

# **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 знаниям, игнорируя групповое 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 . Чтобы осуществлять планирование и работать вместе для достижения успеха, в процесс совершенствования вовлекаются — начиная с руководителя организации.

В японском языке слово 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 предполагает, что наша жизнь в целом (трудовая, общественная и частная) должна быть ориентирована на постоянное улучшение.

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 и дают основание для постоянного совершенствования.

При правильном применении поможет улучшить качество, снизить затраты и выполнить требования потребителей по поставке без сколько-нибудь существенных инвестиций или внедрения новых технологий. Три главных действия — стандартизация, система 5S, охватывающая различные задачи поддержания порядка, а также устранение (потерь) обязательны для построения бережливой, эффективной и успешной системы «качество, затраты, поставка». Можно легко понять и внедрить стандартизацию, устранение 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 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. Стандартизуемые 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.