

ПРАКТИКА ДАО ТОУОТА

*Руководство по внедрению принципов
менеджмента Toyota*

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

THE TOYOTA WAY FIELDBOOK

*A Practical Guide for
Implementing Toyota's 4Ps*

**Jeffrey K. Liker
and David Meier**

McGraw-Hill

*New York Chicago San Francisco Lisbon London
Madrid Mexico City Milan New Delhi
San Juan Seoul Singapoer
Sydney Toronto*

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

Серия «Модели менеджмента ведущих корпораций»

ПРАКТИКА ДАО ТОУОТА

*Руководство по внедрению
принципов менеджмента Toyota*

**Джефффри Лайкер
Дэвид Майер**

Перевод с английского

5-е издание



Москва

2011

[>>>](http://kniga.biz.ua) Купить книгу на сайте kniga.biz.ua

УДК 65.011;629.33
ББК 65.290;39.33
Л18

Переводчик Т. Гутман
Научный редактор С. Турко

Лайкер Дж.

Л18 Практика дао Toyota: Руководство по внедрению принципов менеджмента Toyota / Джеффри Лайкер, Дэвид Майер; Пер. с англ. — 5-е изд. — М.: Альпина Паблишерз, 2011. — 584 с. — (Серия «Модели менеджмента ведущих корпораций»). ISBN 978-5-9614-1626-8

Бережливое производство, разработанное в компании Toyota, — одна из наиболее совершенных моделей бизнеса. Во многих ведущих мировых компаниях уже построено бережливое производство, многие (в том числе и российские) компании находятся на пути его внедрения. Книга призвана помочь преодолеть многочисленные препятствия на пути практического внедрения принципов менеджмента Toyota.

С чего начать преобразования? Как создать стабильные процессы, построить связанный поток? Всегда ли следует стремиться к потоку единичных изделий?

В книге авторы развивают и углубляют модель 4Р (философия, процессы, сотрудники и партнеры, решение проблем), впервые описанную в бестселлере Джеффри Лайкера «Дао Toyota». Множество советов, рекомендаций и примеров делают эту книгу одним из лучших руководств по построению бережливого производства.

УДК 65.011;629.33
ББК 65.290;39.33

Все права защищены. Никакая часть этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети Интернет и в корпоративных сетях, а также запись в память ЭВМ для частного или публичного использования, без письменного разрешения владельца авторских прав. По вопросу организации доступа к электронной библиотеке издательства обращайтесь по адресу lib@alpinabook.ru

© The McGraw-Hill Companies, Inc., 2006
All rights reserved.

© Издание на русском языке, перевод, оформление. ООО «Альпина Бизнес Букс», 2006

ISBN 978-5-9614-1626-8 (рус.)
ISBN 0-07-144893-4 (англ.)

Технический редактор Н. Лисицына
Корректор О. Ильинская
Компьютерная верстка А. Фоминов
Художник обложки М. Соколова

ООО «Альпина»
123007, Москва,
ул. 4-я Магистральная, д. 5, стр. 1
Тел. (495) 980-53-54
e-mail: info@alpinabook.ru
www.alpinabook.ru

Подписано в печать 28.03.2011.
Формат 70 × 90 1/16.
Бумага офсетная № 1.
Печать офсетная.
Объем 36,5 печ. л.
Тираж 1500 экз. Заказ №

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

Содержание

Российский вектор развития японского чуда	11
Предисловие Дж. Лайкера к русскому изданию	13
Благодарности	18
Предисловие Дж. Шука	21
Введение.....	25
 ЧАСТЬ I. УЧИМСЯ У TOYOTA	 27
Глава 1. Предыстория	29
<i>Зачем нужно руководство по дао Toyota?</i>	29
<i>Структура этой книги</i>	32
<i>Обзор принципов дао Toyota.....</i>	35
<i>Как работать с этой книгой</i>	43
 ЧАСТЬ II. ЗАЧЕМ СУЩЕСТВУЕТ ВАША КОМПАНИЯ?	 45
Глава 2. Определите цель своей компании и действуйте	
в соответствии с ней.....	47
<i>Какова философия вашей компании?</i>	47
<i>Понимание цели изнутри и извне.....</i>	49
<i>Создай собственную философию</i>	55
<i>Живи в соответствии со своей философией.....</i>	56
<i>Заклучи неписанный договор с сотрудниками и партнерами.....</i>	58
<i>Сохраняй постоянство цели</i>	60
 ЧАСТЬ III. СОЗДАНИЕ БЕРЕЖЛИВЫХ ПРОЦЕССОВ	
НА ВАШЕМ ПРЕДПРИЯТИИ	63
Глава 3. Приступаем к сокращению потерь.....	65
<i>Бережливое производство — это устранение потерь.....</i>	65
<i>Философия долгосрочной перспективы применительно</i> <i>к сокращению потерь</i>	69
<i>Методика составления карт потока создания ценности.....</i>	71
<i>Преимущества метода составления</i> <i>карт потока создания ценности.....</i>	76
<i>Составление карты текущего состояния</i>	76
<i>Составляя карту текущего состояния, следует понимать свои задачи</i>	77
<i>Ограничения метода составления карт</i> <i>потока создания ценности</i>	84
<i>Создаем поток шаг за шагом.....</i>	85

<i>Последовательное и параллельное непрерывное совершенствование ...</i>	88
Глава 4. Добейтесь базового уровня стабилизации.....	93
<i>Первым делом обеспечьте базовую стабильность.....</i>	93
<i>Показатели нестабильности.....</i>	94
<i>Рассеять туман.....</i>	95
<i>Цели стабилизации.....</i>	97
<i>Стратегии стабилизации.....</i>	97
<i>Найти и устранить крупные потери.....</i>	98
<i>Стояние в кругу.....</i>	99
<i>Стандартизированная работа — инструмент выявления и устранения потерь.....</i>	100
<i>5S и организация рабочего места.....</i>	103
<i>Объединение действий, отягощенных потерями.....</i>	104
<i>Повысить операционную готовность.....</i>	110
<i>Снизить вариабельность путем ее изоляции.....</i>	113
<i>Выравнивание объема работ — фундамент для потока и стандартизации.....</i>	118
Глава 5. Создать связанный процессный поток.....	121
<i>Идеал — поток единичных изделий.....</i>	121
<i>Почему поток?.....</i>	123
<i>Меньше значит больше: сокращение потерь за счет контроля перепроизводства.....</i>	125
<i>Стратегии создания связанного потока процесса.....</i>	130
<i>Поток единичных изделий.....</i>	132
<i>Важнейшие критерии наличия потока.....</i>	133
<i>Вытягивание.....</i>	137
<i>Работа со сложным потоком.....</i>	141
<i>Система вытягивания в условиях производства на заказ.....</i>	143
<i>Создание системы вытягивания между отдельными операциями.....</i>	145
<i>Поток, вытягивание и устранение потерь.....</i>	152
Глава 6. Стандартизация процессов и процедур.....	156
<i>Носит ли стандартизация принудительный характер?.....</i>	156
<i>Стандартизированная работа или нормирование труда?.....</i>	158
<i>Цель стандартизации.....</i>	160
<i>Стратегии введения стандартизированных процессов и процедур.....</i>	163
<i>Типы стандартизации.....</i>	164
<i>Стандарты качества, безопасности и охраны окружающей среды.....</i>	166
<i>Стандартные технические требования.....</i>	167

Стандартные процедуры.....	169
Мифы о стандартизированной работе.....	169
Стандартизированная работа.....	173
Документация на стандартизированную работу.....	174
Проблемы разработки процедуры стандартизированной работы.....	182
Аудит стандартизированной работы.....	184
Стандартизированная работа как базис непрерывного совершенствования.....	186
Время такта как расчетный параметр.....	187
Важность визуального контроля.....	190
Стандартизация как инструмент устранения потерь.....	193
Глава 7. Выравнивание: будь подобен черепахе, а не зайцу	197
Парадокс выравнивания.....	197
Хейдзунка — основа стандартизации при планировании ресурсов.....	198
Зачем вам это нужно?.....	199
Сглаживание спроса для предшествующего процесса.....	201
Как обеспечить базовое выравнивание графика	205
Пошаговое выравнивание и развитие хейдзунка.....	211
Пошаговое выравнивание.....	212
Точки управления.....	212
Точка управления для запасов	213
Выровненный график определяет порядок пополнения.....	214
Метод «нарезки на кусочки» при широком ассортименте.....	216
Выравнивание — цель для всего предприятия.....	222
Глава 8. Сделай остановку с целью решения проблем частью производственной культуры	227
Формирование культуры.....	228
Роль дзидока: машины с самоконтролем	233
Цикл решения проблемы.....	235
Свести время простоя линии к минимуму.....	240
Встраивать проверку качества в каждую операцию	242
Пока-ёкэ.....	244
Создание поддерживающей структуры.....	255
Глава 9. Технология должна отвечать потребностям людей и бережливых процессов	258
Назад к счётам.....	258
Каковы ваши представления о технологии, людях и процессах?.....	261
Адаптируйте технологию к нуждам людей и философии компании	264

<i>Различные модели освоения технологии.....</i>	267
<i>Оценивайте технологию с учетом обстоятельств.....</i>	276
ЧАСТЬ IV. ВОСПИТЫВАЙ НЕЗАУРЯДНЫХ ЛЮДЕЙ И ПАРТНЕРОВ.....	281
Глава 10. Воспитывай лидеров, которые знают систему снизу доверху.....	283
<i>Успех начинается с лидерства.....</i>	283
<i>Роль лидеров в Toyota.....</i>	285
<i>Структура управления производством на заводе Toyota в Джорджтауне.....</i>	287
<i>Структура управления офисным персоналом на заводе Toyota в Джорджтауне.....</i>	289
<i>Требования к лидерам.....</i>	290
<i>Текущие обязанности лидера группы.....</i>	292
<i>Формирование структуры управления производством.....</i>	298
<i>Отбор лидеров.....</i>	300
<i>Воспитание лидеров.....</i>	304
<i>План преемственности руководства.....</i>	305
Глава 11. Воспитывай незаурядных людей.....	308
<i>«Мы не просто создаем машины, мы создаем людей».....</i>	308
<i>Начните с отбора правильных людей.....</i>	309
<i>Новые сотрудники должны впитать культуру вашей компании.....</i>	312
<i>Производственный инструктаж: ключ к высокому профессионализму.....</i>	314
<i>Развитие и обучение членов команды с учетом долгосрочной перспективы.....</i>	327
<i>Кружки качества.....</i>	327
<i>Система подачи предложений в Toyota.....</i>	331
<i>Подготовка членов команды к исполнению обязанностей лидера.....</i>	333
<i>Личное общение способствует сплочению.....</i>	335
<i>Вкладывайте средства в совершенствование знаний и навыков во всех сферах деятельности компании.....</i>	336
Глава 12. Развивайте поставщиков и партнеров, относитесь к ним как к части своего предприятия.....	342
<i>Поставщики-партнеры в условиях глобальной конкуренции.....</i>	342
<i>Краткосрочная экономия или долговременное партнерство.....</i>	343
<i>Подход Toyota к работе с поставщиками.....</i>	346
<i>Семь характеристик партнерских отношений с поставщиками.....</i>	349
<i>Создание расширенного бережливого предприятия.....</i>	368
<i>Бережливая и традиционная модель управления взаимоотношениями с поставщиками.....</i>	373

ЧАСТЬ V. РЕШЕНИЕ КОРЕННЫХ ПРОБЛЕМ В ХОДЕ НЕПРЕРЫВНОГО ОБУЧЕНИЯ ... 387

Глава 13. Подход Toyota к решению проблем	389
<i>Не только решение проблем</i>	389
<i>Любая проблема — это возможность совершенствования</i>	391
<i>История о решении проблемы</i>	396
Глава 14. Досконально разберись в ситуации и определи проблему	408
<i>Прежде чем стрелять, нужно прицелиться</i>	408
<i>Чтобы добиться максимальных результатов,</i> <i>нужно найти подлинную проблему</i>	412
<i>Изучение проблемы в обратном порядке</i>	419
<i>Определение проблемы</i>	419
<i>Выстроить доказательную аргументацию</i>	424
Глава 15. Провести глубокий анализ основной причины	428
<i>Принципы результативного анализа</i>	428
<i>Поиск причин проблемы, которые поддаются устранению</i>	435
<i>Свести анализ коренных причин к простейшим условиям</i>	437
<i>Лучше один раз увидеть</i>	438
<i>Свести все воедино: отчет формата А3</i>	441
<i>Докапывайтесь до возможных причин</i>	441
Глава 16. Добиваясь консенсуса, оцени альтернативные решения	445
<i>Широкая оценка всех возможностей</i>	445
<i>Простота, затраты, контроль и возможность быстрого внедрения</i>	447
<i>Выработка консенсуса</i>	449
<i>Проверка идей на результативность</i>	449
<i>Выбор оптимального решения</i>	452
<i>Достаточно правильно определить проблему,</i> <i>и решение придет само собой</i>	452
Глава 17. Планируй — делай — проверяй — действуй	454
<i>Планируй: разработка плана действий</i>	455
<i>Делай: внедрение решений</i>	458
<i>Проверяй: контроль результатов</i>	459
<i>Воздействуй: внесение необходимых корректив</i> <i>в решения и план действий</i>	462
<i>Воздействуй: определение дальнейших действий</i>	463
<i>Наконец-то можно действовать</i>	465
Глава 18. Как рассказать историю с помощью отчета формата А3	468
<i>Меньше — значит лучше</i>	468
<i>Определить назначение отчета формата А3</i>	469
<i>Процесс составления отчета формата А3 при решении проблем</i>	472

<i>Краткое содержание отчета формата А3</i>	474
<i>Рекомендации по оформлению</i>	475
<i>Итоговый вид отчета формата А3 о решении проблемы</i>	477
<i>Заключительный комментарий</i>	481
ЧАСТЬ VI. УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ	485
Глава 19. Стратегия и тактика внедрения бережливого производства	487
<i>С чего начать?</i>	487
<i>Уровни внедрения бережливого производства,</i> <i>стратегии и инструменты</i>	488
<i>Наберитесь терпения, чтобы сделать все как надо</i>	516
Глава 20. Руководство переменами	529
<i>Можно ли избежать корпоративных принципов</i> <i>при освоении бережливого производства?</i>	529
<i>Лидеры высшего, среднего и низового уровня</i>	532
<i>Можете ли вы измерить путь к бережливому производству?</i>	555
<i>Изменить поведение, чтобы изменить культуру</i>	562
<i>Подключить к обучению партнеров</i>	567
<i>Пожалуйста, попробуйте... и сделайте все, что в ваших силах</i>	570
Об авторах	577
Предметный указатель.....	579

Российский вектор развития японского чуда

Когда вышла в свет книга Джеффри Лайкера «Дао Toyota», многие практики обвиняли автора в академичности и местами слишком теоретизированной подаче материала на очень интересную и актуальную для производителей тему. Они утверждали, что, мол, Лайкер — академик и плохо представляет себе практические аспекты внедрения проповедуемых в «Дао...» знаний о Toyota Production System (TPS).

Выход же в свет новой книги Лайкера «Практика дао Toyota», созданной в сотрудничестве с Дэвидом Майером, позволил опровергнуть обвинения в академичности. Авторы создали прекрасное практическое пособие по освоению философии, концепции, принципов и внедрению инструментов Toyota Production System в ежедневную деятельность компаний.

Однако, читая «Практику дао Toyota», все же необходимо помнить, что бережливому производству по книгам, даже очень хорошим, научиться невозможно. Критерий истины — практика. Разработанная на Toyota система должна адаптироваться под конкретную производственную ситуацию с учетом уже сложившейся корпоративной культуры, этапа развития, на котором находится предприятие, накопленного практического опыта, менталитета работающего персонала, исторического опыта страны, где планируется внедрение этой системы.

Сегодня в контексте обсуждения темы бережливого производства, да и вообще в контексте применения зарубежного опыта управления в отечественной практике, много говорится о русском менталитете и особенностях русского характера, которые, конечно же, очень и очень важно учитывать при проведении глобальных перемен.

У России свой уникальный исторический опыт развития, уникальный народ. Необходимо только найти ниточки, за которые можно вытянуть инициативу, творческую самобытность и характер. Ведь именно они являются исходной точкой, основой всех глобальных качественных изменений в политике, науке и развитии производственных систем.

Японцы не скрывают, что TPS — не корпоративное и не национальное ноу-хау. Это результат тщательного, по крупицам, сбора и систематизации лучшего опыта мировых лидеров и многолетнего, последовательного — step by step — внедрения его на производстве.

Есть в философии TPS и русские корни. Поэтому необходимо понимать, что японское — не значит чужое, неприемлемое для России. Нужно не раскисиваться

[>>>](http://kniga.biz.ua) Купить книгу на сайте kniga.biz.ua

и размышлять по поводу «наше — не наше, подойдет — не подойдет», а находить свой интерес, определять вектор развития и без промедления начинать Лин-преобразования. Опыт сотен успешных российских компаний, таких как «Группа ГАЗ», «КамАЗ», «Базовый элемент», «ВСМПО-Ависма» и многих, многих других, — блестящее подтверждение правильности такой стратегии.

И еще один важный момент, на который хотелось бы обратить внимание тех, кого заинтересовала эта книга. Судя по многолетнему практическому опыту нашей компании, определяющий фактор успеха в освоении философии Лин в компании любого размера и профиля — это вовлеченность высшего руководства. Если собственник и топ-менеджеры приглаждают за программой издалека, прочитав две первые главы и пройдя управленческий тренинг, вряд ли можно ожидать эффективного развертывания кайдзен на предприятии. Инициатива среднего менеджмента утонет в текучке без мощной поддержки сверху.

Поэтому прежде всего рекомендуем изучить книгу первым лицам компаний, которые сами должны понимать и разделять философию Лин, руководствоваться ею в своих решениях, быть лидерами программы, принимать в ней деятельное участие, использовать инструменты и учить сотрудников личным примером.

*Алексей Баранов, директор «Центра Оргпром»
Анатолий Феськов, ведущий тренер ООО «Центр Оргпром»*

Предисловие Дж. Лайкера к русскому изданию

Книга «Практика дао Toyota: Руководство по внедрению принципов менеджмента Toyota» написана в дополнение к международному бестселлеру «Дао Toyota: 14 принципов менеджмента ведущей компании мира»*. В «Дао Toyota» изложены принципы, лежащие в основе управления Toyota Motor Company, даны примеры из практики. Взяв эту книгу на вооружение, многие компании сумели адаптировать принципы Toyota к собственной деятельности, используя данный материал как эскиз своей системы управления. Однако потребность в руководстве, которое помогало бы компании проложить собственный путь, осваивая принципы Toyota, оставалась достаточно острой. Предлагаемое руководство написано для компаний, которые хотят учиться у Toyota. Если вы стремитесь понять, как применять бережливое производство, производственную систему Toyota или практиковать дао Toyota в вашей компании, полагаю, эта книга принесет вам немалую пользу.

Я понимал, что при создании подобного руководства мне понадобится помощь человека, который знает и применяет систему управления Toyota на практике и имеет навыки использования этого богатого опыта в других компаниях и в иных обстоятельствах. Мне посчастливилось познакомиться с Дэвидом Майером, за плечами которого десять лет работы на заводе Toyota в Джорджтауне — первом сборочном заводе Toyota за пределами Японии. Создавая это предприятие, Toyota направила в Джорджтаун множество специалистов из Японии. Дэвид был одним из тех, кто прошел весьма основательную подготовку под руководством японских знатоков TPS. Позднее он обучил множество компаний тому, чему научился в Toyota, каждый раз все больше узнавая о производственной системе Toyota. Я не пожалел о своем выборе. Богатый опыт Дэвида и моя широкая теоретическая подготовка сделали наш тандем чрезвычайно эффективным. Я убежден, что вы оцените глубину этой книги, написанной совместными усилиями.

Зачем российской компании тратить время на доскональное изучение дао Toyota? Ведь Toyota — японская компания, а русская культура, без сомнения, резко отличается от японской. Наиболее очевидная причина — ошеломляющий успех Toyota на протяжении десятков лет. Достичь подобных вершин пытаются компании по всему миру, так чем же Россия хуже остальных? Дао Toyota доказывает свою эффективность

* Лайкер Дж. Дао Toyota: 14 принципов менеджмента ведущей компании мира: Пер. с англ. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2005.

во множестве развивающихся стран, к которым я отношу и Россию. Давайте посмотрим, что представляет собой дао Toyota, а потом подумаем, каковы возможности его применения.

Toyota добилась успеха, применяя совершенно иной подход, чем другие известные компании, например General Electric, и рост ее популярности и влияния также объясняется иными причинами. Прежде всего, имена многих лидеров Toyota зачастую неизвестны даже исследователям. Безусловно, в Toyota нет столь же заметных лидеров, как, например, Джек Уэлч. Это объясняется тем, что Toyota ориентируется на долгосрочную перспективу и уделяет огромное внимание работе в команде. Лидер, считают здесь, должен сформироваться в среде тех, кто практикует дао Toyota. Toyota не рассчитывает, что лидер со стороны изменит компанию к лучшему, и медленно, но верно из года в год наращивает объем продаж, благополучно избегая кризисов.

Дао Toyota — это всеобъемлющая философия, которая лежит в основе методов работы компании. Она включает соблюдение принципа «точно вовремя», встраивание качества и кайдзен из дня в день. Это не оторванная от других программа, возглавляемая менеджерами и нацеленная на усовершенствование отдельных процессов. Дао направлено на создание эффективных систем, а не просто на локальное сокращение затрат на отдельных участках. Это длительное, постепенное упрочение компании. Тем не менее на Toyota регулярно совершаются серьезные прорывы в области управления производством и организации производственного процесса. Периодически от руководителей требуют существенного снижения затрат. TPS — это прежде всего культура совершенствования. Она существенно отличается от культуры «черных поясов», когда вознаграждают или наказывают в зависимости от результатов проектов.

Мой опыт говорит о том, что продвинутые западные компании при освоении дао Toyota сталкиваются с определенными проблемами. В книге принципы управления Toyota представлены в виде четырехкомпонентной модели. Рассмотрение четырех уровней этой модели поможет объяснить, почему освоение модели Toyota сопряжено с рядом трудностей для компаний Западной Европы и США.

Философия. Следует развивать философию добавления ценности для потребителей и общества, ориентированную на долгосрочную перспективу, даже если это идет в ущерб краткосрочным финансовым целям. Сущность дао Toyota — становление обучающегося предприятия. Это требует инвестиций в создание бережливых процессов и развития людей с помощью методов, которые не всегда окупаются сразу. Многие компании в Соединенных Штатах видят лишь одну возможность устранения потерь — через сокращение персонала. Это позволяет быстро снизить затраты. Порой они готовы пойти и на сокращение запасов, считая это оправданной мерой, однако при этом ориентируются лишь на затраты на хранение запасов, которые могут быть невелики. В итоге бережливое производство превращается в охоту на людей — тех, от кого можно избавиться. Toyota же, ликвидируя рабочие места, переводит людей на другую работу, иногда в группы кайдзен, хотя это не дает возможности снизить затраты немедленно. Кроме того, в сфере производства Toyota уделяет первоочередное внимание сокращению времени выполнения заказа, что предполагает частую

подачу деталей к сборочной линии и регулярное поступление небольших партий изделий от поставщиков, что в краткосрочном аспекте может даже повысить некоторые виды затрат. В долгосрочной перспективе это снизит общие затраты, однако такой образ действий требует безграничной убежденности, на которую не способны компании США, ориентированные на извлечение краткосрочных прибылей. Под давлением обстоятельств американские компании стремятся быстро окупить любые инвестиции. Отчасти это связано с давлением со стороны фондовой биржи, которая ориентируется на квартальные показатели прибылей. Кроме того, сказывается ментальность американских бизнесменов, которые привыкли механически выстраивать простейшие причинно-следственные связи. Если сегодня они потратили 50 000 долларов, завтра они хотят получить не менее 100 000.

Процессы. Toyota стремится создать поток единичных изделий, что означает непрерывное движение изделия на протяжении цепочки поставок и в пределах предприятия. Это идеал, но в системе всегда есть потери, которые препятствуют его достижению. Toyota неустанно работает над устранением этих потерь. Иногда это означает, что какое-либо оборудование закрепляется за конкретными семействами продуктов, что может привести к недогрузке данного оборудования и необходимости частой подачи деталей в небольших контейнерах, что повышает затраты на перемещение материалов. Это может потребовать работы с небольшими партиями, что, в свою очередь, требует более частой переналадки оборудования. Все эти моменты с точки зрения западного бизнесмена ведут к появлению новых потерь, а не к их устранению и поэтому вызывают значительное сопротивление. Порой это сопротивление проявляется лишь в нежелании сделать данные направления приоритетными. Основное внимание по-прежнему уделяется сокращению затрат на персонал, и работа в этой сфере проводится без промедлений, тогда как долгосрочные инвестиции в устранение потерь откладываются на неопределенное время.

Люди. Почему мы уделяем такое внимание потоку единичных изделий? Да потому, что при такой организации труда любой сбой немедленно ведет к остановке процесса, а значит, проблемы сразу обнаруживаются. Проблемы решают люди. Следовательно, нужно воспитать людей так, чтобы они знали, как устранять потери, в том числе при помощи кайдзен (непрерывного совершенствования). Без умелых и талантливых людей нет кайдзен. Без кайдзен поток единичных изделий будет постоянно останавливаться. Бережливое производство требует железной дисциплины. Оно предполагает, что повседневное руководство нацеливает команды работников на кайдзен, что включает профилактическое обслуживание, 5S, соблюдение стандартных процедур и многое другое. Постоянно следить за соблюдением дисциплины — тяжело и не всегда приятно для менеджмента. Но если сотрудники принимают этот путь и участвуют в кайдзен добровольно, ситуация кардинально меняется. К сожалению, во многих западных компаниях отношения между рабочими и менеджментом долгое время складывались не лучшим образом. Рабочие бастовали, стремясь обрести власть, а менеджеры старались выжать из них максимум, платя допустимый минимум. Дао Toyota требует, чтобы менеджеры и рабочие были готовы идти друг другу навстречу

и ощущали себя членами команды, которая работает на одну компанию. При этом все партнеры, в том числе поставщики, должны вместе выполнять общую миссию — работать на благо потребителей и общества.

Решение проблем. Если проблема скрыта, решить ее нельзя. Кайдзен предполагает выявление проблем и устранение коренных причин. Шесть глав этой книги посвящены решению проблем. Почему этому вопросу уделяется так много внимания по сравнению с другими? Потому что обычно решение проблем — самое слабое место при внедрении бережливого производства. Но ведь это так важно! Без решения проблем бессмысленно создавать поток единичных изделий и выявлять проблемы. Решение проблем опирается на все остальные составляющие четырехкомпонентной модели. Кроме того, решение проблем предполагает, что людей, открыто признающих наличие проблем, поддерживают, даже если проблемы — это чьи-то ошибки. Люди часто стремятся исправить свои ошибки самостоятельно, не желая признавать собственное несовершенство. Однако в рамках подхода Toyota считается, что проблемы порождаются системой. Ошибки принято объяснять плохой подготовкой, непродуманным визуальным менеджментом, недостатками коммуникации или упущениями при предупреждении ошибок, не виня в них конкретного сотрудника. К сожалению, западная культура ориентирована на индивидуализм, поэтому и похвала, и критика достаются в первую очередь человеку, а не системе. В итоге люди не развиваются.

По мере развития производства в России и подобных ей странах и выхода этих стран на международный рынок встает вопрос о том, какова оптимальная модель управления производственной компанией. Стоит ли делать ставку на западные модели с их сильными лидерами, руководящими радикальными преобразованиями, например как в General Electric? Например, метод шесть сигм ориентируется на «черных поясов» — героев-одиночек, которые изыскивают возможности снижения затрат и купаются в лучах славы. Или стоит взять на вооружение более последовательный и постепенный подход Toyota, где лидеры формируют культуру непрерывного совершенствования с учетом долгосрочной перспективы? Можно ли совместить и то и другое? Думаю, нет. Я считаю, что индивидуалистическая культура лидеров, форсирующих перемены, никогда не приведет к созданию обучающейся организации со стабильными, непрерывно совершенствующимися процессами. Я убежден, что это две совершенно разные парадигмы управления.

Должен признаться, я не знаток русской истории и культуры. Мне известно немного. Родители моего отца иммигрировали в США из России до того, как он родился. Они были российскими евреями, и у них были веские основания уехать отсюда. Я побывал в России в начале 1990-х годов, когда ее экономическое состояние оставляло желать лучшего. Я приехал в Россию с группой американских ученых, которые читали лекции на круизном лайнере. Нам платили в рублях, но когда мы заходили в города, купить на эти деньги было нечего. Люди выглядели понурыми и подавленными. Я не видел худших условий жизни. Государственные предприятия были малоэффективными, а стимулы для повышения продуктивности отсутствовали. Дух предпринимательства едва начинал пробуждаться.

Сейчас Россия — страна с дешевой рабочей силой, развивающаяся страна. Консультантам из моей компании приходилось работать в Индии, Китае и Мексике. Я обнаружил, что развивающиеся страны при обучении демонстрируют непредвзятость, которой мне нередко недоставало в американских компаниях. Недавно я побывал в Индонезии. Посетив там завод Toyota, я был поражен атмосферой кайдзен. Иногда стремление улучшить положение побуждает вкладывать средства в людей, которым предстоит заниматься кайдзен. Верно и обратное. Как ни это прискорбно, но нередко успех порождает самодовольство. В Toyota считают, что самодовольство — злейший враг дао Toyota. Довольна ли Россия собой или она стремится стать лучше?

Я рекомендую российским компаниям серьезно взвесить возможности применения модели Toyota. Множество компаний по всему миру, которые испробовали массу программ совершенствования, подобно методу шести сигм, нацеленных на фрагментарные, краткосрочные преобразования, поняли, что они не позволяют их предприятиям добиться операционного совершенства. Они реализовали множество проектов по усовершенствованию, снижая затраты нестабильных процессов. Но теперь даже General Electric развернула амбициозную программу бережливого производства, стремясь освоить методы Toyota и построить по-настоящему бережливые потоки создания ценности. Производственная система Toyota — это не программа. Это философия компании. Она не ограничивается пределами цеха, она распространяется на проектные отделы и офисные подразделения.

Каждая компания должна создать собственную философию, и любая русская компания, несомненно, имеет свои уникальные особенности. Однако Toyota представляет собой прекрасный пример бережливой обучающейся организации, и ее основные принципы могут оказаться чрезвычайно полезными для российских компаний. Важно принять взвешенное решение, поняв, чем вы хотите стать в будущем, т. е. в долгосрочной перспективе.

Успехов в освоении бережливого производства! В добрый путь!

*Джеффри Лайкер,
профессор кафедры организации
и инженерного обеспечения производства,
Мичиганский университет*

Благодарности

При изучении темы и написании книги обычно помогают столько людей, что автору — а тем более соавторам — очень трудно поставить точку в перечне благодарностей. Мы решили поместить в этом разделе два отдельных списка, которые позволят нам помимо прочего воздать должное друг другу, а также тем, кто помог нам объединиться.

ОТ ДЭВИДА МАЙЕРА

.....

Думая о тех, кто так или иначе помогал мне, я поражаюсь, сколько людей поддерживали и направляли меня на пути к созданию этой книги. Перечислить всех попросту невозможно. Тех, кто содействовал моим успехам, можно разделить на две группы: одни терпеливо работали со мной и учили меня думать, других обучал я сам и научился от них очень и очень многому.

Я хочу поблагодарить многочисленных учителей и тренеров Toyota, которые самоотверженно помогали всем нам в Toyota Motor Manufacturing, штат Кентукки. В Toyota мастерство и осмысленное отношение к делу передаются из поколения в поколение подобно секретному семейному рецепту. Я надеюсь, что своим трудом воздал должное силе духа тех, кто упорно работает над дальнейшим развитием компании. Вот люди, которым я особенно благодарен: Такеути-сан, Кусукаби-сан, Кидокоро-сан, Накано-сан, Ито-сан, Хонда-сан, Мягова-сан и Оно-сан. Я знаю, что со мной бывало нелегко, и глубоко признателен за ваше терпение.

Оставив Toyota, я продолжал делать новые открытия и расти профессионально, и этим я во многом обязан своим ученикам, которые одновременно учили меня, и я развивался вместе с ними. Ниже я перечислю их в хронологическом порядке.

Первым местом работы в качестве консультанта по бережливому производству за пределами Toyota для меня стала компания Cedar Works в Пиблсе, штат Огайо. Бывает, что первый раз оказывается и самым удачным, однако успешный опыт работы в Cedar Works воодушевил меня на еще более значительные достижения.

Мне хотелось бы поблагодарить Джона Бикса и доктора Роберта Дойча из RWD Technologies, Inc., которые пожелали воспользоваться моими консультационными услугами. Я и моя жена особенно признательны за прекрасную медицинскую страховку, которая покрывала услуги экстракорпорального оплодотворения. Благодаря этому у нас теперь два чудесных сына.

[>>>](http://kniga.biz.ua)

Спасибо Майку Скарпелло и сотрудникам Ford, — они облегчили мне расставание с прекрасными условиями в Toyota и сделали приятным переход на новое место работы. Я благодарен и коллегам по Total System Development, в особенности Джонну и Чарли, которые предоставили мне возможность повысить свою квалификацию в качестве консультанта.

Благодарности всем моим друзьям в Hoffman — работа была нелегкой, но благодаря вам она стоила затраченных усилий. Я особенно признателен Деннису Шписсу и его семье, — у вас я чувствовал себя «как дома вдали от дома». Спасибо Рэю, Мишель, Марку, Элу и Лайлу за условия, которые позволяли мне раскрыться полностью и опробовать новые идеи. Дону Вестмэну: спасибо, что ты верил в меня и убеждал «идти до конца». Команда менеджеров из Кентукки — Дайана, Дьюэн, Марк, Билл и Джин — была одной из самых слаженных команд, с которыми мне приходилось работать.

Благодаря Полу Кенрику я получил возможность испытать свои силы и неустанно совершенствовать методы работы. Я признателен сотрудникам Parker-Hannifin: Дэйву, Дайане, Джо, Тиму, Алексу, Милли, Филу, Донни, Гленну, Грегу и всем тем, кто напряженно трудился на заводах, решая непростые задачи бережливого производства.

Список тех, кому я благодарен, был бы неполным без моего доброго друга, коллеги и наставника Билла Костантино. Наши пути пересеклись начиная с моего первого дня в Toyota в 1987 году. Именно Билл свел меня с Джеффом Лайкером, соавтором этой книги. Я признателен ему за содействие и существенные замечания. Я очень ценю его дружеское расположение и проницательный ум.

Я благодарен Джеффу Лайкеру, который прислушался к рекомендациям Билла и доверил участие в книге начинающему писателю. Возможность работать с опытным автором над таким серьезным проектом — настоящий подарок судьбы.

И что самое важное, я хочу от души поблагодарить своих близких — жену Ким-берли, которая поддерживала меня в процессе работы, дочь Дженнифер и сыновей Мэтью и Майкла. Каждому из них пришлось чем-то жертвовать, пока я работал над этой книгой. Несколько лет я повторял им, что собираюсь «написать книгу». И вот я это сделал! Моя мать, Патриция Майер, потратила уйму времени и сил на редактирование написанного и исправление бесчисленных пунктуационных ошибок. Она всегда готова протянуть мне руку помощи в осуществлении самых безумных планов.

ОТ ДЖЕФФА ЛАЙКЕРА

Работать с Дэвидом, который был своим человеком в Toyota и знает ее изнутри, было здорово, ведь сам я изучал Toyota как сторонний наблюдатель. Как человек со стороны, я мог рассчитывать лишь на любезность своих друзей из Toyota, которые позволили мне познакомиться с непрерывно развивающейся философией — дао Toyota. За годы работы у меня сложились прочные связи со множеством людей, и я продолжаю учиться, посещая Toyota и ее аффилированные компании и ведя бурные дискуссии с друзьями и коллегами — как в самой компании, так и за ее пределами. Кроме того, я пополняю свои знания, консультируя компании, которые изучают дао Toyota

по всему миру. Косвенным образом я набираюсь опыта и от консультантов, работающих у меня в Optiprise, ведь мы консультируем на тему бережливого производства и преобразования культуры во множестве самых разных организаций.

Работая над этой книгой, я провел много времени на заводе Toyota в Джорджтауне, Кентукки (ТММК), заводе NUMMI в Калифорнии и заводе Denso в Бэттлкрике, штат Мичиган. Каждый раз я открывал для себя одно и то же. Все три предприятия прошли нелегкий путь и были вынуждены упорно работать, чтобы сформировать и сохранить дао Toyota и научиться обходиться без наставников из Японии, с которыми работали на начальном этапе. В этой книге рассматриваются конкретные ситуации на всех названных предприятиях группы Toyota. Множество людей не жалели времени, терпеливо демонстрируя свою работу и обучая меня, в особенности Гари Конвис, президент ТММК, и Уил Джеймс, вице-президент по производству, которые уделяли мне внимание, несмотря на свою чрезвычайную занятость. Майк Бруер, единственный питомец NUMMI, который ушел в General Motors, а впоследствии вернулся на NUMMI консультантом по производственной системе Toyota (TPS). Именно он помог мне увидеть, каких успехов достигла TPS в своем развитии. Андрес Сталманис, заместитель генерального директора Denso в Бэттлкрике, старался вывести свое предприятие на новый уровень и щедро делился со мной своими открытиями.

Среди фирм, которые я консультировал, хочется упомянуть ряд американских компаний, не входящих в группу Toyota. Их пример иллюстрирует трудности и победы при освоении бережливого мышления. Паскуали Диджироламо лично, с огромным воодушевлением и полной самоотдачей возглавил радикальное преобразование Tenneco Automotive. Майк Батлер, государственный служащий, упорно трудится, стараясь сделать эталоном бережливого производства авиабазу ВМС США в Джексонвилле. Его цель — повысить боеготовность американских сил обороны за счет сокращения времени подготовки самолетов перед вылетом. Джон Мэтисон возглавил преобразование американского подразделения французской компании Framatome Technologies в бережливое предприятие, демонстрируя материнской компании, что бережливое производство может работать и в области атомной энергетики, где большая часть работ выполняется по индивидуальным заказам. Дэвид Нельсон принес в John Deere, а затем в Delphi Automotive Systems практику отношений с поставщиками, изученную в Honda.

Я признателен также Биллу Костантино за то, что он свел меня с Дэвидом Майером для работы над книгой по практическому применению дао Toyota.

И наконец, что самое главное, мне очень помогла моя прекрасная семья — жена Дебора и дети Джес и Эмма. Они оказывали мне всестороннюю поддержку и не теряли оптимизма, несмотря на мою чрезвычайную занятость, которую повлек за собой успех книги *Дао Toyota*.

Предисловие Дж. Шука

Когда Джефф Лайкер и Дэвид Майер попросили меня написать предисловие к данному руководству, я согласился не раздумывая и с радостью, однако через некоторое время меня стали терзать сомнения. «Руководство» по дао Toyota? Как можно описать дао Toyota? Что будет представлять собой такая книга? Сборник готовых рецептов? Дорожную карту?

На страницах этой книги читатель не найдет готовых рецептов и подробной дорожной карты. Эта книга — компас, который поможет вам определить направление и придерживаться избранного курса. Ваши наставники, Джефф и Дэвид, отправятся в путь вместе с вами, и поверьте, у них есть все необходимое, чтобы помочь вам. Волею судьбы я был рядом с Джеффом и с Дэвидом, когда те — хотя и при совершенно разных обстоятельствах — впервые отправились в гемба в Тоёта-Сити. С Джеффом Лайкером я познакомился, когда работал в Toyota. Он был тогда профессором Мичиганского университета и занимался исследованием социально-технических систем, которое он начал несколько лет назад, еще когда учился в Массачусетском университете. С Дэвидом Майером я встретился в Тоёта-Сити, когда знакомил с TPS американцев, поступивших на работу в Toyota. Дэвид был в их числе, он намеревался изучать дао Toyota именно так, как надо, — в цеху.

Джефф пришел к Toyota через обучение в университете и последующие исследования как человеческих, так и технических аспектов работы компании. Обучаясь в Северо-Восточном университете и будучи при этом специалистом по организации производства, Джефф работал в General Food Corporation, занимаясь организацией производства, в том числе исследованием операций, планировкой предприятия, и тому подобной работой. При этом он проявлял пристальный интерес к работе завода кормов для собак в городе Топика, — основу организации этого предприятия составляли самоуправляемые бригады, сформированные по принципу социально-технической системы (STS), т. е. объединения социальной и технической компонент. Получив степень доктора философии в области социологии в Массачусетском университете, Джефф получил место на факультете организации производства, где работает и по сей день. Сблизившись с Дэвидом Коулом и Робертом Коулом — они участвовали в знаменитом исследовании автомобильной промышленности США и Японии, которое проводилось в Мичиганском университете, — Джефф взялся за изучение автомобильной промышленности и заинтересовался Японией. Это привело Джеффа Лайкера к Toyota и производственной системе

Toyota — подлинному воплощению социально-технического подхода, который он изучал уже многие годы. В Toyota он почувствовал, что наконец-то нашел организацию, где добились подлинной интеграции социальных и технических систем.

Вместе с профессором политологии Джоном Кэмпбеллом и профессором Мичиганской школы бизнеса Брайаном Талботом Джефф организовал программу исследования японского технологического менеджмента (Japan Technology Management Program), в которой на протяжении нескольких лет довелось участвовать и мне. Задача программы состояла в том, чтобы изучить, как преуспевающие японские компании *управляют* технологиями, поскольку конкурентное преимущество Японии в различных отраслях промышленности определяется не превосходством в техническом оснащении — Toyota покупает то же самое оборудование и роботов, что GM и Ford, но в *методах управления* известными технологиями. Эта программа уделяла основное внимание подходу, который позволял ряду фирм, и в первую очередь Toyota, добиться всесторонней интеграции технологии с прочими факторами — людьми, организацией, продуктом и стратегией. Определяющее различие следует искать в социально-технической системе, хотя подобные термины японские фирмы используют нечасто.

Дэвид занялся практическим освоением TPS в заводском цеху, оказавшись в первой группе мастеров завода Toyota по производству Camry (ТММК) в Джорджтауне, штат Кентукки, которая прибыла на обучение в Тоёта-Сити летом 1987 года. Toyota уже «попрактиковалась» на NUMMI, и завод в Джорджтауне был первым самостоятельным предприятием компании за пределами Японии. Совместно с властями штата Кентукки Toyota разработала систему всесторонней оценки потенциальных сотрудников и с ее помощью отобрала из 100 000 претендентов 3000 кандидатов! Дэвид был одним из тех, кто прошел этот строгий отбор и смог возглавить работу в цехе. Однако это испытание было лишь прелюдией к процессу подготовки и обучения, который предстоял Дэвиду в последующие годы. Toyota с самого начала знала, что ключ к успеху ТММК будет определяться тем, в какой мере компания сумеет прочувствовать дао Toyota.

Впрочем, про дао Toyota тогда никто не говорил. Это был просто «подход Toyota к своей работе». Именно этот подход лежал в основе производственной системы Toyota и представлял собой философию компании, в первую очередь в таких сферах, как управление качеством и персоналом. Однако философия не сводится только к этим, пусть и чрезвычайно важным направлениям работы, она проявляется в любом виде деятельности компании. Так же как и Дэвид, который прошел подготовку в качестве лидера производственной команды, в Тоёта-Сити побывали все руководители нового завода в Джорджтауне. Они посещали не только Tsutsumi — завод, на котором изготавливали Camry, но и подразделения в центральном офисе компании, получая представление о бухгалтерии, снабжении, связях с общественностью и организации производства. Специалисты по связям с общественностью из ТММК изучали, как компания Toyota работает и взаимодействует с населением Тоёта-Сити. Зачем это было нужно? Может быть, в Toyota считали, что отношения компании с Тоёта-Сити являются эталоном, на который следует равняться? Или что отношения компании с населением в окрестностях Нагои лучше тех, что сложились в центре Кентукки?

Разумеется, нет. В Toyota понимали, что культура компании — а речь идет именно о корпоративной культуре, а не об особенностях, присущих Японии, — определяет ее функционирование на любом уровне и любом участке работы. Дэвид и его коллеги не слышали выражения «дао Toyota», но они чувствовали, что это дао пронизывает как техническую, так и социальную сферу.

Все это сделало Джеффа и Дэвида великолепными партнерами по написанию этой книги. Годы, которые Джефф посвятил теоретическим исследованиям социально-технических систем, и в частности их функционированию в Toyota, в сочетании с практическим опытом Дэвида, изучавшего дао Toyota в заводском цеху, позволили создать руководство, обладающее концептуальной глубиной наряду с практической ценностью.

Опытные сэнсэи, которые знают толк в производственной системе Toyota, считают любую попытку «описать» дао Toyota сомнительным предприятием. Передать словами сущность системы, которая подобно дао Toyota насквозь пронизана множеством неписаных законов, очень трудно. И причина этого не в том, что дао Toyota *таинственно и непознаваемо*, что его можно постичь лишь внутренним чутьем, но в том, что речь идет о системе обучения на практике. Именно поэтому, даже описав этот подход в мельчайших подробностях, вы рискуете ввести читателя в заблуждение. Руководители компаний — умные и, как правило, высокообразованные люди, которые находятся в курсе новомодных тенденций в области менеджмента благодаря литературе и разного рода семинарам по повышению квалификации. Попытки изучить TPS подобными способами могут привести к заблуждению, что прочитал — значит понял.

Дао Toyota кажется обманчиво простым. Так легко прочесть один из несложных принципов и сказать: «Да это же само собой разумеется...» Подход Джеффа и Дэвида помогает читателю избежать подобного заблуждения. Вместо того чтобы, прочитав эту книгу, отложить ее и с облегчением подумать: «Все ясно», вам захочется применить то, о чем вы читаете, на практике. Так что читайте, пробуйте, размышляйте... и учитесь.

*Джон Шук,
в прошлом — менеджер Toyota*

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](#)

Введение

Парадокс дао Toyota состоит в том, что хотя методы Toyota постоянно развиваются и совершенствуются, базовые концепции остаются прежними. Мы постоянно изучаем новые аспекты процесса и решаем разные практические задачи в разных ситуациях. Но хотя наше осмысление происходящего становится все более глубоким, «основы», определяющие подходы и решения, остаются неизменными.

Многие из тех, кого мы обучаем и консультируем, удивляются, как легко давалась Toyota глобализация ее дао. Вспомним лишь несколько примеров внедрения производственной системы Toyota в Северной Америке: завод Toyota в Джорджтауне, штат Кентукки; NUMMI, совместное предприятие Toyota и General Motors в Калифорнии; Denso, крупнейший поставщик Toyota в Бэтлкрике, Мичиган. Все три предприятия в 2000 году серьезно изучали дао Toyota, находясь в периоде бурного роста, которому сопутствовала смена кадрового состава и команды менеджмента. Несмотря на это, все три организации прилагали титанические усилия, поддерживая мышление в русле дао Toyota на должном уровне, и теперь становятся все более самостоятельными в применении подходов Toyota.

Это говорит о том, что культура, на которую опирается успешное освоение бережливого производства многими компаниями, далеко не всегда формируется сама собой, особенно за пределами Японии. Создание и поддержание такой культуры требует упорного труда. Даже компании группы Toyota в Америке, располагающие инструментами бережливого производства, которым может позавидовать большинство прочих компаний, скатываются назад, если не прилагают должных усилий, чтобы двигаться вперед.

У нас накоплен богатый опыт наблюдений, обучения и консультирования по всему миру. Мы видим, что базовые концепции и принципы применимы в любых условиях и на любом этапе развития, они служат важными составляющими для изучения. Самое важное и самое трудное — проявить гибкость, применяя методы Toyota в новой, уникальной ситуации, и при этом оставаться верным базовым принципам.

За пределами Toyota нелегко заниматься разъяснением концепций, которые осваивались в ходе постоянного повторения и никогда не преподносились как абсолютные истины. Не существует единого подхода ко всем бережливым процессам. В конце концов, мы обнаружили, что есть ряд вещей, касающихся производственной системы Toyota, которые опытный сэнсэй знает и понимает интуитивно, но «не знает, откуда он это знает». Говорить о подобных вещах, а тем более обучать им других очень непросто.

Дао Toyota передается от наставника к ученику. Последний постоянно слышит совет «просто делай», пробует, ошибается, размышляет, анализирует, предпринимает новые попытки, повторяя их вновь и вновь, пока у него не сформируется способность интуитивно находить верное решение. При таком методе обучения очень трудно объяснить, почему нужно поступать так, а не иначе и почему это важно. Откуда мы знаем то, что мы знаем? Как узнать, что делать дальше? Как определить, где ловушка? Верный ответ подсказывает интуиция.

С какой бы компанией мы ни работали, мы всегда настаиваем, чтобы те, кто берется за изучение дао Toyota, посвящали этому полный рабочий день. С каждым из них должен индивидуально заниматься эксперт по бережливому производству, так же как это делает мастер любого дела, будь это повар, портной или спортсмен. Такой подход требует долгого и кропотливого труда, однако он позволяет подготовить людей, способных выстоять в любых условиях и избрать подходящий образ действий, людей, которые верят в себя и знают, как действовать дальше. Это чрезвычайно важно, поскольку им предстоит вновь и вновь убеждать тех, кто не верит, не знает и пытается работать по старинке.

Эта книга представляет собой попытку пролить свет на образ мышления Toyota и показать, как этот образ мышления способствует неуклонному успеху компании. В первую очередь мы будем говорить об осмыслении процесса и принятии решений. Образ мышления, о котором пойдет речь, поставит перед нами немало трудных задач. Не забывайте, что в Toyota любят говорить: «Попробуй!» и «Сделай все, что в твоих силах».

Часть I

Учимся у Toyota

[>>>](http://kniga.biz.ua)

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](#)

Глава 1

ПРЕДЫСТОРИЯ

ЗАЧЕМ НУЖНО РУКОВОДСТВО ПО ДАО ТОЙОТА?

Успех Toyota не вызывает сомнений. Компания заслужила прекрасную репутацию благодаря непревзойденному качеству автомобилей, которые пользуются неизменно высоким спросом, и низким затратам. По всем стандартам рентабельность Toyota весьма высока. Многомиллиардные доходы и постоянный резерв денежных средств в 30–50 млрд долл. могут убедить любого — эта компания знает, что делает. В 2004 году, когда на полках книжных магазинов появилась книга «Дао Toyota» (The Toyota Way), компания Toyota продолжала бить рекорды. За тот год ее прибыль составила свыше 10 трлн иен (около 10 млрд долл.), что сделало ее самой рентабельной компанией в истории Японии. Тенденция бить все рекорды рентабельности сохранилась и в 2005 году, когда доля рынка многих конкурирующих фирм сокращалась, а прибыль давалась с трудом. В этом же году Toyota завоевала первое место в 10 из 18 категорий в рейтинге первоначального качества американского агентства J.D. Power. По мнению компании Harbour Associates, производительность труда на заводах Toyota самая высокая во всей Северной Америке. При этом объем продаж компании в Северной Америке постоянно рос, в то время как объемы продаж ее американских конкурентов падали.

Однако роль Toyota в мировом масштабе не сводится только к зарабатыванию денег и не ограничивается изготовлением прекрасных автомобилей, водить которые одно удовольствие. Toyota создала новую парадигму производства. «Бережливое производство», — этот термин впервые появился

[>>>](http://kniga.biz.ua) Купить книгу на сайте kniga.biz.ua

в книге Джеймса П. Вумека и Дэниела Т. Джонса «Машина, которая изменила мир» (The Machine That Changed the World), — повсеместно признано следующим этапом развития производства после массового производства Форда. Кто мог подумать, что Сакити Тоёда, работая в сельской глубинке Японии, там, где теперь расположен Тоёта-Сити, заложит фундамент могущественной компании мирового масштаба, которая изменит лицо промышленного производства? Влияние новой парадигмы не только сказалось в автомобильной промышленности, но и затронуло другие отрасли: химическую и фармацевтическую, атомную энергетику, судостроение и авиастроение, производство лекарственных препаратов, строительство, обувную и швейную, военную и т. д. Но это еще не все. Настоящая революция происходит в сфере услуг, в частности в банках, страховых компаниях, больницах, на почтах и в других организациях, где бережливое мышление помогает избавляться от потерь.

Успех книги «Дао Toyota» превзошел все ожидания, сделав ее бестселлером в международном масштабе. Мы знали, что она будет интересна тем, кто уже взялся за внедрение бережливого производства и решил применять эти принципы и за пределами заводского цеха. Но мы не представляли, каких масштабов достиг интерес к бережливому производству и как много людей восхищаются Toyota и хотят узнать, чему можно научиться у этой компании. Читатели говорили, что книга потрясла их, вызвав желание взяться за дело и совершенствовать свою организацию и даже личную жизнь. Люди проглатывали книгу залпом, не в силах оторваться. А ведь речь идет о работе, посвященной бизнесу!

Чаще всего читатели говорили, что книга расширила их представление о том, чему можно научиться у Toyota. Это нечто большее, чем инструменты и методы бережливого производства или руководство по применению его принципов к офисной работе. Прочитав книгу, люди понимали, что Toyota создала единую организационную систему, где люди сориентированы на добавление ценности для потребителя.

Подход Toyota позволяет сформировать уникальную культуру, и люди, работающие в самых разных организациях по всему миру, убеждены, что у Toyota есть чему поучиться. Множество руководителей предприятий пишут, что «Дао Toyota» стала для них планом перестройки собственной организации. Они рассказывают, как много уроков преподнесла им эта книга. Мы не перестаем удивляться, неужели она и в самом деле может служить руководством к действию. Мы видели свою задачу в том, чтобы описать принципы менеджмента Toyota и привести примеры их применения, но не ставили цель создать руководство по применению этих принципов в ваших организациях.