Бережливое производство

Афанасьев Денис Андреевич

Сегодня менеджеры часто пытаются применять сложные инструменты и технологии при возникновении проблем, которые можно решить при помощи здравого смысла, без особых затрат. Им стоит избавиться от привычки в любой ситуации использовать мудреные технологии для решения повседневных задач.

Другая проблема, постоянно преследующая большинство компаний, — это тенденция придавать слишком большое значение *книжным* знаниям, игнорируя групповое *изучение* фундаментальных ценностей, основанных на здравом смысле, самодисциплине, порядке и экономии. Хорошие руководители должны направлять компанию на изучение этих ценностей, чтобы достичь «бережливого менеджмента».

Кайдзен

Процесс получения любого изделия можно совершенствовать двумя путями. Первый — улучшение самого изделия с помощью технико-экономического анализа. Второй — улучшение методов изготовления с точки зрения организации производства или технологии изготовления.

Такие подходы совершенствования называют *кайдзен*. Чтобы осуществлять планирование и работать вместе для достижения успеха, в процесс совершенствования вовлекаются *все* — начиная с руководителя организации.

В японском языке слово *«кайдзен»* означает «непрерывное совершенствование». Исходя из этой стратегии, в процесс совершенствования вовлекаются все — от менеджеров до рабочих, причем ее реализация требует относительно небольших материальных затрат. Философия *кайдзен* предполагает, что наша жизнь в целом (трудовая, общественная и частная) должна быть ориентирована на постоянное улучшение.

Кайдзен ставит во главу угла мышление, ориентированное на процесс, поскольку для того, чтобы улучшить результаты, надо улучшать процессы. Сбой в достижении запланированных результатов указывает на сбой в процессе.

Гемба

В буквальном переводе «генти» означает фактическое местоположение, а «генбуцу» — реальные материалы или изделия. Но в Toyota термин «генти генбуцу» интерпретируется как «пойти на место и увидеть реальную ситуацию, чтобы понять ее». Еще более популярным стал термин «гемба». Он означает «реальное место» и используется в том же значении, что и «генти генбуцу». Первым шагом любого процесса решения проблемы, разработки новой продукции или оценки производительности сотрудника является понимание ситуации, которое требует «отправиться в гемба». Toyota поощряет творческое мышление и рассчитывает на него, но инновация является насущной потребностью и немыслима без всестороннего понимания реальной ситуации.

Стандартизация

Чтобы понимать концепцию «качество, затраты, поставка», компания должна ежедневно и целесообразно управлять различными ресурсами, которые включают людей, информацию, оборудование и материалы.

Для эффективного ежедневного управления ресурсами нужны стандарты. Каждый раз, когда

появляются проблемы или неполадки, менеджер должен их исследовать, найти первопричину и пересмотреть существующие стандарты или внедрить новые, чтобы предотвратить возникновение подобной ситуации в будущем. Стандарты становятся неотъемлемой частью *гемба кайдзен* и дают основание для постоянного совершенствования.

При правильном применении *кайдзен* поможет улучшить качество, снизить затраты и выполнить требования потребителей по поставке без сколько-нибудь существенных инвестиций или внедрения новых технологий. Три главных действия *кайдзен* — стандартизация, система 5S, охватывающая различные задачи поддержания порядка, а также устранение *муда* (потерь) обязательны для построения бережливой, эффективной и успешной системы «качество, затраты, поставка». Можно легко понять и внедрить стандартизацию, устранение *муда* и 5S, это не потребует сложных знаний или технологий. Кто угодно — любой менеджер, мастер или сотрудник — могут запросто сделать это, руководствуясь здравым смыслом и без больших затрат. Труднее всего добиться самодисциплины, нужной для поддержки реализации этой концепции.

Стандартизация в *гемба* часто означает перевод технологических и технических требований, установленных инженерами, в ежедневные операционные стандарты для рабочих. Для этого не нужны технологии или изощренные приемы. На самом деле от менеджмента требуется четкий план, разделенный на логические этапы.

Стандарты

Повседневный бизнес функционирует по определенным согласованным правилам. Зафиксированные в документах, они становятся стандартами. Успешный менеджмент на ежедневном уровне сводится к одному рецепту: поддерживайте и совершенствуйте стандарты. Это означает, что надо не только придерживаться действующих технологических, организационных и рабочих стандартов, но также и улучшать текущие процессы, чтобы поднять стандарты на более высокий уровень.

Карты пошагового выполнения операций (КПВО)

Стандарты могут быть различными по назначению, содержанию, внешнему виду, однако при их разработке необходимо строго придерживаться главного принципа — они не должны быть громоздкими и сложными. Одними из стандартов, предназначенных для всех сотрудников, являются Карты Пошагового Выполнения Операций (КПВО).

Это простой и понятный документ, изложенный на одной странице и описывающий пошаговый алгоритм выполнения отдельной рабочей операции. Стандартизируемые операции могут быть самыми разными — технологическими, ремонтными (в том числе связаны с пуском оборудования после ремонта, самим ремонтным процессом и обслуживанием агрегатов), могут описывать калибровку и настройку приборов и даже анализ проб в лаборатории.

Вспомните свои детские воспоминания о диафильмах: истории в форме картинок с короткими комментариями. Такие рассказы воспринимались гораздо интереснее, чем просто текст в книге. В картах пошагового выполнения операций применен этот же принцип наглядности, только вместо картинок используются фотографии действий работника.

Если регулярно выполняешь работу в строгом соответствии с установленным стандартом, то, безусловно, возникнут идеи по его улучшению: наступает этап совершенствования и создается новый стандарт. А дальше процесс практически бесконечен — как только вы улучшили метод и обновили стандарт, новая версия становится отправной точкой для следующего улучшения.