

ДЖЕФРІ К. ЛАЙКЕР

ФІЛОСОФІЯ ТОУОТА

**14 ПРИНЦИПІВ РОБОТИ
ЗЛАГОДЖЕНОЇ КОМАНДИ**

*Переклала з англійської
Наталія Валеєвська*

«НАШ ФОРМАТ» · КИЇВ · 2017

Купити книгу на сайті kniga.biz.ua >>>

Передмова

Я прийшов у компанію «Тойота» на вісімнадцятому році роботи в американській автомобільній індустрії і не знав тоді, чого чекати, але був сповнений надій. Мені не подобався вектор розвитку американського автомобілебудування й здавалося, що в «Тойоті» все може бути по-іншому. Разючу відмінність між «Тойотою» і попередніми роботодавцями я зауважив одразу. На спільному заводі «Тойоти» і «Дженерал моторз» (General Motors) у Фрімонті, штат Каліфорнія, я став свідком, як колектив цього заводу із одного з найгірших у структурі «Дженерал моторз» перетворився на один із найкращих у Сполучених Штатах. Це сталося завдяки Філософії «Тойоти».

У цій книжці доктор Лайкер пояснює систему управління, мислення й філософію, на яких базується успіх компанії «Тойота». Він ділиться із читачем цінним знанням, яке можна застосувати до будь-якого бізнесу чи ситуації. Попри те, що про методи й інструменти Виробничої Системи «Тойоти» написано чимало книжок, праця професора Лайкера унікальна завдяки поясненням принципів, на яких базується культура «Тойоти».

Філософія «Тойоти» — це не японська філософія, не американська філософія чи філософія Гері Конвіса. Це — розповідь про те, як «Тойота» бачить світ і веде свій бізнес. Філософія «Тойоти» разом із Виробничою Системою «Тойоти» становлять основу ДНК «Тойоти».

Ця ДНК була створена засновниками компанії і розвивається та плететься в наших теперішніх й майбутніх лідерах.

Філософію «Тойоти» можна вмістити у два основоположні принципи: «Постійне вдосконалення» і «Повага до людей». Безперервне вдосконалення, яке ще називають *кайдзен*, — це підхід «Тойоти» до бізнесу: усе ставити під сумнів і перевіряти. Суть цього принципу — не в ситуативному покращенні, яке здійснюють окремі люди, а у створенні атмосфери безперервного *навчання*, у якій зміни не просто бажані, а *потрібні*. Таке середовище можна створити лише керуючись нормами, заснованими на повазі до людей, — ось і другий принцип Філософії «Тойоти»: компанія гарантує працевлаштування й залучає членів команди до активної участі в покращенні роботи. Ми, як керівники, відповідаємо за розвиток взаємоповаги й розуміння між працівниками. Я вважаю, що мотивація та залучення великої кількості людей до праці задля спільної мети — найважливіша роль керівництва. Визначити цю мету, пояснити спосіб її досягнення, мотивувати людей на спільну подорож до неї й допомогти подолати перешкоди — ось для чого потрібні керівники. Наше завдання — спонукати людей ділитися ідеями з організацією. З мого досвіду, Філософія «Тойоти» — це найкращий спосіб досягнути цієї мети.

Читачі книжки теж мають розуміти, що кожна організація мусять розробити власний спосіб ведення бізнесу. Філософія «Тойоти» — це унікальний продукт людей, які створили одну з найуспішніших компаній світу. Сподіваюся, книжка дасть вам розуміння причин цього успіху і підкаже кілька практичних ідей, які ви зможете застосувати для створення власної бізнес-філософії.

Гері Конвіс,
директор «Тойоти»
і президент «Тойота мотор мануфактуринг»
(Toyota Motor Manufacturing), штат Кентуккі

Вступне слово

У тисяча дев'ятсот вісімдесят другому році я приїхав у Мічиганський університет в Енн-Арборі на посаду старшого викладача. На той час автомобільна індустрія США через загальну економічну кризу в країні перебувала в хаосі. Ситуація була не з приємних: так звана «Велика трійця» автобудівників США стрімко втрачала частку ринку.

Причини цієї ситуації були предметом запеклих дискусій. Керівники автомобільних компаній з Детройта дотримувалися єдиної «партійної лінії» — винне «японське вторгнення». Японці домоглися з урядом і встановили торгові бар'єри на шляху американських автомобілів до японського ринку, а також штучно знизили ціни на японські авто в США. А що американські компанії щиро вірили в те, що причина — у нечесному веденні бізнесу, то вони не вважали за потрібне серйозно змінювати власний спосіб виробництва автомобілів. Це питання можна вирішити політичним способом, вважали вони.

Приблизно в той час я отримав запрошення Девіда й Роберта Коулів (професорів Мічиганського університету, які саме вивчали японський рух за якість) приєднатися до американо-японського дослідження автомобільного ринку. Воно мало на меті допомогти американським компаніям запозичити досвід японських автомобільних виробників. Моя частина проекту стосувалася співпраці між компа-

ніями та їхніми постачальниками в галузі розробки нових продуктів у США та Японії. Дослідження складалося з багатьох дрібніших, у кожному з яких розглядався певний аспект автомобільної індустрії. У результаті цих досліджень дійшли єдиного висновку: хай би що відбувалося з японським урядом, вартістю єни й іншими економічними чинниками, японські автомобільні компанії добре знали ся на інженерії та будуванні автомобілів. Вони не були фінансовими чи маркетинговими експертами, не були лідерами просунутих виробничих технологій — принаймні не в комплексній автоматизації. Вони просто «проектували» якість, «вбудовували» якість у кожен етап виробничого процесу, витрачаючи на нього мінімальну кількість робочих годин. Мало того, що японські автовиробники були дуже сильні, їхні основні постачальники теж були компаніями світового рівня в галузі машинобудування та виробництва. І ці потужні сили працювали в «Тойоті» разом, як єдина команда.

Уже на ранньому етапі знайомства з автомобільним виробництвом Японії я зрозумів, що «Тойота» відрізняється від інших японських автовиробників. Усі три автомобільні виробники, яких ми досліджували, мали схожі процеси розробки продукції і ступінь інтеграції ключових постачальників у ці процеси. Проте партнерство між «Тойотою» та її постачальниками мало особливий характер — такого не було в *кейрецу* «Мазди» (Mazda) і «Ніссана» (Nissan).

Пізніше, у 1991-му, ми з Джоном Кембелом отримали грант на розробку в Мічиганському університеті в Енн-Арбор навчальної програми з японського управління технологіями. Я досі керую цією програмою: вона вивчає практики, які дали змогу японським компаніям стати впливовими гравцями на світовому ринку, передає ці знання студентам та іншим учасникам індустрії і заохочує студентів-технарів до вивчення японської мови й культури на курсах і на практиці в Японії. Ця програма дала мені змогу продовжувати вивчення японського автомобілебудування. Я вирішив, що зосереджу увагу на «Тойоті», зокрема на процесах розробки продукту й виробничій системі. Наданий нам грант був спрямований на передання навичок — тож я став вивчати спроби «Тойоти» перенести свій досвід на філії в США та зустрічні зусилля американських компаній перейняти досвід «Тойоти».

На початку 1990-х «Велика трійця» виробників автомобілів усвідомила високий рівень японської якості й дійшла висновку, що треба рівнятися на «Тойоту». Вони активно вивчали досвід компанії і створювали власні версії системи «Тойоти». Їх цікавив досвід компанії у галузі виробництва й розробки продукту та управління відносинами з постачальниками. Завдяки цій зацікавленості я зміг читати лекції про Виробничу Систему «Тойоти» й систему розробки продукту й навіть консультувати з питань їх запровадження в практику інших компаній. Я працював у Великій Британії, США та Мексиці в таких галузях, як автомобілебудування, виробництво фарби, комплектація паливних елементів для ядерних реакторів, суднобудування, ремонт кораблів та обладнання для догляду за газонами. Я навчав агентів змін ощадливого виробництва в понад тисячі компаній по всьому світу. Допмагаючи іншим переходити на ощадливе виробництво, я глибше зрозумів, що потрібно для зміни культури компанії і як навчитися цього в «Тойоти».

У процесі вивчення досвіду американських компаній, які запозичували Виробничу Систему «Тойоти» в тому чи іншому вигляді, з'явилася книжка під назвою «Ощадливе виробництво: досвід американських компаній»¹. У тисяча дев'ятсот дев'яносто восьмому році вона отримала премію Шігео Шінго, інженера, одного з творців Виробничої Системи «Тойоти». Я також виступив співавтором статей про систему розробки продукту «Тойоти» та її роботу з постачальниками. Вони були опубліковані у виданнях «Слоун менеджмент рев'ю» і «Гарвард бізнес рев'ю» і теж отримали премії Шінго. Але лише після того, як мені запропонували написати книжку «Філософія «Тойоти»», я зміг зібрати мої двадцятирічні спостереження за «Тойотою» та компаніями, що вчилися в неї, в одне видання.

Коли читатимете книжку, у вас може скластися враження, що я активно рекламую компанію «Тойота». Як професор і соціолог, я прагну бути об'єктивним. Але мушу зізнатися, що таки є прихильником Філософії «Тойоти». Я вважаю, що компанія створила безпрецедентну культуру безперервного вдосконалення та залучення працівників і стала одним з небагатьох за всю історію людства прикладів підприємства, яке постійно навчається. Погодьтеся, істотне досягнення.

Дослідження, що лягли в основу книжки, я проводив протягом двадцяти років. Я їздив до Японії і провів безліч інтерв'ю на об'єктах «Тойоти» і в Японії, і в Сполучених Штатах. Коли мені запропонували написати цю книжку, я одразу попросив очільників компанії підтримати мене додатковими інтерв'ю про Філософію «Тойоти». Вони радісно погодилися. З'ясувалося, компанія саме запустила внутрішню версію Філософії «Тойоти», щоб зберегти свою ДНК на тлі глобалізації та призначення іноземців на керівні посади у філіях в інших країнах. Цей проект був дітищем Фудзіо Чо, президента «Тойота мотор корпорейшн», який запозичив Філософію «Тойоти» в одного з його авторів, Таїті Оно. Пан Чо погодився дати мені особисте інтерв'ю, що буває рідко. Я запитав його, у чому унікальність успіху «Тойоти», і він відповів доволі просто.

Секрет Філософії «Тойоти», який вигідно вирізняє її з-поміж інших компаній, полягає не в якомусь конкретному прийомі чи методі. Секрет у тому, що всі прийоми і методи утворюють єдину систему. І цієї системи слід дотримуватися щодня з ретельною послідовністю, без авралів і поспіху.

За рік я зустрівся з понад сорока менеджерами і керівниками «Тойоти» з відділів виробництва, продажу, розробки продукту, логістики, запчастин та організації виробництва. Я записав понад 120 годин інтерв'ю й ретельно розшифрував їх. Серед моїх співрозмовників — кілька колишніх менеджерів «Тойоти», які перейшли на роботу в американські компанії, щоб передавати набутий досвід, а також кілька постачальників «Тойоти». Я побував на багатьох заводах компанії, заводах її постачальників, в офісах продажу «Тойоти», центрах розподілу запчастин, на розподільчих центрах постачання деталей, на випробувальному полігоні в Аризоні і в Технічному центрі «Тойоти».

Я думав про те, як книжка «Філософія «Тойоти»» вплине на читачів. По-перше, я дістав чудову нагоду зазирнути всередину культури унікальної і високопродуктивної компанії й хотів поділитися тим, що дізнався. По-друге, «Тойота» — модель для наслідування багатьох компаній у цілому світі, тож я прагнув показати ще один бік цього успіху. Головний висновок, який я зробив у процесі вивчення «Тойоти», полягає в тому, що успіх компанії визначається балан-

сом між двома складовими: *культурою, яка передбачає і цінує безперервне вдосконалення співробітників, і технічною системою, в основі якої лежить принцип потоку*, що ефективно створює додану цінність. З цього випливає моя третя і найскладніша мета: допомогти іншим компаніям навчатися — і від «Тойоти», і самостійно, — щоб повсякчас вдосконалювати власну діяльність.

Щоб передати складність Філософії «Тойоти» і Виробничої Системи «Тойоти» (ВСТ), я розділив цю книгу на три частини. У першій частині розповідається про сучасний успіх та історію «Тойоти». У ній ви прочитаєте, як ВСТ стала новою парадигмою виробництва, що має вплив на компанії з різних галузей промисловості. Щоб показати Філософію «Тойоти» в дії, я розповідаю, як за принципами цієї філософії розробили «Лексус» і «Пріус». У другій частині детальніше йдеться про 14 принципів Філософії «Тойоти», які я ідентифікував під час дослідження. Ці ключові принципи формують основу всіх технологій та інструментів Виробничої Системи «Тойоти», а також управління компанією в цілому. Я розбив 14 принципів на чотири секції.

- **Довгострокова філософія.** «Тойота» дуже серйозно ставить-ся до мислення на перспективу. Керівництво компанії прагне бути корисним споживачам і суспільству. Звідси довгостроковий підхід до створення організації, яка постійно навчається, адаптується до змін зовнішнього середовища і є продуктивною. Без цієї філософії «Тойота» не вкладала б стільки ресурсів у безперервне вдосконалення й навчання.
- **Правильний процес дає правильні результати.** «Тойота» — процесно-орієнтована компанія. Вона з власного досвіду знає, що процеси працюють, починаючи від ідеального потоку одиничних виробів (детальніше в розділі 8). Потік — це ключ до отримання найвищої якості з найнижчими витратами й високим рівнем безпеки та командного духу. Така повага до процесу вбудована в ДНК компанії «Тойота». Її менеджери вірять усім серцем, що правильний процес дасть результати, які їм потрібні.
- **Підвищення цінності організації через розвиток працівників та партнерів.** У Філософії «Тойоти» є набір інструментів, створених для підтримки безперервного вдосконалення й постійного розвитку працівників. Наприклад, потік оди-

ничних виробів — це дуже вимогливий процес. Усі проблеми, які він виявляє, потребують негайного вирішення, інакше зупиниться ціле виробництво. Це ідеально вписується в плани «Тойоти» розвивати працівників, бо дає людям відчуття невідкладності, необхідне для вирішення будь-яких бізнесових проблем. Менеджмент «Тойоти» запевняє, що вони «створюють» людей, а не лише автомобілі.

- *Постійне вирішення ключових **проблем** стимулює безперервне організаційне навчання.* Найвищий рівень Філософії «Тойоти» — це організаційне навчання. Система постійного навчання в «Тойоті» базується на визначенні першопричин проблем і запобіганні їхньому повторенню. В основі процесу постійного вдосконалення лежать чіткий аналіз, осмислення засвоєних уроків і обмін ними. А ще — стандартизація на їхній основі найкращих (на цей момент) способів виконання роботи.

У третій частині книжки йдеться про те, як інші компанії можуть використати Шлях «Тойоти» і що зробити, щоб стати оццадливою організацією, яка постійно навчається. Один розділ присвячено застосуванню принципів Філософії «Тойоти» у сервісних організаціях, які не виробляють продукції.

Розуміння успіху «Тойоти» та її систем покращення якості не означає, що ви зможете одразу змінити свою компанію, яка має іншу культуру й працює в інших умовах. Але «Тойота» може стати джерелом натхнення й прикладом того, наскільки важливо мати прихильність і сприяння на рівні керівництва й систему цінностей, що виходить далеко за межі миттєвих прибутків. «Тойота» — зразок того, як правильне поєднання філософії, процесів, людей і вміння вирішувати проблеми може створити компанію, що навчається. Я вірю: щоб досягти успіху в довготривалій перспективі, виробничим і сервісним компаніям слід бути компаніями, що навчаються. «Тойота» — один із найкращих прикладів. І хоча кожна компанія мусить знайти власний шлях і вчитися самостійно, розуміння Філософії «Тойоти» може стати першим, але гігантським кроком у цій подорожі.

*Джефрі К. Лайкер,
доктор наук Мічиганського університету, Енн-Арбор*

Філософія «Тойоти»: операційна досконалість як стратегічна зброя

Найвищу цінність для нас має дія. Людина не розуміє багатьох речей. Але ми запитуємо: чому б вам просто не спробувати щось зробити? Ви усвідомлюєте, що вам бракує знань, і стаєте перед обличчям власних невдач. Ви ж можете просто виправити ці невдачі й усе переробити. На другій спробі ви усвідомлюєте ще одну свою помилку чи ще щось, що вам не подобається, — і знову можете все переробити. Так за допомогою постійного вдосконалення — чи, краще сказати, вдосконалення за допомогою дії — людина може піднятися на найвищий рівень умінь і знань.

*Фудзіо Чо, президент «Тойота мотор корпорейшн»
(Toyota Motor Corporation), 2002 рік*

Світ уперше звернув увагу на «Тойоту» наприкінці 1980-х років — тоді стало зрозуміло, що японська якість і продуктивність виробництва мають свої особливості. Японські автомобілі слугували своїм власникам значно довше, ніж американські, і значно рідше потребували ремонту. До 1990-х стало очевидним: на тлі решти автомобільних виробників Японії помітно вирізняється «Тойота». Сила була не в дизайні автомобілів і не в тому, як вони їздять — хоча водити їх приємно, як і дивитися на них. Вражало те, як «Тойота» розробляла й випускала автомобілі — її процеси були послідовними, а продукт — цілісним. «Тойота» створювала авто швидше, надійніше й за конкурентною ціною — попри відносно високі зарплати японських працівників. Вражало також те, як «Тойо-