18+

Пол Эйкерс
предприниматель, лин-энтузиаст



ДВУХСЕКУНДНЫЙ ЛИН

Как взрастить сотрудников и построить лин-культуру

Пол Эйкерс

Двухсекундный ЛИН. Как взрастить сотрудников и построить лин-культуру

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=59975048
ISBN 9785005151285

Аннотация

Это история личных поисков, проделанных Полом Эйкерсом в стремлении создать бережливую компанию. История, наполненная его страстной жаждой приключений и открытиями новых возможностей, его путь ошибок и откровений, в конечном счёте завершившийся достижением признания, – вся правда о сути и духе Лин. Вы не найдёте здесь ничего похожего на речи навязчивых консультантов или выступления ортодоксальных проповедников. Только глубокое, практически духовное понимание того, что означает быть бережливым.

Содержание

Отзывы на книгу	8
Введение	18
Глава 1	21
Глава 2	26
Глава 3	31
Глава 4	36
Глава 5	43
Глава 6	52
Глава 7	61
Конец ознакомительного фрагмента.	62

Двухсекундный ЛИН
Как взрастить сотрудников и построить лин-культуру
Пол Эйкерс

© Пол Эйкерс, 2020
ISBN 978-5-0051-5128-5
Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

Привет, друзья!

Меня зовут Павел Гутовский, я основатель Leanhub – проекта о лин-культуре и большой силе маленьких шагов, способных привести к выдающимся результатам.

Перед вами книга бывшего плотника, а ныне успешного предпринимателя-миллионера Пола Эйкерса. Пол владелец американской компании FastCap, которая процветает даже в кризис благодаря мощной внутренней культуре. На протяжении многих лет Пол заряжает энергией изменений, рассказывая о простых, но по-настоящему действенных японских инструментах руководителям и сотрудникам компаний – от небольших локальных со всего мира до таких гигантов, как Мерседес-Бенц, Амазон, Армия обороны Изра-

иля, ВВС США.

В книге он честно и от того увлекательно повествует о своей личной трансформации, к которой его подтолкнуло знакомство с японской культурой непрерывных улучшений.

Пол уже много лет привозит предпринимателей со всего мира в Японию. Эти поездки дают возможность получить инсайты не только в самых топовых японских компаниях, таких как Toyota или Mifune Corporation, но и погрузиться в мир бережливого мышления, которому учат с детства. Поэтому, например, одна из главных и интереснейших встреч для участников происходит в стенах рядовой японской школы.

Вот в такой поездке под руководством Пола я, занимаясь на тот момент уже много лет повышением операционной эффективности, неожиданно для себя оказался 4 года назад. Впечатления и знания от этого четырехдневного путешествия вдохновили на то, чтобы по приезду перестроить традиционный подход к управленческому консультированию и применить на практике методологию Пола в рамках нескольких пилотных проектов в Москве и Подмосковье. Обо всех изменениях, улучшениях внутренних процессов и экономическом эффекте мы подробно рассказываем на LeanHub.ru. Забегая вперёд скажу лишь, что самый главный эффект – это изменения «снизу», которые инициируются и реализуются сотрудниками компаний без пинка от руководства. Прямо как в Toyota:)

Как же удалось вовлечь людей в изменения? За счёт секретного японского ингредиента эффективности, о котором Пол рассказывает в книге. Этот рецепт такой же простой, насколько и сложный. Но точно выполнимый, если есть желание.

Как создать и воспитать сплоченную команду лин-энтузиастов? Почему сотрудники должны быть заинтересованы в самостоятельном внедрении механизмов улучшений рабочих процессов? Сколько денег вы сэкономите, сделав эти процессы удобнее? Как японский взгляд на мир поможет вам добиться экономического эффекта и построить гармоничные отношения внутри компании и, в конце концов, с самим собой?

В этой книге Пол делится конкретными инструкциями, которые вы можете начать применять уже сегодня. Я рекомендую ее к прочтению тем, кто хочет изменений в бизнесе и жизни, но не знает, с чего начать – предпринимателям, руководителям и сотрудникам больших и маленьких компаний, людям дела, которые уверены в том, что могут больше.

Освойте простые правила, которые предлагает Пол, сделайте их выполнение своей привычкой, и привычка со временем, как говорят японцы, обязательно превратится в новые возможности.

С уважением,
Павел Гутовский
Основатель проекта LeanHub.ru, CEO «OpexLab – Лаборатория операционной эффективности»

Отзывы на книгу «Двухсекундный Лин»

«Это история личных поисков, проделанных Полом Эйкерсом в стремлении создать бережливую компанию. История, наполненная его страстной жаждой приключений и открытиями новых возможностей (в Японии, в компании FastCap и в его собственной жизни), его путь ошибок и откровений, в конечном счёте завершившийся достижением признания, – вся правда о сути и духе Лин. Благодаря фотографиям, которые Пол сделал в ходе своего Лин-приключения, мы не только знакомимся с ним как с личностью, но и открываем для себя сам процесс обретения бережливого мышления и принципы, которые меняют абсолютно всё. Пол демонстрирует такой же дух искателя приключений, который, вероятно, был присущ создателям «Форда» и «Тойоты», – дух, который во многом утрачен в современном бережливом мышлении.

осязаемое воплощение этих принципов. Он быстр, эффективен и несёт в себе огромную ценность. Вы не найдёте здесь ничего похожего на речи навязчивых консультантов или выступления ортодоксальных проповедников. Только глубокое, практически духовное понимание того, что означает быть бережливым. *«Двухсекундный Лин» —*

Эта замечательная книга выделяется среди множества книг о бережливом производстве. Если вы новичок в бережливом производстве – прочитайте эту книгу! Если вы эксперт в бережливом производстве – прочитайте эту книгу! В любом случае вы не разочаруетесь».

«Это потрясающе. Прекрасные фотографии. Прекрасные примеры использования бережливого производства в быту. Если бы все усовершенствования „гуру“ бережливого производства воплотить в жизнь… о-о-о-о-о-о…»

«Я познакомился с Полом Эйкерсом из компании FastCap более года назад во время его визита в город Ферндейл. Пол тогда лично проводил для сотрудников нашего муниципалитета семинар по системе Лин.

Мы взяли на вооружение принципы бережливой психологии, которые предлагает Пол и о которых он так красноречиво пишет в книге . И мы продолжаем ежедневно использовать эти принципы. Каждую пятницу мы проводим утренний круглый стол Лин. Бережливое мышление – это очень важная часть того, что должно представлять собой правительство и чем оно должно заниматься. В обществе сложилось неверное представление о государственных служащих. Чиновники в нашем городе взяли за правило концепцию постоянного поиска путей усовершенствования своей работы и повышения эффективности своих должностных обязанностей. *«Двухсекундный Лин»*

Особенно я впечатлён тем, как сотрудники взаимодей-

ствуют друг с другом и обмениваются идеями по улучшению качества своей работы. Это позволило создать особенную командную атмосферу и как никогда прежде сплотило коллектив. Каждый человек, от новичка до опытного ветерана, должен чувствовать, что он нужен, а его идеи могут изменить ситуацию к лучшему.

Каждая городская служба должна взять на вооружение систему бережливой психологии, чтобы убедиться, как это может всё изменить!»

«Узнайте, как управлять с максимальной эффективностью, достигая при этом результата и создавая позитивную обстановку во всём, что вы делаете. Содержание книги с прекрасными примерами послужит отличной основой для тех, кто хочет преуспеть».

«Пол Эйкерс заражает всех своей страстью к бережливому образу жизни. Компания Fast Car продолжает двигаться в этом русле, постоянно совершенствуя результат. Главный подход компании состоит в привлечении сотрудников, способных предложить идеи мирового уровня. И за всем этим стоят Пол и его команда».

«Прекрасная книга Пола Эйкерса очень близка мне по духу. В своей книге Пол показывает, насколько простым может быть бережливое производство и насколько этот процесс может быть интересным. Причём всё это действительно работает! это руководство для бережливого производства, а также захватывающая история. С помощью этой книги вы сможете

отлично , прекрасно себя и при этом всей вашей организации». *„Двухсекундный Лин“ – работать чувствовать повысить уровень*

«Эта сильнейшая книга без труда перенесёт вас в динамичный мир Fast Cap. Вы откроете для себя могущественную силу усовершенствований, создаваемых Полом Эйкерсом с такой простотой, смирением и энтузиазмом! Как отмечает Пол, это живёт у нас в подсознании. И если мы посмотрим на вещи иначе, мы сможем сделать то, что никогда представить себе не могли. Именно поэтому внушает оптимизм тот факт, что Пол постоянно объясняет свои принципы оптимизации работы чиновникам и правительству. И хотя он сам считает, что его книга не предназначена для обладателей степени MBA или для любителей теории, я рекомендую экспертам по усовершенствованию прочесть эту книгу именно потому, что она написана так просто и доступно. Эта книга помогает воплотить бережливое мышление в жизнь». *„Двухсекундный Лин“*

«Все знают, как усовершенствовать производство, чтобы сделать его бережливым… Но Пол открывает те ценности, которые помогают вашим работниками проникнуться идеей бережливого производства. На мой взгляд, данная книга – это существенный вклад в расширение знаний. Прекрасная работа».

«Наконец-то! Отличная интерактивная книга, делающая процесс обучения бережливому образу жизни доступным,

лёгким и ! QR-код позволяет перейти по ссылкам на видео, а стимулирующие на размышления задания делают ваш читательский опыт незабываемым…» *интересным*

«великолепна! Пол Эйкерс – новатор, который расширяет наши горизонты, крушит стереотипы, расширяя наши возможности в обслуживании клиентов. Вероятно, вы ожидаете от этой книги, что в ней просто хорошо объясняется, как быстро овладеть тонкостями бережливого производства… Ну, в общем, это так, но при этом сама структура книги демонстрирует новаторство, творческий подход и обращённость к клиенту/читателю. Вам наверняка понравится эта книга. Современный лидер должен обладать новаторством, страстью и оптимизмом. С Полом вы получите все эти три гормона». *Двухсекундный Лин»*

«Яркая, забавная и умная, книга представляет собой рецепт от Пола Эйкерса, как постоянно развиваться и расти – и дома, и на рабочем месте, в его компании Fast Cap. Это слово и дух настоящего американского предпринимателя, показывающего нам, что основы бережливого производства могут найти применение везде и всюду и всегда обращены к . Итак, пристегните ремни безопасности. Вы отправляетесь в быстрое, мощное и вдохновляющее чтение… и даже более того – благодаря ссылкам QR-кода». *„Двухсекундный Лин“ людям*

«В своей книге Пол Эйкерс отвечает на вопрос «почему». Почему Лин? Пол даёт читателю веские основания для того,

чтобы отправиться в Лин-путешествие. Я настоятельно рекомендую книгу всем тем, кто хочет сделать свою компанию или организацию более эффективной и прибыльной. *«Двухсекундный Лин» «Двухсекундный Лин»*

Как руководитель исполнительной власти округа Эри (Нью-Йорк), я представлял компанию Лин Six Sigma четыре года назад и непосредственно участвовал в преобразовании округа-банкрота в один из самых финансово стабильных округов Америки. Сегодня Эри – это крупнейший северный округ штата Нью-Йорк, в нём расположен третий по бедности город Соединённых Штатов (Буффало). Нашим удивительным успехом мы на 80% обязаны Лин и на 20% – Six Sigma.

Лин – это путешествие длиной в жизнь, путешествие, которое на самом деле сто́ит того времени и энергии, которые вы потратите на осознание и реализацию бережливого способа производства. Пол Эйкерс всего лишь даёт толчок, чтобы вы включились в процесс. Итак… начнём!»

«Каждый раз, когда я прихожу в компанию FastCap, её персонал вдохновляет меня. Психология бережливости заразительна. Как говорится, кадры решают всё. Если люди разделяют концепцию и с энтузиазмом воплощают её, то всё получается».

FastCap Press
Copyright © 2014 by FastCap Press
Все права защищены,

включая право на любую перепечатку всей книги или её отдельных частей.

За информацией о специальных скидках, пожалуйста, обращайтесь непосредственно к Полу Эйкерсу: 888-443-3748 или paul@fastcap.com

Дизайн Пола Эйкерса
Четвёртое издание
Май 2014
Продано более 20 000 экз.
Выпущено в Соединённых Штатах Америки

«Двухсекундный Лин на все вкусы»

Вы можете прочитать книгу… или для более полного представления посмотреть видеоролики… а также послушать расширенную версию аудиокниги, в которую вошли дополнительные истории и новшества, не отражённые в печатной версии, на сайте www.paulakers.net

Выражаю признательность

Издателям

Энджи Фогту за редактирование оригинала рукописи. Анжеле Томпсон за окончательную вычитку и правку.

Особенная благодарность

Лиан Эйкерс, моей жене, за поддержку, а также за то, что она построила вместе со мной не только прекрасную жизнь, но и компанию.

Джону Луссиеру за то, что он прекрасно управлял компанией FastCap®, пока я с головой погрузился в данный про-

ект… и за все эти его прекрасные цитаты.

Команде компании FastCap за то, что они являются самым прекрасным коллективом, с которым кому-либо когда-либо приходилось работать.

Кейт Тёрли за первую публикацию, а также за то, что дала мне волшебного пенделя, чтобы я завершил свой проект.

Обращение к неизвестному Лин-последователю

В 1998 году я побывал в одном цеху, который выглядел совсем не так, как другие цеха, которые мне приходилось видеть. Нигде не было видно никакого инвентаря, но работа шла. Большинство машин работали тихо, а рабочая зона выглядела очень чистой и организованной. Работа в тот день продвигалась медленно, но хозяин компании не впадал в панику, а просто давал указания своему персоналу на всех объектах, как выполнять работу. Компания была успешной, прибыльной, а люди, казалось, по-настоящему получали удовольствие от своей работы. Я покинул этот цех, размышляя о том, что этот парень, должно быть, ненормальный. Как можно делать деньги и оставаться на плаву в бизнесе, если твои люди не производят конкретного продукта? Два года спустя я узнал ответ на этот вопрос.

Рэнделл Бенсон, консультант по бережливому производству
и автор книги The Quest Effect

Холли Дакворт, доктор философии, вице-президент по непрерывному развитию компании Kaiser Aluminum

Гэри С. Енсен, мэр города Ферндэйл, Вашингтон

Д-р Нидо Кубейн, президент Хай-Пойнтского университета, глава компании Great Harvest Bread

Гэри У. Кенвёрзи, главный управляющий Государственного центра бережливого производства

Карл Ваденстен, президент компании Vibco Vibrators, ведущий ток-шоу на радиоканале AM790 и 790Business.com «Бережливая нация»

Мерил Раниен, CSP, автор PowerPhrases, а также девяти других книг по коммуникации

Тони Оливер, Денвер, Колорадо

Линда Клейнеберг, маркетинг-менеджер компании Vibco Vibrators

Д-р Чальз Шван, автор бестселлера Total Leaders 2.0

Гвендолин Галсвёрс, автор книг Visual Workplace/Visual Thinking и Work That Makes Sense

Крис Коллинз, исполнительный руководитель, округ Эри, Нью-Йорк

Калеб Эриксон, шериф округа Вотком

Введение

Добро пожаловать в мой мир экстремально бережливого мышления. После того как вы прикоснётесь к преимуществам Лин, вы захотите его, вы будете стремиться к нему и делать всё, чтобы заполучить его.

Поскольку Лин произвёл невероятные изменения в моей жизни – как личной, так и профессиональной, – я бы хотел в названии книги передать то, как возможно выстроить настоящую психологию бережливости Лин. Среди огромного количества книг по бережливому производству мне не попадались по-настоящему захватывающие. Мои друзья, с которыми я гоняю на горном велосипеде, сказали бы: «Ты псих!» На самом деле, когда я искал книги и сайты, для того чтобы порекомендовать их другим людям, всё, что я нашёл, были книги с какими-то запутанными диаграммами и сложными теоретизированными изложениями разных бизнес-направлений – уж точно не тот забавный Лин, который я знал и любил.

Данная книга не предназначена для обладателей степени MBA или для людей, интересующихся теорией производства или различными схемами. Цель этой книги – показать путь тем людям, которые хотят изменить к лучшему свою повседневную жизнь и на работе, и дома. Лин не настолько сложен, как его подают разные эксперты и учебники. На самом

деле, по мере того как вы позволите Лин войти в свою жизнь, вы увидите, что чем больше бережливого мышления в вашей жизни, тем большее удовольствие вы от неё получаете.

Бережливое мышление помогло мне развить свой бизнес от небольшого гаража до международной корпорации с многомиллионным оборотом. У меня самые преданные и самые задорные сотрудники, о которых мог бы мечтать любой владелец бизнеса. Я стал воплощением американской мечты, потому что нашлись люди, которые поделились со мной гениальными идеями мышления Лин. И так же, как мои японские наставники, я бы хотел поделиться своим бережливым мышлением с другими людьми и тем самым внести свой вклад в создание процветающей и продуктивной психологии бережливости по всему миру.

Бережливое мышление – это интересно и захватывающе! Идеи, которые я почерпнул у своих Лин-друзей, просто тектонические! Я попытался написать книгу о бережливости – короткую, наглядную и простую.

На рынке представлено множество семинаров, пособий и учебников. Я же хотел написать книгу, которая бы сделала бережливое мышление доступным для всех, от домохозяек до руководителей самого высокого звена.

У меня вошло в привычку прочитывать для моего собственного интеллектуального развития одну книгу в неделю. И по прочтении книги я всегда спрашивал себя: «Что я узнал такого, что могло бы перевернуть мой мир, если бы я взял

это на вооружение?» Я включил эти свои открытия в специальное обобщение в конце каждой главы, выведя их под заголовком «Основная идея».

В этом обобщении самым бережливым способом закрепляется один из основных моментов (одна основная мысль) каждой конкретной главы. В любое время вы можете вернуться, чтобы быстро просмотреть и запомнить эти основные мысли. Итак, приготовьтесь, мы отправляемся в захватывающее путешествие… Скоро вы начнёте думать и воспринимать бережливый образ жизни Лин!

Глава 1
Что такое Лин?

Десять лет назад я отправился в своё Лин-путешествие. Мне никогда раньше не приходилось слышать этого слова, но то, что произошло впоследствии, просто поразительно. Мы с моей женой открыли свою компанию FastCap в собственном гараже в 1997 году. FastCap – это производственная и девелоперская компания, специализирующаяся на производстве инновационных инструментов и оборудования для столяров и строителей. Почему деревянные изделия? Потому что я одержим этой страстью – взять в руки брус гондурасского красного дерева и смастерить из него что-нибудь.

Нашим первым продуктом стали самоклеящиеся крышечки, закрывающие отверстия для болтов внутри шкафов. Следующим нашим продуктом стал лазерный нивелир Laserjamb, который я придумал, когда работал столяром. Я придумал, как производить и продавать их. Я стал экспертом в этой области (кстати, моя следующая книга будет называться). *«Как придумать, а затем продать что-либо гениальное»*

Мы обратились в банк, чтобы получить свой первый кредит. Это была сумма в 250 тыс. долларов, огромные деньги

для нас. Правление банка одобрило выдачу кредита, но поскольку мелкие предприятия часто разоряются, президент банка решил всё лично проверить. Он сам пришёл в компанию FastCap, чтобы убедиться, что «интуиция его не подвела». Осматривая наши мастерские, президент банка заметил, что на предприятии царит прекрасная трудовая дисциплина, что процесс очень чётко организован и что всё идёт как по маслу.

По окончании своей экскурсии он сказал мне: «Пол, я дам тебе столько денег, сколько тебе нужно. Я никогда не видел, чтобы бизнес был так прекрасно организован. Похоже, что ты на самом деле знаешь, что делаешь».

Поскольку я сам очень гордился своим детищем, это было для меня лучшим комплиментом. Тогда мы с женой очень упорно работали, чтобы наш бизнес развивался, и мы только что выиграли приз «Новый бизнес-проект года» (округ Вотком).

Стоит ли говорить, что слова президента банка лишь укрепили нас в нашей уверенности, что мы движемся в верном направлении. Мы получали хорошую прибыль, наш бизнес расширялся, а в нашей компании царил молодой и дерзкий задор.

Мы быстро росли и развивались, и всё казалось прекрасным. Что могло быть не так с бизнесом, который приносит прибыль и о котором так лестно отзывался президент местного банка? Здесь возникает второй вопрос: «Могут ли

у успешной компании возникнуть существенные проблемы?»

У нас были проблемы инвентаризации – в частности, с сортировкой поставляемого сырья. Я нанял производственного консультанта, чтобы он предложил нам программу для более эффективного управления нашими запасами. После того как консультант осмотрел всё наше производство, я спросил его: «Итак, Трейси, что ты думаешь? Можешь ли ты мне помочь?

Его ответ меня озадачил. Он сказал: «Ну, я не знаю». Я снова спросил: «Так в чём, по-твоему, моя проблема?» Он помолчал, ещё раз оглядел наш цех и сказал: «Ты хочешь знать правду?» Я ответил: «Конечно!» Он сказал: «Вы не знаете, что вы делаете, и вы ничего не знаете о производстве».

Вот это да! Всего за неделю до этого президент банка сказал, что моя компания лучшая из тех, что он когда-либо видел. А теперь этот парень заявляет мне, что я не знаю, что я делаю и что я, по существу, нахожусь в свободном падении.

Чтобы понять, как непросто мне было смириться с тем, что я услышал, нужно знать моё прошлое. Всё, чего я добился в жизни к тому моменту, я сделал сам и при этом немало преуспел.

Я заработал звание Eagle Scout в 14 лет, а когда мне исполнилось 16 лет, я сделал свой первый музыкальный инструмент, получив высокую оценку от мастера по изготовлению

гитар Боба Тэйлора, который тут же пригласил меня на работу в свою компанию Taylor Guitars. Мне посчастливилось приложить свою руку к первым двум тысячам гитар, выпущенных его фабрикой.

Таким образом, после окончания колледжа я имел производственный опыт и поэтому пошёл работать преподавателем ремёсел.

А затем меня взяли менеджером на строительство стоквартирного дома. Это был очень непростой строительный проект, тесно связанный с производственным процессом.

Кроме того, я был одним из ведущих строителей, которых привлекали для работы в журнале Architectural Digest в Бэль-Эйре (Калифорния), а также занимался восстановлением исторических зданий в Пасадене. Тогда мне было чуть больше 20 лет.

И вот сейчас, после всех этих лет, я был абсолютно уверен, что прекрасно разбираюсь в принципах производства, ведь у меня огромный опыт работы в производстве, что доказывается внушительным списком моих достижений. А тут приходит какой-то парень, которому я плачу́, чтобы он помог мне улучшить мой бизнес, а он вместо этого заявляет, что я не знаю, что я делаю.

Тем не менее я сдержался и спросил: «Хорошо, Трейси, что мне нужно делать?» Он ответил: «Ты должен кое-чему научиться, а именно – производственной системе Toyota, по-другому эта система называется Лин-производство, то есть

бережливое производство».

Я спросил: «А что такое Лин?»

Это я собирался выяснить.



Глава 2
Неужели я настолько плох?

Уже на следующей неделе после известной вам фразы: «Вы не знаете, что значит производство», – двое парней, которых звали Брэд и Джон, стояли у нашей двери. Брэд и Джон выросли в Японии, где провели детство с родителями-миссионерами. Они долгое время работали переводчиками у японца, который преподавал бережливый образ жизни американским компаниям, и так хорошо овладели этой проблемой, что решили начать работать самостоятельно, а мою компанию FastCap они выбрали в качестве своей первой «жертвы».

Я был впечатлён их наблюдениями, но цена, которую они запросили за свои услуги, ошеломила меня – 10 тысяч долларов в неделю. Я владел всего лишь небольшим бизнесом, а не банком. И это была гигантская сумма для меня, но я знал, что мне нужна помощь, если я хочу вывести свой бизнес на новый уровень. К тому же кое-что из их не лишённых смысла выводов мне было понятным. Я решил рискнуть, но сначала убедил жену позволить мне потратить эту большую сумму.

Впоследствии мы убедились, что это было одним из самых правильных решений, которые мы когда-либо приняли.

С того момента у нас не было дороги назад. Это было, как если бы после игры в своё удовольствие в баскетбол по выходным с коллегами по работе мы перешли к серьёзным тренировкам в олимпийской сборной. Привычная размеренная жизнь для нас кончилась.

Парни задавали вопросы обо всём, начиная с того: «Почему вы производите так много изделий одного вида?» Я ответил: «Потому что на настройку оборудования для каждого варианта нашего продукта уходит много времени. Вот нам и приходится изготавливать большие объёмы продукции впрок, на несколько месяцев вперёд».

Брэд и Джон сказали мне, что это чистые потери, потому что произведённые впрок изделия нужно инвентаризировать, складировать, а затем следить за их сохранностью и состоянием. А если произвести только необходимое количество, то не понадобятся все эти лишние затраты на инвентаризацию, складирование и хранение произведённой продукции. Таким образом сократится огромное количество расходов. И если вас смущает время, которое необходимо для настройки станка, то нужно просто найти способ его сократить… Например, вместо обычных 45 минут попробуйте выполнить настройку станка за пять минут.

«Послушайте, – сказал я, – я вам в отцы гожусь. Я занимаюсь своим делом уже много лет и знаю, что невозможно за пять минут хорошо перенастроить станок». Брэд улыбнулся и сказал: «Вам ещё предстоит много узнать о бережливом

производстве». В течение следующей недели парни наблюдали за нашим производственным процессом и оценивали всё, что мы делали: выбор трафарета, смена инструментов, расстояние, которое требуется пройти до того или иного оборудования. Каждый шаг производственного процесса оценивался по его эффективности и простоте. Всё это помогло нам внести значительные изменения в процесс и сократить время настройки станка, что в итоге позволило нам легко изготавливать изделия любых размеров, формы и цвета, в зависимости от конкретного желания клиентов, а не производить все возможные варианты в больших объёмах.

И вот вместо 45 минут нам удалось сократить процесс настройки станка почти до пяти минут. Я готов был съесть свою собственную кепку. Но что ещё более важно, мы и по сей день продолжаем совершенствовать этот процесс. Это позволило нам уменьшить время настройки станка до рекордных двух минут.

Таковым было моё знакомство с бережливым мышлением. Изначально я был абсолютно уверен, что идеи Брэда и Джона недостижимы, но уже через несколько недель убедился в обратном, я собственными глазами увидел: невозможное возможно. Мой первый опыт работы по методике бережливого производства позволил мне познакомиться с двумя его основополагающими принципами: устранение потерь и постоянное усовершенствование.

В то время как президент банка был впечатлён при виде

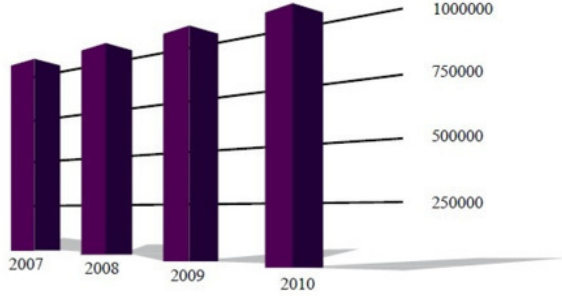
чистого и хорошо организованного цеха, Брэд и Джон сразу обратили внимание на множество сотрудников, которые были вовлечены в громоздкий процесс по производству ненужной в настоящий момент продукции, которая затем требовала постоянного обслуживания, хранения и т. д. Для того чтобы исключить потери от производства избыточных запасов, мы должны были тщательно проанализировать весь производственный процесс и найти пути его усовершенствования. Бережливое мышление предполагает, что всё может постоянно и бесконечно улучшаться. Если вы считаете, что усовершенствования достаточно делать пару раз в год (как съездить в отпуск и снова вернуться к привычной работе), вы сильно заблуждаетесь.

Прочитав книгу , я сделал для себя вывод, насколько радикальной на самом деле является идея «непрерывного улучшения». Теперь я понимаю, что потери энергии, выброшенные на ветер деньги, потраченные впустую ресурсы и время постоянно тянут нас назад. *«Метод Toyota»*

Если вы думаете, что ваша жизнь или ваш бизнес вполне хорошо идут, вы заблуждаетесь. Компания Toyota ежегодно реализует миллионы рацпредложений своих сотрудников по всему миру, при этом они уже более 50 лет руководствуются принципами бережливого мышления. Как говорит мой хороший друг и последователь Лин-психологии Джефф Каас, «потери – как гравитация: они тянут вас назад семь дней в неделю и 24 часа в сутки. И если вы не найдёте способ это

преодолеть, то проиграете!

Toyota реализует миллион усовершенствований ежегодно, все они генерируются из идей, поданных её сотрудниками по всему миру!



Глава 3
Под заказ

Следующие недели для меня были похожи на посвящение в новую религию – это было погружение в новый способ мышления. После того как я познакомился с результатами сокращения потерь и с концепцией непрерывного совершенствования, мне была представлена идея «под заказ», то есть идея изготовления продукта по индивидуальному заказу.

Для современного американца эта концепция абсолютно чужда, поскольку с прошлого столетия наша культура полностью перешла на экономику, которая опирается на массовое производство. Мы живём в эпоху, девизами которой могут служить фразы: «Чем больше, тем лучше», «Унификация всего!» или «Если что-то хорошо, то этого нужно как можно больше». Разве не так?

И компания FastCap не стала исключением. Наш цех был ориентирован на массовое производство, глобальное мышление, что абсолютно противоречит идее «под заказ».

В нашей компании FastCap мы производили большие партии продукции независимо от того, какое количество заказов получали, потому что верили, что так мы экономим время и деньги. В итоге выяснилось, что, выполняя огромный объём работ, мы производили и горы отходов, поскольку ориен-

тировались на модель массового производства.

Например, мы выпускали лазерный нивелир Laserjamb партиями по 100 штук. По нашим расчётам, на производство одного Laserjamb мы тратили около 45 минут. Таким образом, на партию в 100 штук уходило около 75 рабочих часов от начала и до конца. Мы считали, что, производя их партиями по 100 штук, мы экономим время и при этом гарантируем их постоянное наличие на складе, в случае если поступит заказ на них. Когда Брэд и Джон предложили нам выпускать этот инструмент по одному и только тогда, когда на него поступит заказ, я подумал, что они оба сошли с ума. По-моему, я ответил им тогда: «Нет, так не пойдёт!»

На нашем предприятии мы создали необходимые площади для того, чтобы производить свою продукцию. При изготовлении инструментов партиями по 100 штук нам требовалось место для размещения всей партии на каждом этапе производства. Для начала нам нужно было достаточное количество верстаков, чтобы разместить на них все нивелиры Laserjamb одновременно. Кроме того, нам необходимо было как-то транспортировать нивелиры из одной части фабрики в другую.

Производство крупными партиями требовало больших площадей, оборудования, персонала и денег. Но я считал, что это неизбежное зло, которое гарантирует эффективность. Производство партиями по 100 штук казалось мне наиболее резонным. Безропотно подчинившись рекомен-

дациям Брэда и Джона, мы стали производить нивелиры Laserjamb по одному. На мой взгляд опытного производителя, этот процесс должен был стать слишком утомительным и трудоёмким, а потому неэффективным. Я очень хотел утереть носы этим так называемым экспертам, доказав им бесполезность всей этой затеи. Я подшучивал над ними; во всяком случае, тогда мне так казалось.

Первую неделю они провели, разбивая цеха на небольшие секции П-образной формы. Моя компания выглядела так, как будто по ней пронёсся смерч, а я сам стал его жертвой. Вы же помните, как я гордился своей прекрасной компанией и своими производственными талантами?

Было довольно унизительно наблюдать за тем, как эти двое безусых юнца полностью переделывают всё в моей компании, демонтируют самые важные компоненты. Это воспринималось так, как если бы кто-то мне сказал: «Пол, твой ребёнок уродлив. Мы его у тебя забираем». Несправедливо по отношению к моей «молодой и дерзкой» компании!

Как вы думаете, что произошло дальше? Мои глаза как будто открылись под магией бережливого мышления.

Работая под заказ, мы производили каждый нивелир Laserjamb от начала и до конца, причём делал это один человек, который во время сборки сам всё контролировал. Такой процесс производства «за один раз» позволял нам сразу же обнаруживать ошибки, если они возникали: возможно, отверстие было немного смещено от центра или ручка

была неверно прикручена. Какова бы ни была ошибка, мы могли сразу же её обнаружить в процессе производства конкретного нивелира Laserjamb, а не тогда, когда вся партия в 100 штук уже готова. Устранить неполадку в одном нивелире Laserjamb – это пустяк. А вот сделать то же самое для полностью готовой партии нивелиров – это настоящая катастрофа!

Подобные усовершенствования также помогают совершить переход на качественно иной уровень. Благодаря индивидуальному подходу мы не только получили возможность обращать больше внимания на процесс (и, как результат, свели ошибки к минимуму), но и сам процесс при этом пошёл более гладко. Заполнение бланка заказа, погрузка, доставка, оплата, оборот наличности – всё, что было связано с процессом выпуска, теперь стало намного проще.

Вместо того чтобы иметь на складе 100 нивелиров Laserjamb, которые нужно пересчитывать, хранить и т. д., у нас было в наличии ноль, поскольку мы производили каждый нивелир после получения заказа. Мы его изготавливали, упаковывали, доставляли и получали за это деньги. А это значит, что мы не тратили средства на производство чего-то, что ещё не было продано. У нас стало намного меньше запасов, лежащих мёртвым грузом на складе, и при этом мы тратили намного меньше рабочего времени.

Чтобы было нагляднее, всю эту готовую и пылящуюся на складе продукцию можно сравнить с листьями салата,

увядающими с каждым часом.

Изготовление продукции под заказ упрощает и совершенствует и другие части производственного процесса. Так психология бережливости постепенно стала обретать смысл для меня, несмотря на свою кажущуюся алогичность.

Глава 4
С этого момента всё изменится к лучшему

Моё Лин-путешествие меня по-настоящему захватило. Это был волнующий процесс изменений. С каждым новым предложением по улучшению я проходил от стадии неверия и сомнений к смиренному приятию – чтобы в конце собственными глазами убедиться, к полному своему удивлению, насколько более простым, эффективным и менее затратным получается результат.

С тех пор я стал одержим идеей борьбы с ненужными затратами в своей компании FastCap. И хотя я сам уже 10 лет работаю по системе Лин, а множество людей путешествуют по всему миру, изучая бережливые методики, всё равно я считаю, что 90% того, что все мы делаем, – это бессмысленные траты. Ниже я привожу восемь примеров, где мы несём больше всего потерь. Вообще число восемь роковое.

1. Потери из-за перепроизводства.
2. Потери из-за лишних этапов обработки.
3. Потери из-за лишних запасов.
4. Потери из-за дефектов продукции.
5. Потери при ненужной транспортировке.
6. Потери из-за лишних движений.

7. Потери времени из-за ожидания.

8. Потери из-за неиспользования гениальных идей сотрудников.

Поиск . Бережливая психология Лин не усложняет вашу жизнь. Наоборот, она ориентирована на упрощение любого процесса. Если упростить процесс, то мы добьёмся лучшего результата с меньшими усилиями. И этот момент невозможно переоценить. Лин заботится не о том, чтобы осложнить наш труд, а о том, чтобы всё стало проще. При этом суть не в том, чтобы всё происходило быстрее, а в том, чтобы улучшить качество всего, что вы делаете. Это кардинальное изменение психологии, стиля жизни и работы, но даже маленький ребёнок каждый день совершает очередной шаг в постоянном бесконечном стремлении вперёд, к чему-то лучшему. Эти перемены действительно велики, но даже не это главное в бережливом образе жизни. ***затратных компонентов – это не тяжкая повинность, а своеобразная игра – охота на мусорщика-монстра***

Я просто делюсь с вами тем, как Лин вошёл в мою работу и какие потрясающие результаты это принесло. Последствия того, как бережливое мышление влияет на нашу частную жизнь, просто удивительные.

Если я ещё не сказал (а я никогда не устану это повторять!), бережливая психология Лин – это устранение потерь и постоянное улучшение, а также стремление сделать всё проще. Если вам на что-то требуется час, подумайте, мож-

но ли это сделать за 30 минут. Поверьте, 30 минут – это не сумасшествие, это 30 минут, в которые вы уложились, избавившись от восьми видов потерь. После того как вы сократите процесс до 30 минут, попробуйте свести его к 15 минутам. А когда у вас получится сделать всё за семь минут, можете станцевать победный танец. Вы славно поработали и имеете право торжествовать. Бережливое мышление Лин – это искусство сокращения, а не увеличения.

Бережливое мышление Лин – это постоянное сокращение потерь, ежедневно влияющих на нашу жизнь: как вы готовите завтрак утром или как вы одеваетесь. Оно поможет вам упростить сборы на работу, поиск ключей от машины, сумки, сборы детей в школу, приготовление еды, работу в саду, уборку дома – неважно, что именно. Бережливое мышление Лин относится к каждому аспекту жизни и поэтому может улучшить каждый аспект жизни. Да, став убеждённым последователем бережливого мышления Лин, вы намного улучшите свою жизнь!

Всё в жизни и сама жизнь – это процесс. Когда вы привыкнете к бережливому мышлению Лин, вы начнёте в соответствии с ним преобразовывать свой быт.

Вы будете постоянно пытаться представить, как можно изменить те или иные процессы, чтобы они проходили быстрее, безопаснее и проще, как улучшить качество того, что вы ежедневно делаете. У вас войдёт в привычку изо дня в день делать пусть даже небольшие улучшения для того, чтобы

к лучшему изменилась вся ваша жизнь.

Вот что я имел в виду, когда говорил о повышении качества вашей жизни, вашего бизнеса и всего вашего общего взгляда на жизнь. Можете ли вы себе представить, что каждый день всё становится немного лучше и лучше, пусть не резко, но зато последовательно улучшается? Когда вы воспримете психологию бережливости Лин и станете её последователем, ваша жизнь обязательно улучшится, станет полноценной!










8 Deadly Sins of Waste

1 Over-Production



Make too much food

2 Transportation



Transfer food from the kitchen

3 Excess Inventory



Extra food stits in inventory

4 Defects



Customer doesn't want pickles!

5 Over-Processing



Pickles have to be removed from food

6 Wasted Motion



Wasted motion from reworking finished food

7 Waiting Time



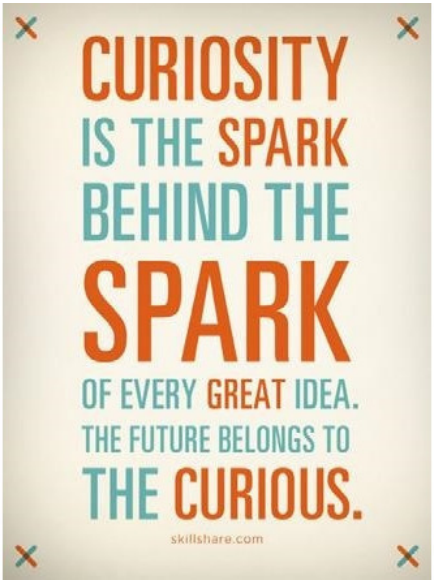
Customers are waiting for fixed order

8 Wasted Potential



Could be improving the kitchen

FAST FOOD STYLE


CURIOSITY
IS THE SPARK
BEHIND THE
SPARK
OF EVERY GREAT IDEA.
THE FUTURE BELONGS TO
THE CURIOUS.
skillshare.com

Глава 5
Что вас раздражает?

Позвольте мне привести несколько примеров того, как я использовал бережливые методики Лин не только на рабочем месте, но и дома. У меня есть несколько больших встроенных шкафов для одежды. Когда я открываю один из них утром, я вижу там десяток своих костюмов, повседневную и спортивную одежду. Но проблема в том, что мне уже 50 лет и я хуже вижу, а потому часто не могу различить оттенки цвета.

Когда 16 лет назад я построил дом, я сделал свет в шкафах, и он по-прежнему прекрасно работает, но мои глаза уже не те. Один источник света создаёт тени и оставляет неосвещёнными углы, и это создаёт мне настоящие проблемы по утрам. Я беру из шкафа свой костюм (нет, не тот мой голубой костюм из полиэстера) и иду в центр спальни под лампу, где свет ярче, чтобы выбрать подходящий галстук.

После многих походов туда и обратно я наконец понял, насколько это утомительно. Процесс выбора одежды просто выводит меня из себя! А что, если установить две или три лампы дневного света прямо в шкафах? Больше не будет никаких теней и неосвещённых углов! И в ближайший же выходной я осуществил свой проект. Сегодня мой шкаф под-

свечен, как если бы Господь разговаривал со мной по утрам! Когда я включаю свет, я вижу все оттенки цвета моих костюмов, рубашек, брюк. И теперь такое привычное утреннее действие, как выбор одежды, больше не бесит меня и не занимает лишнего времени. Эта маленькая победа принесла мне психологическое освобождение. Это только кажется мелочью, но если ежедневные надоедливые процессы сделать лёгкими и приятными, то наша жизнь станет лучше и приятнее. В ней не будет больше бестолковых хождений туда-сюда, не будет больше никаких сомнений, ошибок, переделываний, ссор.

16 лет я боролся с проблемой, вместо того чтобы решить её.

И однажды, когда я осознал это («всё это по-настоящему бесило меня»), я придумал решение проблемы (мой проект выходного дня). Тем самым я улучшил первый утренний процесс, с которого буду начинать каждое утро до конца своих дней.

Методика Лин служит для того, чтобы решать проблемы, которые выводят нас из себя. Это я узнал от Карла Ваденстена из компании Vibco. Карл – один Лин, которые делают её одновременно и простой, и приятной. Карл руководит крупной компанией в Провиденсе, Род-Айленд, выпускающей промышленные вибраторы… для сыпучих материалов и бетона!

Карл ведёт радиошоу, которое называется и перемещается

по своей компании в пробковом шлеме на голове, заявляя: «Мы находимся в состоянии войны с потерями». Он один из самых близких моих единомышленников, и это именно он заставил меня поверить в то, что «психология Лин – это избавление от вещей, которые раздражают тебя». *«Бережливая нация»,*

Меня раздражало, что я не мог хорошо видеть свою одежду в шкафу. Поэтому я взялся за решение проблемы и решил её. И теперь до конца своих дней я буду получать удовольствие от процесса утреннего одевания при прекрасном освещении. Я уже не говорю о том, что заработал пару «бонусов» от своей жены, потому что она пользуется теми же шкафами, а значит, и она тоже лучше видит одежду. Таким образом, ещё одним преимуществом бережливой психологии Лин является то, что от её внедрения выигрывают все.

Я сделал в буквальном смысле сотни усовершенствований у себя дома и сейчас хотел бы рассказать вам о самом своём любимом из них. По утрам я завариваю себе чай. Я люблю чай с сахарозаменителем Splenda и корицей и пью такой чай каждое утро. Это довольно однообразный процесс: я открываю ящик, достаю пакетик сахарозаменителя Splenda, разрываю его, высыпаю содержимое в чашку, поворачиваюсь и иду к мусорному ведру, бросаю в него пустой пакетик. Затем добавляю в чашку щепотку корицы, убираю корицу. После этого я опускаю в чашку чайный пакетик и иду за горячей водой, заливаю воду. Всё, чай готов.

На самом деле я терпеть не могу разрывать пакетик сахарозаменителя. Я делал это годами, и это сводило меня с ума. И однажды я решил купить нерасфасованный сахарозаменитель. Я приобрёл небольшой шейкер для сахара с высыпал в него Splenda. И с этого дня моя ежедневная рутина изменилась: я отсыпаю немного Splenda, немного корицы, опускаю чайный пакетик и наливаю воды. Всё.

Я сэкономил себе пять секунд только на том, что мне не нужно было разрывать пакетик сахарозаменителя. Вы наверняка скажете, что это мелочь, но именно из мелочей и складываются большие вещи. И потом, я подумал: «Ведь в семье только я один использую Splenda и корицу. Почему же тогда не смешать их в шейкере?» Сделав это, я ещё более упростил процесс. Теперь мне требуется только одно движение, чтобы засыпать из шейкера смесь Splenda и корицы, затем я опускаю в чашку с горячей водой чайный пакетик – и мой чай готов без лишних движений. Таким образом я экономлю себе 10 секунд за один раз до конца своих дней. Итак, помножим 10 секунд на три раза в день – и увидим, как простое приготовление чая помогает мне гораздо быстрее покончить с чаепитием и идти по своим делам.

Кроме того, не забывайте обо всех тех потерях, которые я устранил на более глобальном уровне. Сюда вовлечены многие процессы. Например, процесс расфасовки Splenda по пакетикам, потери при производстве самих пакетиков, кроме того, кто-то должен был их напечатать, доставить на склад,

потом развезти по магазинам, кто-то должен был заниматься инвентаризацией этих пакетиков. И наконец, я должен был их купить, принести домой, положить в свой ящик, а затем каждый из них разрывать и выбрасывать. Потом мусорный контейнер должен кто-то вывезти на свалку и там утилизировать. И кстати, свалкой тоже кто-то управляет.

То есть выходит, что с одним действием связано множество потерь, которые происходят миллиарды раз в день по всему миру, и не только со злополучным сахарозаменителем Splenda, но и со многими другими вещами. А я благополучно избежал всех этих потерь. Я избежал потери бумаги, а значит, предотвратил срубку дерева. Получается, что бережливая методика помогает охранять природу.

Приведу вам ещё два примера того, что я усовершенствовал дома, хотя я мог бы приводить такие примеры бесконечно. Один из них наверняка понравится тем, кто ненавидит убирать траву после стрижки газона.

Мне приходилось стричь траву каждую неделю, как это делают большинство из нас. Наш участок два акра, поэтому я использовал большую газонокосилку, в которой есть мешок, куда попадает трава. Я тратил огромное количество времени на то, чтобы за время стрижки несколько раз слезать с косилки и освобождать мешок.

Однажды кто-то предложил мне попробовать мульчировать траву. Я ответил, что не хочу этого делать, потому что мне не нравится, как газон выглядит после мульчирования.

Но я заметил, что если стричь газон не слишком коротко и меньше срезáть, то он со временем становится красивее. Итак, я стал мульчировать газон. В результате мне приходится реже удобрять его, потому что мульчированная трава очень полезна для газона. Я сэкономил деньги и время, потому что удобряю газон в два раза меньше.

И после мульчирования, и после использования мешка мне приходилось чистить нижнюю часть газонокосилки, потому что трава забивала лезвия снизу (я живу на тихоокеанском северо-западе, и здесь косят даже в дождь). Это создавало много хлопот и дополнительной работы. Я слезал с газонокосилки, брал шланг, направлял его на нижнюю часть машины и мыл её. Это был очень трудоёмкий процесс. Мне не нравилось это делать.

А что, если я положу трубу на землю, просверлю в ней отверстия, а сверху повешу садовый шланг и сделаю ручку, с помощью которой смогу включать и выключать воду? Тогда я смогу наехать газонокосилкой на трубу, повернуть ручку и дать воде сделать своё дело.

И знаете что, я попробовал это сделать. И у меня получилось. Я сэкономил кучу времени, ведь мне больше не нужно было слезать с косилки и снова залезать на неё!

Лин – это постоянный процесс усовершенствования, не так ли? Мне не нравилось, как выглядели труба и шланг на моём участке. Поэтому я сделал следующий шаг. Я залил бетон, вложил в него трубу, сделал отверстия и снова залил

бетоном так, чтобы только отверстия остались видны на поверхности. Я по-прежнему мог подъехать, нажать на рычаг, и вода начинала бить фонтаном из отверстий в бетоне, смывая грязь и траву. При этом моя система очистки была замаскирована. Всё было аккуратно, ни труба, ни шланг не лежали на земле, загромождая рабочую зону и портя вид. Всё выглядело безупречно. У меня получилось! И представьте себе, всё работало как в сказке! Мои друзья умирали от зависти, глядя на то, что я придумал. Вы спросите почему? Да потому, что это было действительно здóрово и весело! Это бережливая психология.

Теперь, когда я заканчиваю стрижку газона, я с большим удовольствием мою низ своей газонокосилки, потому что это очень просто (и весело). Мне нравится делать всяческие усовершенствования в своём хозяйстве.

И напоследок приведу ещё один из примеров Лин-усовершенствований в моём доме, оно тоже одно из самых моих любимых, потому что оно невероятно простое.

Двое моих детей (16 и 18 лет) обожают тосты. Они готовят их сами и, как и большинство подростков, всегда оставляют перемазанный маслом нож на столе. Честно признаюсь, эта дурацкая привычка просто бесит меня. Вы не представляете, сколько раз я умолял их класть нож на край маслёнки или сразу в посудомоечную машину. Пару дней они это делали, потому что они, стоит признать, хорошие дети (правда!). Но очень скоро нож снова валялся на столе, в компании

с хлебными крошками и остатками масла.

Я задал себе вопрос: почему нож всегда в конечном итоге оказывается на столе? И сам на этот вопрос ответил: да потому, что нож не может устойчиво долго находиться на краю маслёнки и падает на стол. Тогда я подумал: что, если я попробую намазать тост маслом с помощью кисточки? Я открыл ящик стола и выудил оттуда забавную кисточку для выпечки, с такими крепкими щетинками. Я взял её и воткнул в мягкое масло. Кисточка прекрасно вошла в него. Я намазал тост маслом, чтобы проверить свою идею. Она прекрасно работала. При этом кисточка отлично держалась в масле и не выпадала из него на стол. К тому же всё это выглядело довольно эстетично: кисточка, торчащая вверх из маслёнки. И когда я вечером пришёл с работы домой, моя дочь сказала мне: «Эй, папа! Ты классно придумал мазать масло кисточкой. Это намного легче». В этом и состоит сила бережливого мышления. Оно работает, и люди это признают, потому что жизнь становится проще, при этом проблема, которая так нас раздражала, решается.

Ключевой момент, на котором я хочу заострить ваше внимание: Лин на самом деле избавляет нас от вещей, которые нас раздражают. Когда я обучаю людей методике бережливости Лин, я обращаю их внимание на этот интересный изначальный момент. Чаще всего люди легко могут перечислить те вещи, которые их раздражают и даже сводят с ума в повседневной жизни. Кроме того, людям нравится, когда их спра-

шивают: «Что вас выводит из себя?» Застенчивые люди поначалу могут и ничего не назвать, но я гарантирую, что они задумаются над этим вопросом и уже очень скоро включатся в процесс поиска этих раздражителей вместе со всеми.

Когда мы сводим концепцию бережливой психологии к таким простым идеям, как те, о которых я рассказал в этой главе, все выигрывают. Именно поэтому Лин работает везде – дома и на работе. Улучшается качество нашей жизни. Просто задавайте себе этот вопрос каждый день: «Что раздражает меня?» – и я гарантирую вам, что ваш ответ вас удивит.

Глава 6
Domo Arigato (по-японски «большое спасибо»), господин Lexus!

А теперь вернёмся к бережливому образу жизни на рабочем месте. Как и в любом деле, в сфере бережливого образа жизни тоже возникают проблемы. Мне приходилось наблюдать их везде: и на производстве, и в мире бизнеса. Некоторых людей само упоминание слова «бережливый» заставляет хмуриться.

Эти люди уже пробовали применять методику Лин, но столкнулись с теми же проблемами, что и я. Эти проблемы связаны с тем, что человек, впервые попробовавший себя в Лин, не вполне понимает всеобъемлющую природу бережливого мышления. Две мои поездки в течение пяти лет в Японию были фантастическими и дали мне возможность полностью оценить бережливое мышление и выработать мотивацию для его эффективной реализации.

С первых дней моего увлечения психологией бережливости я был уверен, что это прекрасный инструмент, который поможет развить мою компанию, выведет её на новый уровень, сделает её более эффективной. Но если вы будете ис-

пользовать психологию бережливости как инструмент, вас ждёт разочарование. Лин гораздо больше, чем просто инструмент. *только*

Первые три месяца были самыми эмоциональными.

Все новшества, как ни трудно было их принять, принесли заметные результаты: мы сэкономили десятки тысяч долларов, повысили эффективность, упростили процесс, и всё это не могло не сказаться на атмосфере компании FastCap. И всё это только за три месяца!

Я чувствовал себя новым человеком… как будто я совершил что-то значительное.

Пора было моим консультантам отправляться восвояси, ведь я уже знал, что мне нужно делать? Хм-м-м, не тут-то было!

Эти так называемые «огромные» изменения не произвели на моих наставников никакого впечатления. И когда я рассказал им о своих планах увеличить площади, они посмотрели на меня как на сумасшедшего. «Зачем? У тебя и так слишком много площадей!» – запротестовали они. Я ничего не понимал.

Именно тогда Брэд и Джон предложили мне принять участие в новой программе. В рамках этой программы мне предстояло поехать с несколькими руководителями предприятий в Японию на семинар по изучению бережливого производства. Часть поездки предполагала личные контакты и непосредственное участие в производственном процес-

се компании Toyota (Toyota Production System, TPS). Как я мог отказаться? Япония – святая земля и родина бережливого мышления. Конечно, я сказал «да»!

Это первое паломничество в Японию было для меня обучением и вдохновением. На меня буквально обрушилась лавина ценной информации и впечатлений.

Моё первое путешествие в Японию с Брэдом и Джоном из Gemba Research

Производственные мощности были образцом эффективности и простоты. Было впечатление, что один человек работает за десятерых в идеально чистом и прекрасно организованном помещении. Я никогда не видел ничего подобного. Я не знал, как мне донести всю эту информацию до своих сотрудников, но был уверен, что с помощью бережливого производства смогу решить многие проблемы FastCap.

Вернувшись, я внедрил ещё больше усовершенствований и инициировал так называемый Кайдзен (в переводе с японского «изменения к лучшему»). Кайдзен – это когда группа сотрудников концентрируется на процессе, анализируя каждый шаг, делая выводы, – и в итоге устраняет ненужные действия и траты. Это командная работа по улучшению процесса. В течение следующих нескольких лет в компании FastCap произошло множество изменений. Мы сократили большое количество потерь, упростили процесс и существенно расширили бизнес. Однако должен признать, что бережливое производство стало восприниматься многими сотрудниками

как что-то лишнее. И я был единственным, кто по-настоящему продвигал бережливые методы. Пока я был на месте, чтобы выдвигать идеи либо руководить коллективными обсуждениями или мероприятиями Кайдзен, был заметен результат. Но как только я уходил или уезжал в командировку, всё замирало, и я возвращался к тому, от чего ушёл. Это было как толкать поезд. Общая черта всех убеждённых последователей бережливого производства Лин – отчаяние, которое их охватывает, когда у них не получается по-настоящему внедрить психологию бережливости на своём предприятии. Я думаю, именно в такой момент многие люди сдаются, отказываясь от бережливого образа жизни. Я бесконечно счастлив, что не сдался, потому что во время второй поездки в Японию в моём сознании произошёл перелом и полная картинка наконец сложилась. Я нащупал ключевое недостающее звено в моих действиях. Мне стало понятно, почему все мои попытки сделать бережливое мышление неотъемлемой частью моего коллектива «буксовали». Я должен быть выйти из модели «усовершенствование для галочки», и моё второе паломничество в Японию дало мне тот толчок, в котором я нуждался.

Самым главным впечатлением второй поездки в Японию стало посещение завода Lexus и двухчасовое выступление вице-президента компании. Предприятие Lexus было одной из самых элегантных и впечатляющих моделей производства, которые мне довелось видеть. В конце встречи я за-

дал вице-президенту очень прямой вопрос: «Что является самым важным для Toyota?»

Я надеялся, что его ответом не будет дежурная фраза вроде «устранение потерь на основе постоянного совершенствования», которую обычно приводят все эти специалисты бережливого производства. Я отчаянно хотел услышать что-то другое, что вдохновило бы меня, хотя я и не представлял, что бы это могло быть. И я не был разочарован.

Ни секунды не колеблясь, вице-президент сказал: «Самым важным для компании Toyota являются люди. Всё внимание компании Toyota направлено на обучение и подготовку персонала, на создание культуры непрерывного улучшения. Мы не заботимся о следующей модели автомобиля, о некоем чуде инженерной мысли, и мы совсем не думаем о стратегии будущих продаж. Наша забота номер один – построить коллектив и создать культуру постоянного улучшения». Это был едва ли тот ответ, который я ожидал услышать, но он стал настоящим открытием в моей поездке.

Я потратил пять лет, сконцентрировавшись на потерях и постоянных улучшениях. А компания Toyota в это время была одержима построением культуры через обучение и подготовку своего персонала. В отличие от них я пытался убедить своих сотрудников принять концепцию бережливого мышления, инициируя «мероприятия по бережливости». Причиной моих неудач было то, что я зациклился на процессе. Я понял, что мне нужно сосредоточиться на создании

у людей потребности в постоянном улучшении. Они должны понять и принять психологию бережливости.

Моё невольное заблуждение было в том, что я надеялся, что мои сотрудники будут смотреть на процесс волшебного обнаружения потерь и постоянного улучшения производства с таким же воодушевлением, как и я. Мне казалось, что однажды, увидев своими глазами процесс бережливого производства, они воспримут его с той же энергией и энтузиазмом, что и я. Мой разговор с вице-президентом Lexus открыл мне глаза. Я понял, что моё понимание бережливого производства было неправильным.

Проблема была в мотивации. Я был мотивирован, поскольку был владельцем бизнеса и хотел видеть своё производство успешным и развивающимся. Реализация принципов бережливости помогала мне в достижении цели создать успешную компанию. При этом моих сотрудников интересовали обычные вещи, ради которых люди ходят на работу: должность, зарплата, личное удовлетворение, приятельские отношения с коллегами. Им не обязательно был интересен мой грандиозный бизнес-план!

Теперь я знал, что моей первоочередной задачей по возвращении домой станет построение культуры бережливого мышления, а для этого мне придётся сконцентрироваться на подготовке персонала. «Создание Лин-культуры» было тем недостающим звеном, которое я искал. Именно из-за этого мои нововведения в компании FastCap «буксовали».

Именно поэтому мне казалось, что я толкаю поезд. Бережливое производство – это создание культуры непрерывного улучшения, а не осуществление мероприятий по бережливости.

Самое сложное в любом поиске пути совершенствования – это не научиться, как это делать. Самое сложное – это изменить культуру, стиль жизни, чтобы процесс шёл непрерывно вверх, не останавливаясь. Кто из нас не начинал новую жизнь? Например, кто не боролся с лишним весом или не начинал заниматься спортом, медитацией или кто не решал обратиться к Богу? Многие ли из нас продолжали свою «новую жизнь» хотя бы год? Мы все существа привычки. Мы с лёгкостью соглашаемся попробовать что-то новое, полезное, но плохие привычки, как брошенная ревнивая любовница, изо всех сил пытаются нас вернуть!

Моё погружение в психологию бережливости не было исключением. Необходимо было, чтобы не только я усвоил этот новый образ мышления как постоянное и прогрессивное изменение привычек, но и мои мастера, работники склада, службы доставки и упаковщики, офис-менеджеры и управляющие – все должны были принять этот образ мышления. Я не был уверен, что знаю, как это сделать, но самое главное, что произошло во время моего паломничества в Японию, – я понял, в каком направлении мне нужно двигаться!

Путь домой с новым знанием, новыми намерениями и новыми целями


2 Second
Lean
How to Grow People and Build a Lean Culture
Watch Video
IDEAL
AEROSMITH
www.2secondlean.com


ANYThing
WILL HELP!
Going
To
HOME
GROW PEOPLE

Глава 7
Давайте думать как Hoks!

После посещения компании Lexus следующей нашей остановкой была компания Hoks, специализирующаяся на выпуске электронных плат. Брэд сказал, что из всех компаний, в которых мы побываем в Японии, компания Hoks является лучшей моделью того, как бережливое мышление может изменить бизнес. Несмотря на товарооборот 100 млн долларов в год, компания Hoks считается небольшой. Расположенная на юге Японии, она даёт вдохновляющий пример истории предприятия, которое бросило вызов всем невзгодам, превратив ежегодный убыток в 10 млн долларов в ежегодную 10-миллонную прибыль. Как? Осуществив стратегию Лин, то есть культуру бережливого производства! Я с нетерпением ждал этого визита, чтобы узнать, как люди, стоявшие на грани банкротства, сумели достичь высочайшего успеха.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, купив полную легальную версию на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.