацеленную на непрерывное совершенствование, рост и развитие. Книга полна примеров реализации кайдзен в компаниях самых разных отраслей, при помощи которых автор доказывает, почему кайдзен и бережливое производство – самые правильные методики повышения как стратегической, так и операционной эффективности.

ISBN 978-5-96-148096-2

© Имаи М., 2021

© Альпина Диджитал, 2021

Содержание

Предисловие к русскому изданию	7
Предисловие Чарли Шармана	9
Предисловие Масааки Имаи	11
Моя первая книга о кайдзен	12
Моя вторая книга о кайдзен	13
Моя третья книга о кайдзен	15
Я и Тайити Оно	16
Торговые марки KAIZEN™ и FSL™	17
Благодарности	18
О Kaizen Institute	19
Введение в поток, синхронизацию и выравнивание (FSL)	20
Глава 1	21
Избыточность производственной системы	22
Акционеры или потребители?	23
Организации, присваивающие награды и сертификаты	24
Конец ознакомительного фрагмента.	25

Масааки Имаи

Стратегический кайдзен. Как изменить ДНК компании и стать лидером отрасли

В книге упоминаются социальные сети Instagram и/или Facebook, принадлежащие компании Meta Platforms Inc., деятельность которой по реализации соответствующих продуктов на территории Российской Федерации запрещена.

Переводчик *Мария Кульнева*

Редактор *Вячеслав Ионов*

Главный редактор *С. Турко*

Руководитель проекта *А. Василенко*

Арт-директор *Ю. Буга*

Дизайн обложки *Д. Изотов*

Корректоры *Е. Аксёнова, Т. Редькина*

Компьютерная верстка *М. Поташкин*

© 2021 by Kaizen Institute

© Издание на русском языке, перевод, оформление. ООО «Теории от практиков», 2022

Все права защищены. Данная электронная книга предназначена исключительно для частного использования в личных (некоммерческих) целях. Электронная книга, ее части, фрагменты и элементы, включая текст, изображения и иное, не подлежат копированию и любому другому использованию без разрешения правообладателя. В частности, запрещено такое использование, в результате которого электронная книга, ее часть, фрагмент или элемент станут доступными ограниченному или неопределенному кругу лиц, в том числе посредством сети интернет, независимо от того, будет предоставляться доступ за плату или безвозмездно.

Копирование, воспроизведение и иное использование электронной книги, ее частей, фрагментов и элементов, выходящее за пределы частного использования в личных (некоммерческих) целях, без согласия правообладателя является незаконным и влечет уголовную, административную и гражданскую ответственность.

* * *

МАСААКИ ИМАИ

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ КАЙДЗЕН

**КАК ИЗМЕНИТЬ ДНК КОМПАНИИ
И СТАТЬ ЛИДЕРОМ ОТРАСЛИ**

Перевод с английского

Т&Р

Москва
2022

Предисловие к русскому изданию

Эту книгу можно назвать инструментальной историей Японского экономического чуда. И если вам интересен феномен скачка Страны восходящего солнца, то к последней главе вы будете в деталях понимать, как неблагополучная и проигравшая войну страна буквально за несколько десятков лет превратилась в мощного игрока на мировой экономической арене.

Но мы знаем, что достаточно часто эту книгу берут в руки собственники, которые хотят найти инсайт, конкретные инструменты для развития своего бизнеса. И важно с первых страниц ответить на вопрос: зачем им в Сургуте, Набережных Челнах, Барнауле, Санкт-Петербурге или Москве читать про японскую философию постоянных улучшений, про кайдзен? Действительно, насколько кайдзен вообще возможен в России? Если отвечать коротко – не просто возможен, нам он даже нужнее, чем японцам.

Все начинается с затрат. Для того чтобы построить склад или завод даже в Московской области, нужно выкопать глубокий котлован под фундамент, основательно вбить сваи. Ведь глубина промерзания грунта – от 70 до 180 сантиметров даже в районе Золотого кольца. Промышленные сооружения часто бывают легки, и добавление такого массивного фундамента повышает стоимость здания. На юге и в Западной Европе подобной проблемы не существует.

Климат вообще замечательный «подарок» российскому бизнесу: в большей части страны производственные или продающие площади нужно отапливать от семи до девяти месяцев в году. Ирония в том, что стоимость энергоносителей для нас самих часто дороже, чем для зарубежных покупателей. Потому что выгоднее продавать газ и нефть, доставляя по гигантской трубе в другие страны, чем пускать разветвленную сеть газопроводов по городам и селам. К слову, населенные пункты – еще одна проблема российского бизнеса. То есть их расположение: Россия – одна из самых дорогих стран для внутренней логистики. Большие транспортные плечи делают себестоимость российских товаров менее конкурентной.

Даже если вы не занимаетесь поставками, строительством или добычей и доставкой полезных ископаемых, все перечисленные негативные факторы отражаются на вашем бизнесе. В этой точке российские предприниматели уже проиграли зарубежным. Именно поэтому кайдзен необходим в России: если ко всем причинам медленного развития российского бизнеса добавить неэффективный менеджмент и неумение управлять издержками так, чтобы не навредить качеству, это просто не оставит предприятиям шанса.

Почему мы уверены в том, что кайдзен дает шанс? Автор этой книги, Масааки Имаи, японец по происхождению, прожил много лет в США, и именно это позволило ему понять, в чем фатальные различия восточного и западного стилей управления. И он смог донести с Востока то, что никак не мог разглядеть Запад.

Одна из важных системообразующих вещей, которую Имаи пришлось долго доносить до западного менеджмента, – принцип скромного лидерства. В новинку он и для России, где много десятилетий управленческие традиции строились на командно-административной системе, красном менеджменте, беспрекословном подчинении воле руководства. Отсюда произрастает иждивенческая модель поведения, при которой родитель-начальник все решает за ребенка-сотрудника. Но каждый день любой сотрудник сталкивается с многочисленными проблемами на своем рабочем месте, сам решать их он не умеет, а часто просто боится (не зря у нас есть поговорка «инициатива наказуема»), но рядом не оказывается того, кто избавит от всех печалей волевым решением.

Принцип скромного или поддерживающего лидерства обязывает относиться к сотрудникам иначе: наделять их самих ответственностью. Всех – от директора по качеству до самого низкооплачиваемого работника из линейного персонала. Кайдзен возможен только при нали-

чии в компании взрослых, зрелых людей. При этом кайдзен не ограничивается лозунгами, а на уровне инструментов показывает, как привести компанию к такому состоянию.

Внедрение философии постоянных улучшений требует не только скромности, но и смелости. Чтобы окружить себя ответственными людьми, нужно не бояться дать им ответственность в руки и бесстрашно смотреть в лицо проблемам. Потому что нет большего приговора для бизнеса, чем руководитель, который наказывает за проблемы. Назначение штрафа не требует ни ума, ни смелости. Тот, кто уберет карательную систему и начнет при этом активно интересоваться трудностями в работе своих сотрудников, увидит, что через некоторое время они расстанутся со своим страхом и начнут говорить правду. Тогда можно ужаснуться, увидев, чем на самом деле является любимый бизнес и почему в действительности так страдает качество, дисциплина поставок и так высока себестоимость. Чаще всего виной всему система, которую изначально выстроил сам собственник. Конечно, можно от ужаса закрыть глаза, вернуть всё, как было, и жить в благостном неведении. Но стоит перебороть страх – и это станет первым шагом к кайдзен. Следующий шаг – систематическое устранение причин проблем. Потом – создание команды, стандартизация. И так постепенно, шаг за шагом, компания создает культуру, при которой все трезво смотрят на проблемы и даже радуются им (потому что это потенциал для улучшений), а не пытаются забросить их за диван, как это делает ребенок с конфетными фантиками.

Кайдзен работает в самых разных индустриях и форматах бизнеса: от юридических услуг и экспедирования грузов до производства и крупного ритейла. Работает на любом этапе развития компании, будь то рост и масштабирование, стартап или кризис. Работает на любой земле и с любым менталитетом. Доказательство тому – успешное применение кайдзен на всех континентах. Но, возможно, Россия и другие бывшие советские республики нуждаются в этой японской философии постоянных улучшений как никто другой. Потому что именно нам она нужна, чтобы преодолеть традиции, в которых всегда кто-то страдает – сотрудники, клиенты, собственники, а часто – все три стороны.

Виталий Васильев

Генеральный директор Kaizen Institute Russia

Предисловие Чарли Шармана

Недавно я побывал в итальянской Болонье на вручении премии Kaizen Institute. Зал заполнили адепты кайдзен, в том числе номинанты на премию со всех уголков мира. Я выступил с докладом по эволюции методологии кайдзен и ее важности как для перехода к бережливому производству, так и для стратегического планирования. После этого мне предложили написать предисловие для новой книги Масааки Имаи, которая завершает его трилогию, посвященную стратегии кайдзен.

Мое собственное путешествие в мир кайдзен совпало с выходом первой книги Имаи (1986). Я был тогда молодым инженером, только что окончившим университет по специальности «машиностроение», и работал на предприятии – поставщике деталей для автопрома в промышленной центральной части Великобритании. Это было время расцвета профсоюзного движения, забастовок и постоянных конфликтов с руководством. Качество воспринималось как синоним переделок и возвратов товара, и единственное, что имело значение, – это выпуск продукции любой ценой во избежание огромных штрафов за простой линий. Одной из моих обязанностей был прием бракованных деталей, возвращаемых клиентами. Неудивительно, что в 1970-х гг. существовало более 100 зарегистрированных автопроизводителей, а сейчас остались лишь единицы.

В 1986 г. я прочел книгу «Кайдзен: Ключ к успеху японских компаний»¹, которая стала для меня, молодого инженера, нуждающегося в наставнике, настоящим прорывом. Я понял, как Япония превратилась в сильного конкурента благодаря постоянному повышению производительности, качества и гибкости методами кайдзен, культуры «изменений к лучшему».

Та книга вышла как раз в тот период, когда японские автопроизводители начали выпускать свою продукцию в Великобритании. Это позволило мне изучить кайдзен и идеи Имаи. Поездка в Японию, где я смог собственными глазами увидеть уровень совершенства и культуру улучшений, усилила желание узнать об этом больше. В 1990-х гг. я присоединился к Kaizen Institute, и с тех самых пор философия кайдзен стала частью меня. Вскоре после этого холодным зимним днем состоялась и моя первая встреча с Масааки Имаи в Lucas Diesel Systems в Великобритании, где он проводил мастер-класс. Этот скромный, тихий человек полностью захватил внимание аудитории своим впечатляющим и точным описанием различий бизнес-систем Востока и Запада. «Вас интересуют лишь объемы и темпы, и вы не уделяете внимания кайдзен», – заключил он.

С тех самых пор мы можем узнавать и использовать все новые идеи и накопленный опыт мастера, которыми он всегда готов делиться. Когда Масааки Имаи спросили, почему он написал свою первую книгу только в возрасте 65 лет, он ответил: «Потому что только теперь я могу рассказать что-то действительно стоящее». Сейчас ему уже 90, и он предлагает нам новую, третью часть своей трилогии – «Стратегический кайдзен».

Одним из лидеров стратегического кайдзен на сегодняшний день является Danaher Corporation с ее системой управления бизнесом Danaher Business System, которую можно считать квинтэссенцией современного бережливого мышления. Масааки оказывал влияние на Danaher с того самого момента, когда в 1980-е гг. компания решила сконцентрироваться на производстве. В 1988 г. его пригласили провести двухдневный семинар, посвященный концепции «точно вовремя» (just-in-time, JIT). Тогда он отметил «жадность сотрудников Danaher до знаний». Уже гораздо позднее Джордж Кёнигсеккер, топ-менеджер Danaher, которому приписывают создание Danaher Business System, говорил о том, какое влияние оказали идеи Имаи на развитие компании. Danaher Corporation установила очень высокую планку в области каче-

¹ Имаи М. Кайдзен: Ключ к успеху японских компаний. – М.: Альпина Паблишер, 2021.

ства, затрат, производительности и инноваций. Любой топ-менеджер компании скажет вам, что «кайдзен – это образ жизни». Но Danaher Corporation – это лишь одна из многих международных компаний, которые руководствуются идеями кайдзен.

Много десятилетий Масааки Имаи помогает овладевать кайдзен всем, кто готов слушать и учиться. Его правота доказана временем. Те, кто смог услышать его и применить кайдзен, процветают, а те, кто не смог, оказываются на обочине. Он замечательный учитель, и его новая книга приводит нас к пониманию того, как выйти на новый уровень бережливости. «Стратегический кайдзен» – великолепная книга, она несет в себе опыт и мастерство, накопленные за последние 40 лет, и освещает путь к совершенству.

Она призывает топ-менеджеров отказаться от традиционной погони за объемами и темпами производства и сосредоточиться вместо этого на философии потока, синхронизации и выравнивании как стратегической цели.

Отказавшись от традиционного подхода, любая команда топ-менеджеров может использовать «Стратегический кайдзен» как руководство, помогающее совершенствоваться и достигать новых высот производительности.

Чарли Шарман,

консультант Kaizen Institute, автор

книги «От стратегии к действию: Кайдзен как метод превращения стратегии в действие» (Strat to Action: The KAIZEN method for Turning Strategy into Action)

Предисловие Масааки Имаи

Эта книга завершает трилогию о кайдзен и посвящена корпоративной стратегии.

Моя первая книга о кайдзен

В своей первой книге «Кайдзен: Ключ к успеху японских компаний» (вышедшей в 1986 г.) я познакомил читателей с японской концепцией кайдзен. Тогда это понятие, буквально означающее «изменения к лучшему», не было известно за пределами Японии, однако именно оно отличало японскую практику менеджмента от традиционных подходов, принятых в других странах.

Как раз тогда уникальные японские управленческие практики и инновации вроде производственной системы Toyota и карманных радиоприемников Sony начали привлекать все больше внимания в мире. Поэтому первая книга о кайдзен, знакомившая мир с этими управленческими практиками, оказалась очень востребованной. На ее обложке появились следующие отзывы:

«"Кайдзен" не похожа ни на одну из книг о японском менеджменте, которые я читал. Она невероятно практична. Одним словом, поразительная книга!»

Томас Хортон,

генеральный директор American Management Association

«Кайдзен – противоположность удовлетворенности существующим положением вещей. Эта книга – великолепный источник вдохновения и знаний для людей, стремящихся обеспечить своим предприятиям постоянный процесс обновления».

Джон Янг,

президент и гендиректор Hewlett-Packard Company

В 1950-х гг. я пять лет проработал в США сотрудником Japan Productivity Center. В мои обязанности входило сопровождение японских топ-менеджеров во время посещений крупных американских компаний, государственных учреждений, профсоюзов и т. п. с целью ознакомления с американскими методами управления.

Благодаря этому у меня появилась уникальная возможность воочию наблюдать различия в подходах к ведению бизнеса японцами и американцами. По возвращении в Японию началась моя профессиональная карьера консультанта по менеджменту, что в конечном итоге и привело к публикации первой книги и основанию Kaizen Institute.

Моя вторая книга о кайдзен

Со временем у Kaizen Institute появились клиенты из разных стран, которым он помогал преобразовать производство на их предприятиях. Тогда (в 1997 г.) и вышла моя вторая книга, «Гемба кайдзен: Путь к снижению затрат и повышению качества»². Меня приглашали многие компании выступить на совещаниях советов директоров, семинарах и других корпоративных мероприятиях. Я ощущал острую потребность продемонстрировать всем, как лучше управлять предприятием и полностью использовать преимущества кайдзен.

В глоссарии в моей второй книге «идеям кайдзен» было дано следующее определение: это «главные концепции, которые надо понять и реализовать при внедрении кайдзен». Эти идеи я предложил разбить на ряд подгрупп:

- Кайдзен и менеджмент.
- Процесс, а не результат.
- Циклы PDCA/SDCA.
- Качество прежде всего.
- Опора на данные.
- Следующий процесс – это потребитель.

Во второй книге я также перечислил пять золотых правил менеджмента гемба:

1. Когда возникает проблема, сначала идите в гемба.
2. Проверьте гембуцу (материальные объекты и условия в гемба).
3. Примите временные меры на месте.
4. Найдите первопричину.
5. Стандартизируйте, чтобы предотвратить повторное возникновение проблемы.

Гемба – в переводе с японского «фактическое место»; в современной терминологии менеджмента означает рабочее место, где сотрудники создают ценность для потребителя.

Идите в гемба – первый принцип гемба кайдзен. Он напоминает о том, что в случае любой проблемы (отклонения) нужно в первую очередь идти в гемба и смотреть, что происходит там, поскольку именно там создается ценность для потребителя.

Во второй книге помимо практического приложения идей рассматривались также функции топ-менеджмента и необходимость строить обучающуюся организацию. Я считаю, что главная функция руководства заключается в том, чтобы подталкивать сотрудников и потребителей к более высоким целям. К несчастью, большая часть современных менеджеров эту функцию не выполняет.

Еще одна проблема современных руководителей – это стремление в первую очередь давать сотрудникам знания, вместо того чтобы предоставить им возможность самостоятельно обучаться в группах на основе здравого смысла, самодисциплины, порядка и экономии. Существует два подхода к решению задач.

Первый подход – это использование инновационных технологий и методов, например компьютерных, и вложение огромных денег. Второй подход основан на здравом смысле и инструментах, которые обходятся гораздо дешевле и всегда доступны для всех.

² Имаи М. Гемба кайдзен: Путь к снижению затрат и повышению качества. – М.: Альпина Паблишер, 2021.

Идея гемба представлена в книге как главное место для управления. Именно в гемба все сотрудники заняты созданием ценности для удовлетворения потребителей.

Вот какие отзывы получила книга:

«"Гемба кайдзен" – шедевр простоты. Эта книга научит вас, как получать знания и навыки и как находить простые и дешевые решения на первый взгляд сложных задач».

Льюис Платт,

председатель совета директоров, президент и генеральный директор Hewlett-Packard Co.

«Имаи ясно и по-деловому объясняет нам, как менеджеры разных уровней могут сотрудничать с работниками в гемба ради повышения качества, снижения затрат и удовлетворения сегодняшнего требовательного потребителя».

Ётаро Кобаяси,

председатель совета директоров и гендиректор Fuji Xerox Co., Ltd.

Моя третья книга о кайдзен

В книге «Стратегический кайдзен» раскрывается концепция потока как одна из основ системы бережливого производства. В рамках этой концепции разработана последовательность операций, благодаря которой каждый рабочий объект «перетекает» от процесса к процессу без перерывов и простоев.

В последней главе этой книги мы увидим, как руководители, ориентируясь на кайдзен, гемба и потребителей, отказываются от традиционной системы менеджмента и принимают высшую миссию бережливой компании.

Каждый может поставить перед собой эту цель и двигаться к ней, если сконцентрирует все усилия на реализации стратегии кайдзен и практики бережливого производства.

Моя трилогия показывает, что организации под силу добиться существенного прогресса на пути к обретению статуса бережливой компании, только если ее руководство твердо в своем намерении отойти от традиционных способов ведения бизнеса и принимает соответствующие стратегии, охватывающие всех сотрудников в гемба и потребителей.

Отличительной чертой японского менеджмента является пошаговый подход «снизу вверх», в то время как большинство западных компаний предпочитают движение «сверху вниз», что приводит лишь к увеличению психологической дистанции между руководством, сотрудниками в гемба и потребителями.

Традиционный западный руководитель обычно воспринимает работу сотрудников в гемба как нечто монотонное и скучное и говорит им: «Не отвлекайте меня своими мелочами – я занят более важными вещами».

В первой книге я впервые познакомил широкого читателя с термином «кайдзен», а во второй – с термином «гемба». Тогда я писал: «Современные менеджеры зачастую пытаются использовать слишком сложные методы и технологии для решения задач, которые на самом деле можно решить с помощью куда менее дорогостоящего подхода, основанного на здравом смысле».

Сейчас мне хочется добавить к этому следующее: генеральные директора должны наконец увидеть, насколько велик потенциал их сотрудников в гемба, когда они используют свои навыки наилучшим образом, а также задействовать дух гемба, заложенный в них и в потребителях.

Я и Тайити Оно

Я посвящаю эту книгу моему наставнику Тайити Оно. Однажды в разговоре он обронил фразу, которую я крепко запомнил: «Процессами должен управлять поток, и нельзя допускать, чтобы менеджмент мешал этому потоку». Лишь через много лет я осознал, что бесперебойный, последовательный и быстрый поток операций является сердцем производственной системы Toyota (TPS), стратегии кайдзен и бережливого производства.

Я также осознал, что поток запускается заказами потребителей и с того момента, как заказы получены, и до того, как продукты будут поставлены, а услуги оказаны, необходимо поддерживать этот бесперебойный, последовательный и быстрый поток. Все, что может его нарушить, называется «муда» (потери), и кайдзен означает поиск муда в потоке и немедленное избавление от него.

Это моя третья книга о кайдзен. В первой я познакомил мир с этим понятием, во второй рассмотрел применение кайдзен и бережливой стратегии в гемба и показал, как сделать это на практике. Третья книга посвящена корпоративной стратегии, основанной на идеях кайдзен и бережливого производства, и предназначена в первую очередь для гендиректоров, членов советов директоров и других топ-менеджеров, которые реально влияют на судьбу своих компаний. Однако она будет полезна и тем читателям, которые просто хотят быть в курсе последних перемен в мире корпоративных стратегий.

На одной из моих презентаций несколько лет назад ко мне подошел профессор с экземпляром моей книги в руках и сказал: «Это моя библия». Лучшего комплимента трудно придумать. Я искренне надеюсь, что читатели этой книги, особенно те, кто действительно может изменить судьбу своей компании, получат из нее ценные знания и попробуют применить FSL. Оценка и аудит существующих условий производства по схеме, предложенной в этой книге, могут стать для них началом путешествия в мир FSL.

Торговые марки KAIZEN™ и FSL™

KAIZEN™ – одна из многих зарегистрированных торговых марок Kaizen Institute и его Global Group of Companies (KGGC). Слово «кайдзен», означающее по-японски «непрерывные улучшения», часто используется в таких контекстах, как «мероприятия кайдзен», где относится к отдельным более мелким шагам. Однако я и Kaizen Institute используем понятие «кайдзен» как более широкую, целостную стратегию менеджмента, предназначенную для достижения вершины бизнес-практики. FSL™ – также зарегистрированная торговая марка KGGC. Оценка FSL помогает предприятию обрести статус бережливого производства и стать настоящей кайдзен-компанией.

Благодарности

В трилогии о кайдзен я старался как можно яснее обрисовать роль топ-менеджмента, поскольку, на мой взгляд, многие лидеры не вполне понимают, что их главная задача – отойти от традиционного подхода к управлению. Им необходимо увидеть новые возможности, которые дает кайдзен, позволяя одновременно удовлетворять потребителей, достигать желаемых финансовых показателей и поддерживать устойчивость организации.

Моя конечная цель – помочь компаниям перейти к такой практике бизнеса, которая способствует осознанию руководителями их роли в достижении конечной цели применения стратегии кайдзен – создании бережливого предприятия. Я написал третью книгу потому, что большинство современных топ-менеджеров потеряли верное направление и просто бродят кругами в лабиринте старых практик и недальновидных действий.

В числе ссылок на публикации о роли топ-менеджмента я цитирую статьи Роджера Мартина. Он очень точно описывает функции и практики руководства компаний, и его взгляды дополняют то, о чем я рассказываю в этой книге.

В течение многих лет мне помогали мои добрые друзья, опытные консультанты по менеджменту – Юкио Какиути и Итиро Мадзима. Я хотел бы поблагодарить их за дружбу и поддержку. В этой книге я также цитирую многие идеи и статьи из области менеджмента и хотел бы выразить самую искреннюю признательность Фудзио Тё, Сакаэ Комияме, Масатиро Сакане, Кендзи Такахаси и Хитоси Ямаде. Также выражаю благодарность Акире Немото за редакторскую помощь и отдельно – моей жене Норико за постоянную поддержку.

С тех пор как в 1985 г. был основан Kaizen Institute, мне довелось познакомиться со многими энтузиастами кайдзен как в самом институте, так и за его пределами. Огромное количество людей в разных странах мира поверили в то, что я говорю, и поддерживали меня и методологию кайдзен. В особенности я хотел бы сказать спасибо тем людям из Kaizen Institute и его Global Group of Companies, которые разделяют мое видение и распространяют идею совершенствования организаций по всему миру. У меня самые теплые воспоминания о многолетней работе с Альберто Бастосом, Евклидом Коимброй, Антонио Костой, Бруно Фабиано, Винодом Гровером, Джайантом Мерти и Карлю Ратто, которые – каждый по-своему – готовили почву для последователей и до сих пор вносят вклад в совершенствование нашей бизнес-системы KAIZEN™, помогая нашим клиентам наряду со многими другими, кто пришел в Kaizen Institute позже.

Я признателен всем, кто сегодня работает в Kaizen Institute, развивает и защищает методологию и бренд кайдзен. Ваши усилия позволяют все больше совершенствовать наши услуги и превращать Kaizen Institute в уникального партнера для клиентов и лучшее место работы для сотрудников. Ваш труд дает идеям кайдзен возможность расцветать все пышнее и распространяться все шире, поэтому огромное спасибо всем вам.

О Kaizen Institute

Kaizen Institute, основанный Масааки Имаи в 1985 г., является пионером и мировым лидером в пропаганде духа и практики кайдзен. Команда работающих там профессионалов из разных стран посвятила себя построению мира, где подход кайдзен доступен для каждого, всегда и везде.

Kaizen Institute помогает организациям (государственным и частным) достичь высочайшего уровня эффективности на мировом рынке – проще, быстрее и с меньшими затратами. Эксперты Kaizen Institute целенаправленно работают над развитием у клиентов лидерских качеств, необходимых для непрерывного совершенствования всех аспектов их предприятия и, таким образом, над реализацией видения института – создания мирового сообщества практиков кайдзен. Среди основных услуг, предоставляемых Kaizen Institute, можно выделить следующие.

Консультирование и внедрение

- Партнерство с клиентами в долгосрочном применении кайдзен.
- Разработка и применение систем управления.
- Революционные проекты и преобразования.

Обучение, тренинги и мероприятия

- Бизнес-тренинги, научная работа и разработка онлайн-программ обучения.
- Тренинги на местах и выездные, семинары, корпоративные мероприятия и курсы обучения лидерству.

Туры и демонстрации

- Туры KAIZEN™ Insight Tours в Японии и туры KAIZEN™ Benchmark Tours по лучшим организациям в разных странах.
- Создание сети по взаимному обучению и организации туров по обмену опытом.

Введение в поток, синхронизацию и выравнивание (FSL)

В поисках способа оценки и аудита бережливого статуса производства я в конце концов пришел к трем ключевым понятиям, определяющим бережливую стратегию: *поток, синхронизация и выравнивание* (Flow, Synchronization and Leveling, FSL).

FSL – это обязательные критерии оценки и аудита бережливого статуса компании.

Для оценки состояния менеджмента в компаниях нам нужны два набора критериев, а именно финансовые и операционные. Финансовая отчетность – давно известный инструмент оценки результатов деятельности компании. А вот общепринятых средств оценки и аудита внутренней бережливости производства нет.

Существующие сегодня компании можно разделить на две группы: традиционные и бережливые. Традиционные компании унаследовали закрепленные веками практики и не в состоянии применить бережливый подход, сформировавшийся в компании Toyota за последние 100 лет.

По моим оценкам, 99 % компаний и сегодня продолжают применять традиционный подход и лишь 1 % перешел к стратегии FSL.

Прочитав все главы этой книги, вы тоже сможете отыскать путь к вершинам бережливой стратегии.

Глава 1

Мир современного бизнеса

Мы живем в эпоху информационного изобилия. В интернете можно найти любую информацию. Однако получить доступ к *достоверной* информации не так просто.

Избыточность производственной системы

Характерная черта сегодняшнего бизнеса – избыточная мощность производственной системы, возникшая из-за очень быстрого развития новейших технологий и методов, таких как ИИ, умные предприятия и повсеместная цифровизация. Однако многие генеральные директора до сих пор держатся за наследие прошлых веков, когда главными были темпы и объемы производства, а это в итоге оборачивается колоссальной растратой ресурсов.

Акционеры или потребители?

Еще одна «наследственная» черта в поведении нынешних гендиректоров – ориентация на потребности акционеров в ущерб вниманию к другой важнейшей заинтересованной стороне – потребителям.

Я хотел бы, чтобы эта книга помогла таким директорам, от которых зависит судьба их компаний, раскрыть глаза и взглянуть на все по-новому.

После того как я написал две книги – «Кайдзен» и «Гемба кайдзен» – и потратил немало сил на пропаганду концепции кайдзен и стратегии бережливого производства, остается вопрос: «Почему так много компаний не переходит на бережливую стратегию, несмотря на ее доказанные преимущества?»

Эта стратегия в Японии известна как производственная система Toyota (Toyota Production System, TPS), а во всем остальном мире – как бережливое производство. В моем представлении TPS и бережливое производство – одно и то же. TPS представляет собой философию и стратегию Toyota Motor Corporation, а бережливое производство – это практическое применение TPS в гемба.

Поиски причин, по которым столь многим компаниям не удастся внедрить бережливую стратегию, позволили раскрыть суть проблемы. Во-первых, у генеральных директоров отсутствует понимание того, что *основой* как TPS, так и бережливой стратегии является производственный поток. Только так обеспечивается совершенствование производственной стратегии предприятия и, как следствие, повышение удовлетворенности потребителей и улучшение финансового положения компании.

Во-вторых, не существует универсальных критериев оценки и аудита производственного статуса компании. На сегодняшний день единственное всеми признанное средство оценки результативности компании – это система финансовой отчетности.

Как говорится, «где нет критериев, там не может быть суждения». Например, мы можем сравнить финансовые результаты компаний А и В на основании их финансовой отчетности. Но как сравнить состояние их производства, не имея единой системы критериев для этого?

В процессе поиска ответов я понял, что система финансовой отчетности была и до сих пор остается единственным доступным средством оценки и аудита результатов деятельности предприятия. Она основана на многовековой практике использования финансовых данных как *единственного* средства оценки результативности и давно превратилась в официальный институт в законодательной, публичной и административной сферах.

Я осознал, что при таком положении вещей нефинансовая информация, которую нельзя свести к цифрам, не может попасть в финансовую отчетность. Поэтому на сегодняшний день и не существует общепринятых средств всеобъемлющей оценки результатов деятельности компании.

Организации, присваивающие награды и сертификаты

Помимо системы финансовой отчетности существует ряд организаций, которые в соответствии с собственными критериями присваивают награды и сертификаты компаниям, достигшим высокой операционной эффективности:

1. Премия Деминга (Союз японских ученых и инженеров).

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.