

СОДЕРЖАНИЕ

Предисловие.....	9
Об авторе.....	13
Глава 1	
Бережливое производство и бережливое лидерство.....	15
Краткий обзор бережливого лидерства и рекомендации по обучению.....	15
Что такое бережливое лидерство?.....	24
История Toyota.....	28
Что такое TPS?.....	32
Что такое настоящая производственная система Toyota?.....	37
Бережливые процессы как система.....	44
Развитие исключительных людей с помощью решения проблем.....	52
Новое определение бережливого производства.....	56
Глава 2	
Решение проблем, улучшения и мышление в формате А3.....	59
Решение проблем ведет к идеальному состоянию.....	59
Бизнес-практики Toyota: одна компания, один процесс усовершенствования.....	65
Бизнес-практики Toyota: эксперименты и обучение.....	72
Бизнес-практики Toyota для решения задачи по сокращению затрат на гарантийное обслуживание.....	74
Поиск корневой причины с помощью «пяти почему».....	82
Контрмеры и решение проблем как способ развития людей.....	88

Почему так редко следуют циклу PDCA?	93
Почему многие компании упускают PCA из цикла PDCA?	96
А3-мышление для замедления решения проблем	100
Другие истории А3	106
Ката совершенствования, другой подход	117
Бережливые лидеры стремятся к постоянному совершенствованию	122

Глава 3

Стандарты, стандартизированная работа и визуальный менеджмент

Стандартизированная работа и визуальный менеджмент	125
Стандартизированный рабочий документ для нециклической работы	130
Стандарты и постоянное совершенствование	133
Базовая модель бережливого лидерства	137
Визуализация отклонений: факт относительно стандарта	140
Необычный пример бережливого производства: Menlo Innovations	144
Визуальный менеджмент и командная работа в Menlo	150
Что мы узнали о визуальном менеджменте?	158

Глава 4

Обязательство саморазвиваться

Что вы пытаетесь развить в себе?	161
Как вы работаете над тем, чтобы стать бережливым лидером?	168
Как развиваются и получают повышение бережливые лидеры?	175
Глубокая экспертиза через сю-ха-ри	179
Нужно ли топ-менеджерам продолжать саморазвитие?	182
Важные факторы успеха лидера в исключительной компании	188

Глава 5

Учиться развивать других и быть коучем

Развиваясь сам, учитесь развивать других	191
Первые шаги по развитию людей	196
Как быть коучем и развивать других в гемба	202
Использование ката коучинга один на один	206

Рецепт из трех компонентов для бережливых лидеров	210
Как это можно применить к развитию людей в вашей организации?	214

Глава 6

Поддержка ежедневных улучшений	221
Бережливое лидерство в рабочих группах	221
Рабочие группы — сердце постоянного совершенствования Toyota	225
Визуальный контроль и система андон поддерживают улучшения	229
Воспитание учителя, который создаст критическую массу думающих	233
Роль В-работников на Toyota в составе рабочих групп	236
Революция в потоке материалов (система миноми)	238
Результаты проекта миноми	243
Стандарт работы для поддержки кайдзен в рабочих группах	245
В чем заключается стандарт работы лидера?	251
Соединяем все вместе	257
Каково текущее состояние вашей организации?	261

Глава 7

Разработка видения и согласование целей при помощи хосин канри	265
Видение и воспроизводимость	265
Хосин канри для направления энергии на обучение	267
Хосин канри на Toyota	269
Показатели визуального менеджмента по системе хосин канри	273
Горизонтальные и вертикальные связи между людьми	275
Сочетание хосин канри и регулярного менеджмента	277
Философия хосин канри	283
Сравнение МВО с хосин канри	285
Радикальные бережливые трансформации: поставщик элементов шасси Dana	289
С правильной философией все получается	308

Окончательная оценка: осознанная практика — это не так весело	312
--	-----

Глава 8

Объединение стратегии и операционного совершенства: пример Scion.....	319
Каждое улучшение начинается с вызова.....	319
Маркетинговый подход Scion	322
Соединение цели и результатов.....	327
Отношение между стратегической инновацией и операционным совершенством в Scion.....	329
Философия Toyota в действии.....	330
Материалы для дальнейшего изучения	333

ПРЕДИСЛОВИЕ

Меня зовут Йорго Трахилис, я инженер из Канады. Уже много лет я внедряю инструменты и технологии бережливого производства в различных компаниях, как глобальных, так и местных. И весь мой опыт говорит о том, что бережливое производство редко работает так, как мы ожидаем.

На самом деле бережливое производство работает, я сам видел удивительные трансформации компаний уже в первые годы внедрения. Эти трансформации обычно имеют физическую природу: рабочие места становятся чище, станки перемещаются ближе друг к другу, реорганизация офисного пространства способствует улучшению коммуникации. Все эти вещи повышают результативность процессов, а иногда — даже компании в целом. Часто бережливое производство начинают внедрять когда бизнес оказывается в кризисной ситуации. Степень кризиса варьируется от потребности в сокращении затрат в связи с риском закрытия бизнеса через год-другой до ликвидации недостатков процессов, из-за чего не получается выполнить все имеющиеся заказы. В обоих случаях я делаю все, что от меня зависит, и в течение первого года бережливые методы, как правило, работают.

В чем же проблема? Когда правительство канадской провинции Альберта попросило меня разработать дистанционный курс о бережливом мышлении, я понял причину. Они попросили меня сконцентрироваться исключительно на лидерах компаний — президенте, директорах и руководителях высшего звена. Задача была создать устойчивые изменения, а не просто добиться быстрых результатов.

В июне 2012 года доктор Лайкер приехал на один день в мой родной город Виннипег для выступления на конференции. Мы прогулялись вдоль реки Ред-Ривер, потом поехали на конференцию, где Джеффри выступил со вступительной речью продолжительностью чуть более часа. А потом ему пришлось спешить в аэропорт. Тем не менее мы успели пообщаться и обсудить много важных вещей. Две беседы мне запомнились особенно. Когда мы гуляли по реке, речь зашла о Канадском музее прав человека (в то время еще не достроенном), бюджет строительства которого составил \$351 млн, что сильно больше сметы, а окончание строительства задерживалось на два года. Мы говорили о применимости бережливых методов в любой отрасли, включая строительство. Вторая наша беседа состоялась после его вступительной речи на конференции. Руководители выстроились в очередь к доктору Лайкеру, чтобы подписать его книгу «Toyota — путь к непрерывному совершенствованию» (The Toyota Way to Lean Leadership). Один из них спросил: «Доктор Лайкер, что мешает тому, чтобы бережливое мышление устойчиво укоренилось во многих компаниях?» Джефф посмотрел этому менеджеру в глаза и сказал: «Если кратко, то это лидерство». Завязавшийся на эту тему разговор заставил меня задуматься. Не знаю, как вы, но когда я узнаю что-то новое о жизни, то стараюсь закрепить это знание через постановку новой цели.

В последующие месяцы мы с Джеффом еще больше сблизились, в том числе благодаря нескольким вебинарам, которые он провел для моей организации. Позже это стало новым дистанционным курсом по бережливому лидерству, www.ToyotaWaytoLeanLeadership.com. Мы поняли, что данную информацию нельзя оставить только для покупателей видеокурса и тех, кто может позволить себе работать с консультантом. Написать книгу было лучшим способом распространить новое знание о роли лидерства в процессе преобразования компании. Эту книгу сейчас вы держите в руках — «Лидерство на всех уровнях бережливого производства: Практическое руководство».

За свои 20 лет внедрения бережливого мышления я не встречал никого, кто бы повлиял на меня больше, чем доктор Лайкер во время выступления в моем родном городе. Будь вы новичком в бережливом производстве или ветераном внедрения инструментов бережливого производства, вы найдете в этой книге много нового для себя. Я всегда

знал, что секрет внедрения бережливых технологий — в людях, но что же такое люди должны делать, чтобы все заработало?

Джефф подробно описывает ключевые навыки, ценности, модели поведения и процедуры, которым менеджеры/лидеры должны следовать для достижения устойчивого успеха. Он сравнивает успех бережливого производства с успехом атлета или музыканта, которые с помощью тренера или преподавателя развиваются, отрабатывая навыки. Он напоминает нам, что тренер постоянно обращает внимание на слабые места в подготовке спортсмена и следит, чтобы ученики улучшали свою форму. У каждого должен быть тренер, наставник, если он серьезно относится к тому, что делает. Это же касается и любой работы.

Вклад Джеффа в бережливые технологии нельзя переоценить, то же самое можно сказать и об этой книге. Все свои выводы Джефф основывает на 32-летнем изучении Toyota.

Четыре шага модели развития бережливого лидерства выглядят так:

1. Будь привержен идее саморазвития.
2. Наставляй и развивай других.
3. Поддерживай ежедневные кайдзен (улучшения).
4. Создавай видение и соотноси с ним свои цели.

Будучи лидером бережливых преобразований, я не переставал учиться. У меня есть видение своего идеального состояния, в направлении которого я работаю каждую минуту, каждый день моей жизни. Раньше я учился на книгах доктора Лайкера, а с недавнего времени учусь у него непосредственно, как у друга.

Не забывайте, что, когда вы достигаете одной цели, впереди всегда возникнет новая. Это настоящее путешествие, но я наслаждаюсь им. Я с нетерпением жду ваши отзывы от прочтения этой книги. Присоединяйтесь к доктору Лайкеру и нашему виртуальному сообществу на сайте www.LeanLeadership.guru и делитесь там своим опытом!

Выше я уже говорил, что бережливое производство редко работает так, как мы ожидаем. В некоторых компаниях оно вообще не работает без правильного лидерства и правильного процесса развития навыков лидеров и навыков всех остальных. Вот почему эта книга важна,

как никакая другая. Она доходит до самой сути вопроса — до вас самих! Что вы можете сделать для саморазвития? Что вы можете сделать для развития других? Как вы можете развивать культуру постоянного совершенствования, чтобы добиваться амбициозных целей и оставаться вне досягаемости конкурентов? На все эти вопросы вы найдете ответы в книге.

Я благодарю доктора Лайкера за знания и за возможность присоединиться к нему в деле популяризации бережливого производства.

Йорго Трахилис, инженер, президент и генеральный директор Lean Leadership Institute Inc. (www.leanleadership.guru), автор книги *OEM Principles of Lean Thinking*
Виннипег, Канада, 2014 год

Handwritten signature of Giorgio Trachilis in black ink.

ОБ АВТОРЕ

Доктор Джеффри Лайкер — профессор факультета организации и управления промышленным производством Мичиганского университета, президент Liker Lean Advisors, LLC, старший советник и партнер Lean Leadership Institute, Inc. Автор всемирно известного бестселлера «Дао Toyota: 14 принципов менеджмента ведущей компании мира» и соавтор семи книг о культуре компании Toyota, в том числе «Практика дао Toyota: Руководство по внедрению принципов менеджмента Toyota», «Корпоративная культура Toyota: Уроки для других компаний» и «Система разработки продукции в Toyota: Люди, процессы, технология».



Статьи и книги Джеффри Лайкера получили одиннадцать премий Сигео Синго. В 2012 году имя Джеффри Лайкера было включено в Галерею славы Ассоциации производственного совершенства.

Лидеры хотят знать обо всем, хотят научиться всему, чему только смогут, охотно рискуют, экспериментируют, пробуют новое. Они не беспокоятся о неудачах, но признают ошибки, осознавая, что на ошибках они учатся.

Уоррен Беннис. Как становятся лидерами

Глава 1

БЕРЕЖЛИВОЕ ПРОИЗВОДСТВО И БЕРЕЖЛИВОЕ ЛИДЕРСТВО

КРАТКИЙ ОБЗОР БЕРЕЖЛИВОГО ЛИДЕРСТВА И РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ОБУЧЕНИЮ

Эта книга — живой разговор о бережливом лидерстве как я понимаю его через 30 лет исследований и совместной работы с Гари Конвисом, бывшим управляющим директором североамериканского отделения Toyota. С момента выхода нашей книги «Путь Toyota к бережливому лидерству» (The Toyota Way to Lean Leadership) осенью 2011 года я и мои коллеги проводили курсы и работали с компаниями, которые были заинтересованы в развитии бережливых лидеров. На Toyota я много узнал о том, как развивать таких лидеров. В этой книге собраны дополнительные материалы, полученные в ходе исследований и общения с теми, кто стремится к совершенству, хочет развивать способных лидеров, разделяющих общую философию и желание создавать корпоративную культуру, основанную на непрерывном совершенствовании и уважении к людям.

Мы начали с онлайн-курса. Потом мы решили написать книгу, которая могла быть как дополнением к этому курсу, так и служить самостоятельным практическим пособием. Структура книги соответствует структуре онлайн-курса. Для получения наибольшей пользы

мы советуем вам обратиться к наставнику или консультанту, а также применять на практике концепции лидерства параллельно с чтением книги, в которой вы найдете упражнения для закрепления материала.

Наша цель — способствовать развитию бережливого лидерства, которое, по нашему мнению, основано на логичных и проверенных принципах, работающих в любых организациях. Бережливые лидеры достигают большего, затрачивая меньше усилий и ресурсов. Они осознают, что амбициозные цели лишь на первый взгляд кажутся недостижимыми. Они развивают людей и команды и адаптируют процессы под изменяющуюся действительность. Мы желаем вам приятного путешествия!

История создания книги

В основу книги легла история сотрудничества с Гари Конвисом. Я более 30 лет преподаю в Мичиганском университете инжиниринг и управление производственными процессами. В то время я изучал различия между американской и японской системами управления, в частности, на примере компании Toyota. Результатом этих исследований стали книга «Дао Toyota», которая вышла в 2004 году, и серия книг об отдельных аспектах философии Toyota. Недавно мы с Гари Конвисом написали книгу «Путь Toyota к бережливому лидерству» — о развитии лидерства на Toyota, в которой предложили модель, состоящую из четырех уровней. В данной книге я опираюсь именно на эту модель лидерства.

Гари начал свою карьеру в автомобилестроении в компании General Motors, где работал некоторое время, прежде чем на 20 лет стал сотрудником Ford Motor Company — сначала в отделе качества, потом занялся инжинирингом и производством. Работая в Ford, он вел себя несколько нетипично по сравнению с другими менеджерами: больше времени проводил на производственных линиях, общаясь с сотрудниками и пытаясь понять коренные причины проблем, чтобы затем совместно с ними разработать мероприятия по их устранению. А однажды Гари сделал нечто, что для компании Ford 1980-х годов было совершенно неслыханно: он остановил работу производственной линии из-за проблем, связанных с качеством. Директор

по производству ворвался в его офис и в ярости швырнул в стекло его кабинета мусорное ведро — остановка линии в то время считалась смертным грехом.

Карьера Гари двигалась вперед, но он знал, что есть другой путь. Его методы управления были очень близки к методам Toyota, но не приветствовались в Ford. Разочарованный стилем работы в GM и Ford, он решил пройти собеседование на новом заводе New United Motor Manufacturing, Inc. (NUMMI) во Фримонте, Калифорния. Это было новое, весьма рискованное совместное предприятие General Motors и Toyota. Гари, полностью осознавая риск данного начинания, переехал всей семьей в Калифорнию.

В NUMMI его обучали по системе Toyota, ведь ее завод в Калифорнии должен был работать в соответствии с принципами производственной системы Toyota. NUMMI была первым экспериментом в применении принципов японской производственной системы на американском заводе, который, как выяснилось, работал с Объединенным профсоюзом рабочих автомобилестроительной промышленности. Вскоре Гари предложили позицию на заводе Toyota в Джорджтауне, штат Кентукки. Он стал первым американским президентом этого завода и поработал на Toyota до тех пор, пока не ушел на пенсию, будучи в должности операционного директора североамериканского отделения и управляющего директора Toyota в Японии.

Покинув Toyota, он понял, что не готов быть простым пенсионером и согласился стать временным генеральным директором, заместителем председателя совета директоров и советником Dana Corporation. Он помог компании пережить кризис восстановления после банкротства во времена Великой рецессии. В конечном итоге под управлением Гари и президента Джона Девайна Dana обрела финансовую устойчивость. Эта история — еще один пример бережливого лидерства. После Гари занимал позицию директора по производству в Bloom Energy Corporation — высокотехнологичном стартапе, специализирующемся на экоэнергетике. Именно оттуда он в итоге и ушел на пенсию — в третий раз.

Я встретил Гари, когда он уходил на пенсию из Toyota. Тогда он спросил меня, можем ли мы вместе написать книгу. Он хотел поделиться своим опытом, который получил в Toyota, работая там с людьми

со всего мира. Мы вскоре пришли к выводу, что ключ к успеху Toyota, а также других компаний, внедряющих бережливое производство, шесть сигм или дао Toyota, — это лидерство.

Модель обучения по книге и в рамках курса

Когда мы начали работу по этому проекту, мы преследовали исключительно благородную цель. Задача была продиктована нашим желанием научить истинной философии бережливого лидерства. Философия отличается от техники — к такому выводу и я, и Гари пришли разными путями. Мы оба видели организации, которые пытались создать культуру, способствующую постоянному совершенствованию. Мы видели успешно внедренные инструменты, но редко результаты были устойчивыми. Недостающим ингредиентом, как мы решили, было лидерство. Бережливое лидерство должно распространяться с уровня топ-менеджеров через линейных руководителей и далее до лидеров групп, то есть производственных рабочих, которым дана возможность стать лидерами.

Мы хотим распространить это знание по всему миру, но очные курсы не дают такой возможности. Эта книга, а также наш дистанционный курс направлены на ускорение трансформации лидеров, которая предполагает усвоение новой философии, развитие людей и культуры. Безусловно, мы создаем организацию, способную должным образом реагировать на изменение окружающей среды, постоянно достигать поставленных целей бизнеса и при этом каждый день все лучше и лучше обслуживать своих клиентов.

Учить лидерству в области бережливого производства — сложная задача, особенно если нужно подготовить много людей. Тем не менее мы верим, что это возможно, если совместить прочтение основных концептов книги, обучения в рамках дистанционного курса и практического применения полученных знаний на своем рабочем месте. Философия Toyota становится мощнейшим инструментом саморазвития при работе с наставником, а не только в процессе прослушивания моих видеолекций, просмотра слайдов презентации или чтения. Чтобы успешно скопировать метод обучения Toyota, в рамках курса необходимо совместно с наставником разработать какой-либо проект.

Ключ к успеху — в практической отработке навыков, то есть в создании реального проекта по улучшению в гемба (месте, где выполняется работа или применяется товар или услуга). За практической работой обязательно должен наблюдать сильный наставник, ведь уровень его профессионализма и отношения, которые развиваются между наставником и учеником, критически важны для успеха.

Для нашего дистанционного курса мы с Йорго привлекли профессиональных наставников. Обязательные требования к ним включали минимум 10 лет опыта, высокий уровень практических навыков, знание материала книги и реальную работу в бизнесе в роли бережливого лидера. Некоторые могут назвать их черными поясами, основная задача которых — индивидуальное сопровождение учеников в ходе обучения и наставничество. Читателям, которые не проходят дистанционный курс, мы рекомендуем найти похожего человека, который смог бы выполнить роль наставника в процессе вашего саморазвития.

Учиться следовать за «Полярной звездой»: модель развития бережливого лидерства

Когда я начал изучение Toyota в 1983 году, названия «система Toyota» не существовало. Ее представил в 2001 году Фудзиро Тё, который в то время был президентом Toyota. Он проработал много лет в Америке в должности первого президента завода в Джорджтауне (Кентукки), где осознал необходимость сформулировать то, что теперь называется «система Toyota». Японцы учились действовать в соответствии с принципами этой системы на рабочем месте, к тому же они работали на Toyota почти всю жизнь. За пределами Японии требовался другой, более понятный способ обучения. Модель Toyota стоит на двух столпах: постоянное совершенствование и уважение к людям. Это просто, но простота эта кажущаяся.

Руководители Toyota осознавали, что идеал, когда каждый сотрудник постоянно совершенствует свои процессы и самого себя, — это мечта. Они назвали ее «Полярная звезда», так как она указывала путь к идеальному миру. Ты никогда не станешь совершенным, но ты можешь неуклонно стремиться к нему.

Фудзиро Тё описал систему Toyota как «идеал, стандарт и путеводную звезду для всех людей, работающих на Toyota. Он говорил о единой компании, когда каждый сотрудник руководствуется одним и тем же видением «Полярной звезды». В основу системы был положен набор ценностей, которые формируют ядро модели развития лидерства, о чем я буду говорить далее. Мы понимаем, что любое развитие человека должно начинаться с принятия ценностей и приверженности цели. Например, целью компании может быть удовлетворение, удивление и восхищение клиентов в постоянно меняющейся среде и поддержание здоровья бизнеса.

В Toyota такой набор ценностей начинается с **вызова**. В Toyota верят, что людям нужно бросать вызов, иначе они никогда не будут способны развить себя до максимального уровня. Кроме этого им нужны навыки и уверенность, чтобы принимать вызов с энтузиазмом.

Следующая ценность — это развитие **кайдзен-мышления**, естественного внутреннего стремления к совершенствованию. Мыслить в стиле кайдзен означает открыто признавать все несовершенства — любые потери и все остальное, что не соответствует идеалу. В Toyota постоянное совершенствование зависит от способности менеджера **ходить и видеть** (ходить на производственные линии, видеть, то есть понимать, как работает процесс). Для получения фактов вы должны лично быть на производственной линии, то есть гемба. Это место, где выполняется работа, где клиенты пользуются продуктом, где поставщики делают продукт. Через систематическое наблюдение вы должны понять ясную картину текущего состояния.

Toyota верит в **командную работу**. У Toyota комплексное видение командной работы, которое включает тех, кто развивает других людей, и тех, кто развивается в ходе совместной работы. Команда должна быть сильнее отдельных людей, а команда становится сильнее тогда, когда люди учатся. Командное развитие и индивидуальное развитие работают вместе.

Наконец, **уважение** должно быть во всем, что вы делаете, и ко всем, с кем вы взаимодействуете.

Пять ценностей лежат в центре нашей модели развития бережливого лидерства. Существует четыре этапа эволюции организации в развитии этих ценностей до уровня реальной культуры компании.

Работая в направлении самосовершенствования, мы должны развивать себя. Это первый этап. Нам нужно учиться, шаг за шагом, соответствовать ценностям «Полярной звезды». Как и скрипач-любитель, мы не можем за одну ночь стать виртуозом. В некоторых компаниях лидеров отправляют на недельные курсы в высшие учебные заведения. Они участвуют в выездных собраниях, перед ними ставят амбициозные цели, они работают в разных отделах организации для получения широкого представления о деятельности компании. Ни один из способов не структурирован с целью развития навыков, которые им понадобятся для постоянного совершенствования и уважения к людям.

Когда вы начнете развивать себя, вы сможете перейти на второй этап — коучинг и развитие других. Развитие других — это ключ к лидерству. Ваша цель как бережливого лидера не заставить людей идти по вашему пути, а развить их, чтобы они могли внести свой вклад в развитие вашей организации, чтобы они глубоко понимали ценности и сами стремились развиваться.

Со временем вы достигнете уровня ежедневных улучшений (кайдзен) и перейдете на третий этап. С развитием лидеров групп и команд рабочие группы станут более независимыми.

На четвертом этапе вы сможете ставить сложные цели, которые соответствуют целям организации и пронизывают организацию сверху вниз. В Японии такое разветвление целей называется хосин канри. Toyota не единственная компания, которая использует этот метод, являющийся частью всеобщего менеджмента качества (Total Quality Management, TQM) — который Toyota внедрила для следования целям по всей компании год за годом. Вы не можете связать цели и ожидать результатов, пока в организации не будет людей, обладающих навыками, знаниями и мотивацией достигать эти цели.

Саморазвитие при помощи коуча

Читателям, которые не проходят дистанционный курс, следует подумать над тем, как они будут симулировать процесс обучения. Курс для вас, как для студентов, начинается с очень четкого понимания качеств бережливого лидера, что необходимо для развития этих качеств в себе. После этого начинается процесс саморазвития, что является

основной целью курса и этой книги. Далее вы уже можете развивать других людей и заниматься ежедневными улучшениями, то есть кайдзен. В итоге ваша организация сможет запустить процесс развертывания целей (хосин канри).

Для практической отработки навыков вам необходимо выступить в роли лидера проекта в гемба. Мы попросим вас не только сфокусироваться на проекте по улучшению и достижению цели, но и на самом процессе формирования лидерства. Что вы делаете ежедневно? Как вы взаимодействуете с людьми? Как вы собираете информацию? Предоставляете ли вы людям необходимую обратную связь? Убеждаетесь ли вы в том, что команда развивает проект и развивается сама? Для этого мы попросим вас вести дневник, чтобы регистрировать там ваш лидерский опыт. Записи из этого дневника вы сможете обсудить с вашим коучем.

Ключевым инструментом, отражающим ваш прогресс, будет история в формате А3. А3 — это лист бумаги формата 42×29,7 см. Идея не в размере бумаги, а в том, что вы должны уметь изложить свою историю от начала и до конца на одном листе. История пишется не за раз, а постепенно заполняется по ходу реализации вашего проекта под руководством коуча. При решении проблема мы проходим полный цикл PDCA: планируй–делай–проверяй–действуй (Plan-Do-Check-Act). На первом шаге мы должны определить проблему. Далее этот шаг можно проанализировать с коучем, который будет задавать сложные вопросы, проверяющие корректность всех формулировок, а также даст дополнительные рекомендации по развитию. Коуч может даже помочь вам выбрать наиболее подходящий, значимый для вас проект, который вы бы смогли завершить в течение нескольких месяцев.

Определение проблемы

Следующим шагом после определения проблемы будет создание команды, с которой вы будете работать над проектом. Этот шаг также включает выбор спонсора со стороны высшего руководства — того, кто поможет ломать барьеры на пути к успешной реализации планов.

Процесс решения проблем в компании Toyota состоит из восьми шагов и един для всех уровней управления в Toyota. Вам не нужно буквально следовать этому процессу, достаточно лишь понять его ключевые идеи. Например, ваш подход по решению проблемы должен включать тщательное описание проблемы и работу над пониманием корневой причины или причин.

Наибольшее внимание коучи уделяют вашему саморазвитию, в частности — в области решения проблем. В процессе реализации проекта вы будете руководить группой людей, то есть вы и сами будете выступать в роли коучей.

На определенном этапе мы попросим вас разработать систему визуального менеджмента для регистрации ваших действий в гемба. Мы также хотим, чтобы вы определили ключевые индикаторы результативности и последующие шаги для дальнейшего решения проблемы. Это станет мини-версией хосин канри.

Принципы бережливого производства

Прежде чем дать определение бережливому лидерству, необходимо понять, что такое бережливое производство и каковы его принципы. В качестве модели мы будем использовать философию Toyota. Мы не будем вдаваться в подробности описания и принципов работы инструментов. В Институте бережливого лидерства (Lean Leadership Institute, www.Lean101.ca) есть дистанционный курс «Принципы бережливого мышления», в котором изучаются базовые инструменты и даны ссылки на множество книг.

Во второй главе мы дадим набор инструментов, которые вы сможете применять для выполнения вашего проекта, включая инструменты решения проблем и отчет в формате А3. Есть и дополнительные инструменты, необходимые в любом хорошем бережливом проекте, включая стандартизованную работу и визуальный менеджмент (глава 3). Ведь там, где появляется отклонение от стандарта, появляется проблема, требующая вашего внимания.

Далее мы пройдем по четырем этапам (главы с четвертой по седьмую): саморазвитие, развитие других, поддержка рабочих групп и соотнесение целей с общим видением.

И, наконец, в восьмой главе мы свяжем вместе ключевые концепты в истории разработки компанией Toyota модели Scion, который был создан для привлечения молодых американцев, которые до этого времени не входили в целевую группу потребителей. Мы подробно расскажем о том, как модель прошла путь от стратегической идеи до этапа отладки производственных процессов.

На этом книга закончится, но мы уверены, что это только начало вашего пути к бережливому лидерству. Мы надеемся дать вам хороший старт в правильном направлении. Так же, как фитнес-тренер не может заставить вас делать упражнения и правильно питаться до конца жизни, мы не сможем заставить вас продолжать работу по бережливому лидерству, но искренне надеемся, что вы воспользуетесь этой возможностью и используете все ресурсы для старта или продолжения вашего развития в этой области. Нам нужно много таких, как вы, чтобы весь мир постоянно совершенствовался.

Мы также предлагаем вам прочесть книгу «Уметь учиться» (Managing to Learn) Джона Шука — моего коллеги, который проработал долгое время на Toyota в Японии. Его обучали процессу решения проблем при помощи метода А3 традиционным способом, как это делают на Toyota — через наставничество. Другой подход, который дает четкую структуру обучения, представлен в книге Майка Ротера «Тойота Ката». У нас также есть группа в профессиональной социальной сети LinkedIn, которая называется The Toyota Way, и официальная страница в Facebook. В группах ведутся обсуждения, и вы, я надеюсь, с удовольствием в них поучаствуете.

ЧТО ТАКОЕ БЕРЕЖЛИВОЕ ЛИДЕРСТВО?

Главные вопросы, на которые хотели бы ответить в этой книге, — что такое бережливое лидерство и что необходимо для его развития? В качестве базовых знаний я кратко расскажу о производственной системе Toyota и модели 4P (4P Model), о которой подробнее вы можете узнать из книги «Дао Toyota». Это составит основу для понимания бережливого лидерства.



Рис 1.1. «Дао Toyota»



Рис 1.2. «От хорошего к великому»

В самом конце книги «Дао Toyota» есть отсылка к книге Джима Коллинза, где идет речь о так называемом лидерстве пятого уровня. Когда я писал эту последнюю главу «Дао Toyota» (рис. 1.1), мне позвонил аспирант и спросил, читал ли я книгу «От хорошего к великому» (рис. 1.2). Я не читал. Он сказал: «Вам нужно прочитать о лидерстве пятого уровня, потому что оно абсолютно совпадает с лидерством на Toyota». Я прочитал и дополнил последнюю главу. Позже я прочел книгу целиком, это стало для меня откровением — Коллинз говорил о Toyota!

В действительности Джим Коллинз не изучал практику Toyota или практику какой-либо другой японской компании. Он описывал великие американские компании и то, как они десятилетиями превосходили по финансовым показателям своих конкурентов. Он задался вопросами: «Что делает их великими?», «Что отличает великие компании от просто хороших?».

На основании материала книги он составил список таких характеристик. Я понял, что они соотносятся с теми принципами производственной системы Toyota, о которых я рассказывал. Toyota начинается с фокуса на клиентов. Джим Коллинз говорит о страстном желании

предоставления ценности, ведь великие компании начинают именно с этого. Они не начинают с вопроса о полученной в этом квартале прибыли. Они не начинают с вопроса о следующем хите продаж. Они начинают с вопросов о том, кто является их клиентом и что может компания сделать для решения его проблем, добавления им ценности таким способом, о котором клиенты и не подозревают, при этом превосходя своих конкурентов. Клиент — это всегда центр внимания.

Великие компании создают ценности, которые гораздо важнее краткосрочной прибыли. Безусловно, ценность номер один — удовлетворение клиентов. В этом и есть цель бизнеса. Ценность номер два: «Какую среду мы создаем для членов нашей команды для их роста и хорошего качества их жизни? Мы должны делать членов нашей команды лучше, чем они были, когда пришли в компанию».

У великих компаний есть страстное желание достигать совершенства, начиная с генерального директора, который в великих компаниях часто является основателем. Например, Уолт Дисней, основатель Disney Corporation, был озабочен вопросом: «Как я могу построить что-то великое, что переживет меня и станет моим наследием?» Уолт Дисней многое делал, чтобы реализовать свои мечты. «Я мечтаю, я проверяю, соответствуют ли мечты убеждениям, я рискую и я реализую свое видение, чтобы воплотить свои мечты в жизнь», — говорил он. Он строил больше, чем просто бизнес, — он строил наследие, великую корпорацию, которая сможет его пережить.

Для того, чтобы их наследие жило, они развивают других лидеров, которые продолжают их дело с такой же страстью к компании, клиентам, культуре, как и сами основатели. Такого уровня понимания, страсти и обязательств сложно добиться от генеральных директоров, которые до этого работали в другой компании, озабоченной лишь текущей стоимостью акций.

Руководители должны быть привержены — всю свою жизнь — бизнесу. Это не означает, что они не имеют права на личную жизнь, но, как вы, наверное, знаете, чем выше вы поднимаетесь по карьерной лестнице, тем больше времени проводите на работе и все меньше времени посвящаете своей семье.

Великие лидеры с жадностью учатся и приспособляются к окружающей среде. Если ты Уолт Дисней, например, ты конкурируешь

с другими тематическими парками развлечений. Ты все о них знаешь: о чем думают их руководители и, возможно, что они собираются сделать. Тебя не волнует автоиндустрия, полупроводники и больницы. Тебя заботит лишь твой бизнес. И ты не можешь просто так взять и поменять отрасль, в которой работаешь.

Коллинз также использует термин «И»-мышление, которое противопоставляется «ИЛИ»-мышлению. «И»-мышление является принципом Toyota, ключевым концептом кайдзен. Если вы скажете своему начальнику на Toyota: «Мы можем получить ИЛИ производительность, ИЛИ качество», ваш начальник, как ваш наставник, спросит: «Почему не то и другое вместе? Что заставляет тебя думать, что ты можешь пренебречь качеством ради производительности?» Этот лидер знает, что возможно достичь и того, и другого, надо просто постараться. Самая, пожалуй, известная цитата Уолта Диснея: «Если ты можешь это представить, ты можешь этого добиться».

Одна из характеристик великой компании по Коллинзу потрясла меня — инновации через экспериментирование и изучение. В стандартной парадигме инновация — это что-то индивидуальное. Изобретателю внезапно приходит в голову идея, то есть озарение, после чего он делает прототип, и далее через коммерческий процесс продукт попадает на рынок. Отправной точкой всегда является блестящая идея, которая пришла в голову одному гению. Джим Коллинз же говорит, что великие компании учатся делая, пытаясь, экспериментируя. Уолт Дисней однажды сказал: «Лучший способ начать — это перестать болтать и начать делать». В бережливой культуре мы верим, что главные прорывы приходят с *гемба*, после множества экспериментов и изучения того, что работает, и того, что не работает. Мир в большинстве случаев слишком сложен, чтобы надеяться, что внезапное вдохновение сможет обеспечить все необходимые инновационные решения.

Великие компании славятся непоколебимой верой в ценность умелых и мотивированных людей. Как говорят на Toyota, люди — это единственный добавляющий ценность актив компании. Другими словами, люди — это единственная ценность компании, которая увеличивает ее стоимость. Любой другой актив компании, будь то оборудование или даже интеллектуальная собственность, обесценивается в течение срока службы и рано или поздно подлежит замене. Люди же

становятся умнее, они могут приобретать более сложные навыки. Десятилетний парень в общем и целом становится более умелым и знающим по сравнению с годовалым ребенком. Это означает, что нужно инвестировать в долгосрочное развитие людей — нет другого варианта получить отличных десятилетних парней, кроме как, во-первых, иметь их в составе своей команды и, во-вторых, вкладывать средства в их развитие. Они не способны естественным образом развивать в себе волшебные качества самостоятельно.

Под сильной культурой мы имеем в виду культуру, ценности и убеждения, которые разделяются сотрудниками всех уровней организации. Ясность делает культуру четкой и понятной, позволяет людям говорить на одном языке. Сплачивающая функция культуры связывает людей в одну команду, даже если они не знают друг друга, — потому что все они работают на великую компанию и служат одним и тем же клиентам. Джон Уиллард Марриотт, основатель другой великой компании, описанной в книге Коллинза, сказал: «Великие компании создаются людьми, которые никогда не перестают думать, как усовершенствовать бизнес». Ему также принадлежат слова: «Заботьтесь о своих людях, и они будут заботиться о ваших клиентах».

ИСТОРИЯ TOYOTA

Когда я изучаю лидеров великих американских компаний, меня всегда поражает аналогия с культурой Toyota. Похоже, что лидерство универсально. Давайте посмотрим на историю Toyota.

Где зародился тот уникальный образ компании, мысли об усовершенствовании процессов, о роли лидеров? Он начался с Сакити Тоёды, основателя Toyota Automatic Loom Works, Ltd (рис. 1.3).

Некоторые из вас, наверное, знакомы с историей ткацких станков Сакити Тоёды. Сакити был сыном бедного плотника в далекой деревне, где выращивали рис. Он видел, как женщины, занимавшиеся пошивом одежды на продажу, работали до кровавых мозолей на пальцах, и захотел помочь им, сократив количество необходимого для пошива труда.

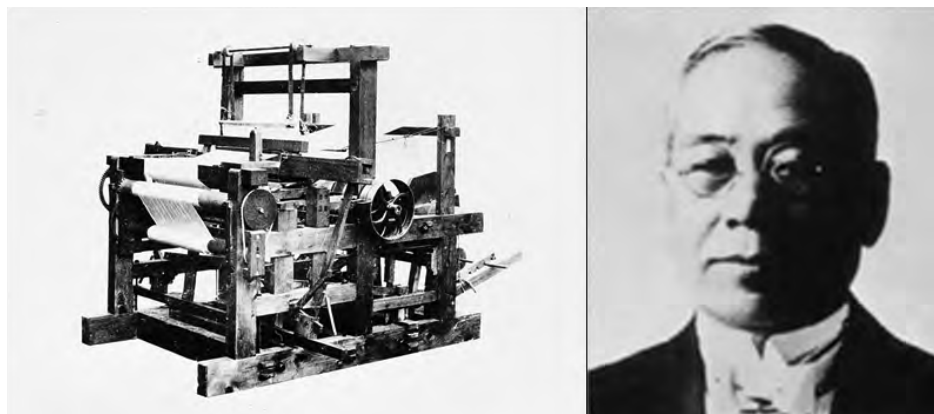


Рис 1.3. Один из первых автоматических ткацких станков и его создатель Сакити Тоёда

Поскольку он был плотником, то хорошо разбирался в дереве и деревообработке, был изобретателен и мог воплощать свои придумки в жизнь. В итоге он смог построить ткацкий станок. Первый станок, который он изобрел, был прост и использовал силу тяготения. Традиционно женщины протаскивали челночную нить (уток) в одну сторону и обратно, после чего вручную толкали кусок дерева для закрепления узелков. Собственно, в этом и заключалась работа ткачих — продеть нить в одну сторону и обратно, а затем уплотнить полотно. Он подумал, что продевание нити может происходить под действием гравитации, и изобрел деревянный желоб и систему с ножными педалями, с помощью которых можно было перемещать челнок по желобу взад и вперед. Такая система избавляла по меньшей мере от половины трудозатрат и позволила в результате повысить производительность труда в три раза.

Это наглядный пример кайдзен, который был связан с реальной потребностью. Он появился благодаря человеку, который вложил много времени в совершенствование навыков работы с деревом, изучение станков, хорошо разбирался в ремесле и в конечном итоге смог усовершенствовать изделие собственными руками. Далее он улучшал станок снова и снова, мечтая о полнофункциональном автоматическом станке. Через 38 лет права на производство станка типа G (первого полностью автоматического станка в мире) были проданы Сакити

Тоёдой англичанам братьям Плэт. Это был один из редких случаев экспорта японских инноваций в то время. Станок типа G-Loom опередил свое время (посмотреть на него в действии можно по адресу <http://youtu.be/1SBxxlbeMgU>).

Все, что изобретал Сакити, было решением определенной проблемы и реализовывалось через эксперимент — сейчас мы называем это циклом PDCA. Он неустанно повторял и повторял этот цикл, пока не создал первый в мире полностью автоматизированный станок. Это случилось не благодаря озарению, а в результате упорной командной работы и решения тысяч проблем. Он не знал, как от одной конкретной проблемы перейти к полностью автоматическому станку, но он точно знал, что за решением одной проблемы возникнет другая, а затем еще одна и так дальше. Тем не менее с каждым разом он становился все ближе и ближе к цели.

Другая известная инновация появилась благодаря одной производственной проблеме. В связи с тем, что станки были электрическими и полуавтоматическими, люди не играли большой роли — их основной задачей было следить за правильным ходом нити или исправлять проблемы, когда станок ломался. Если ломался челнок, вся материя, произведенная после поломки, считалась браком. Когда человек обнаруживал проблему, он выключал машину, отрывал несоответствующего качества ткань и снова настраивал машину. Люди должны были стоять около машины в качестве няньки, что, по мнению Сакити, было непростительной тратой ценнейшего времени людей.

В качестве контрмеры он изобрел, как мы сейчас это называем, систему дзидока. Когда ломался челнок, падал груз и автоматически отключал машину. Это «отвязывало» рабочего от машины и позволяло одному человеку управлять несколькими станками одновременно и реагировать только на те, которые сами отключались. Человек становился ответственным за решение проблем и переставал быть нянькой. Впоследствии это послужило основой для системы андон: потяни трос и останови производственную линию при любых отклонениях от стандарта. После этого подумай, что вызвало проблему и как ее можно решить.

Ключевые ценности Сакити Тоёды по сей день лежат в основе культуры Toyota: вносить вклад в общество, ставить интересы клиентов

выше интересов компании, уважать людей, знать свой бизнес изнутри, не бояться пачкать руки, работать усердно, встраивать качество, следовать дисциплине, работать в команде и обеспечивать постоянные инновации для достижения видения компании.

Сакити попросил своего сына сделать что-нибудь для общества лучше станка. Кийтиро выбрал автомобили. Это было амбициозной задачей, так как начинать пришлось практически с нуля, в то время когда американские компании, как, например, Ford, доминировали на мировом рынке. В своем напутствии коллегам Кийтиро сказал:

*Я планирую сократить время простоя в наших процессах...
В качестве базового принципа в достижении этой цели
я реализую подход «точно вовремя».*

Если бы он сказал это в наши дни, за ним бы выстроилась армия консультантов, в его руках, скорее всего, была бы моя книга и другие книги Lean Enterprise Institute. Ведь все бы уже понимали, что он имеет в виду под «точно вовремя». Но это был 1939 год. И концепции «точно вовремя» еще не существовало. Он ее придумал. Это было видение без конкретного плана достижения, так же как и в истории с автоматическим ткацким станком. Человеком, который повел людей к достижению этого видения, был Тайити Оно, производственный гений (рис. 1.4).



*Тайити Оно и его команда
приняли вызов Тойоты
по созданию производственной
системы Toyota через при
помощи кайдзен*

Рис. 1.4. Тайити Оно

Тайити Оно поставил перед собой еще более амбициозную цель — добиться производительности Ford за три года, тогда как Ford, выпускающая миллион машин в год, превосходил Toyota с выпуском в несколько тысяч в девять раз.

ЧТО ТАКОЕ TPS?

Один из ранних экспериментов Тайити Оно состоял в создании U-образных ячеек в цехах. Целью эксперимента было добиться одинаковой производительности при любых объемах выпуска и гибко регулировать выпуск под потребности клиента. Он добился работы одного, двух или шестерых операторов в одной ячейке, состоящей из нескольких машин, в зависимости от загрузки. Тем не менее он бился лбом о стену — просил членов команды обучаться несколькими специальностям, то есть быть и токарем, и сверлильщиком, но они не хотели. Им было комфортно уметь управлять только одной машиной.

Оно получил хороший опыт в мотивации людей. Он осознал, что лично должен присутствовать на производственных линиях, наблюдать за работой людей, задавать им вопросы, ставить им амбициозные задачи и учиться быть коучем. Это стало началом производственной системы Toyota (рис. 1.5). Он понял, что для надежной работы в ячейке необходимо стандартизировать работу и найти способ обучать людей, для чего он изучил и адаптировал американскую систему обучения с помощью инструкций, которая называется «Обучение в промышленности» (Training Within Industry, TWI).

Затем ему надо было соединить эту ячейку с другими процессами, находящимися на удалении от нее. Для этого ему необходимо было сохранять небольшое количество запасов и поддерживать этот уровень с помощью вытягивающей системы. Основанием для стабильной работы ячейки и вытягивающей системы является выровненный график производства (хейдзунка). Со временем начала складываться производственная система Toyota. В конечном итоге она была записана, несмотря на возражения Тайити Оно.

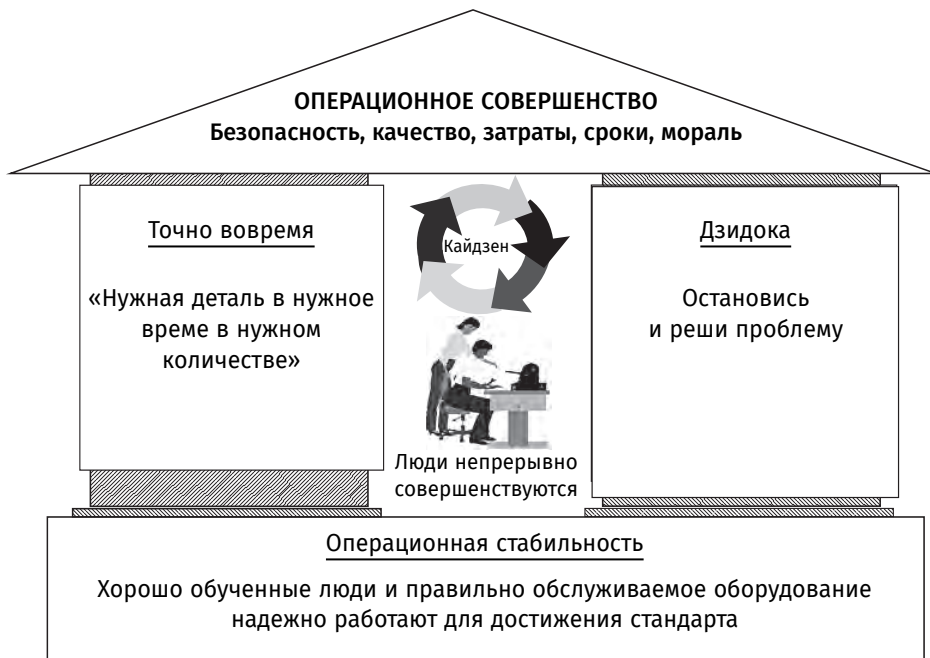


Рис 1.5. Схема производственной системы Toyota (TPS)

Почему он возражал против этой простой схемы? С точки зрения Оно, производственная система Toyota была живым, непрерывно эволюционирующим организмом, а новые идеи рождались в гемба в ходе совершенствования процессов и устранения их недостатков. Он боялся, что после описания организм превратится в статическую картинку и кайдзен закончится. Когда кто-нибудь пытался изобразить производственную систему, он стирал этот образ со словами: «Если вы ее нарисуете, это ее убьет!»

Позднее Оно стал спокойнее и разрешил представлять систему в виде дома. Если вы уберете поддерживающую крышу структуру, крыша упадет. Если крыша слабая, она потечет. Если фундамент хилый, рухнет весь дом. Каждая часть необходима для функционирования целого. А в центре системы — постоянно совершенствующиеся люди.

Две колонны, на которых построен дом TPS, — это вклад Сакити Тоёды и Кийтиро Тоёды. Сакити Тоёда придумал дзидока, что можно перевести как «остановись и устрани проблему» или «вылови

проблемы и реши их». Для Сакити это был станок с элементами человеческого интеллекта, который мог сам останавливаться при появлении проблемы. Вторая колонна «точно вовремя» — заслуга Кийтиро Тоёды: нужная деталь в нужное время и в нужном количестве поступает к клиенту с минимальными потерями. Идеалом является непрерывный поток, обеспечивающий идеальное качество для клиента — несбыточная мечта. Если вы можете представить какую-нибудь услугу, которую вы получаете по вашему первому требованию в любое время, вам повезло значительно больше, чем мне. Я такого не встречал.

Целью было не внедрить «точно вовремя». Целью было сделать принцип «точно вовремя» идеалом, видением, впрочем, как и дзидока, что предполагает полное отсутствие брака. Все, что вы делаете, вы делаете идеально. Это видение подпитывает процесс кайдзен. Кайдзен никогда не заканчивается, потому что вы никогда не можете достичь совершенства.

В основании дома заложен фундамент — операционная стабильность, которая включает дисциплинированных людей, следующих в работе принятым стандартам. Для операционной стабильности необходимо хорошо обслуживаемое оборудование, которое вовремя получает предупредительный ремонт, а рабочие понимают глубинные причины поломок и умеют их устранять. Система предполагает выравнивание графика производства, то есть хейдзунка, по объему и ассортименту.

Вы теперь понимаете, почему в центре системы находятся люди. У людей должны быть желание для достижения каждого из элементов системы через постоянный процесс кайдзен и дальнейшее следование новым стандартам. Если люди перестанут думать и будут просто следовать тому, что говорят какие-либо эксперты, система разрушится при изменении условий. Люди на производственных линиях — это единственная креативная сила, способная постоянно изменять процесс.

Представьте, например, пилота, у которого уже до взлета есть план полета и он четко проинструктирован, что бы ни случилось, ничего не менять и следовать плану. Если ты попадешь в шторм, следуй плану. Но самолет же упадет! Вам нужен пилот, который следует стандартам