

О бережливом производстве

В начале 80-х годов крупнейшие автомобильные корпорации Америки, Европы и Азии задумались о том, почему качество японских автомобилей во много раз превышает качество выпускаемых ими автомобилей и, более того, почему эффективность работы японских автомобильных компаний в десятки раз превышает эффективность американских и Европейских производителей автомобилей. Они решили провести глобальное исследование этой ситуации, и привлечь мега-специалистов для этого. Например, если речь шла о двигателях, то чтобы в качестве эксперта они могли привлечь, например, конструктора двигателей ПОРШЕ и т.п. Для этой цели они скинулись на общую сумму 50 млн долларов (по тем временам это была значительная сумма). Но вложения каждого участника не должны были превышать 5% от общей суммы, чтобы не было превалирования чьего-то мнения при анализе и оценке результатов.

Это исследование заняло 5 лет. В 90 году вышла книга «Машина, которая изменила мир». Авторы Дэниэл Джонс и Джеймс Вумек.

Оригинальное название книги: The Machine That Changed the World

"Бережливое производство" - это лучший на сегодняшний день подход к менеджменту и управлению качеством, основанный на оптимальной организации труда и обеспечивающий долговременную конкурентоспособность без существенных капиталовложений. Эта система производства в свое время позволила компании "Toyota" в рекордные сроки прорваться на мировой рынок. Впоследствии ее взяли на вооружение практически все ведущие корпорации мира.

Основываясь на результатах самых серьезных исследований, авторы этой книги выяснили, что зачастую нет никакой необходимости покупать дорогостоящее оборудование, переходить на новые материалы и технологии, полностью компьютеризировать производство, внедрять дорогостоящие информационные системы и т. д. Достаточно лишь изменить культуру управления предприятием, схему взаимодействия различных его уровней и подразделений, а также систему ценностей и отношение к работе сотрудников.

В какой бы отрасли вы ни работали, идеи и методы бережливого производства позволят вам:

- ориентировать работу предприятия (организации) на последние рыночные тенденции;
- вдвое сократить производственные площади и человеческие ресурсы;
- планомерно повышать производительность и качество изделий;
- постоянно снижать себестоимость и прочие виды затрат.

Небывалый подъем в японском автомобилестроении - это не просто результат наличия дешевых капиталов, строительства суперсовременных заводов и мощной поддержки со стороны правительства. Секрет японских промышленников состоит в концепции бережливого производства, - утверждают авторы книги "Машина, которая изменила мир".

"USA Today"

К какому выводу пришли авторы этой книги-участники того исследования, о котором я говорил:

Тойота реализовала в своем производстве систему «Канбан»-«Точно в срок». Идея этой концепции в том, чтобы подавать на следующую технологическую операцию количество необходимого для ее осуществления продукта именно в том количестве, которое необходимо и именно в то время, в которое возникает потребность в этом продукте. Простая идея, но она совершила революцию, которая позволила поднять японскую

автопромышленность на небывалую высоту, до которой и сегодня не могут дотянуться передовые мировые автопроизводители.

То есть целью работника на своем рабочем месте стала не «сделать максимальное количество продукции» и положить ее на склад, а сделать то количество, которое нужно его потребителю в данное конкретное время. И, соответственно, целью организаторов производства стало - так выстроить производственные цепочки, так синхронизировать работу на всех этапах, чтобы такой подход можно было реализовать. И когда Тойота смогла реализовать эту идею, цепочка была выстроена, ситуация в корне изменилась. Но на это компания Тойота потратила 20 лет.

Если посмотреть на уровень складских запасов у автопроизводителей, то соотношение примерно следующее:

АвтоВАЗ-2 месяца

Дженерал Моторз-2 недели

Тойота-2 часа.

Вот тот резерв, который позволил Тойоте оторваться от своих конкурентов по эффективности производства в десятки раз.

Но они пошли дальше. Если рабочий должен в конкретное время предоставить своему внутреннему потребителю на следующий этап производственного процесса тот продукт, который он изготовил, то если этот продукт бракованный, то сразу будет сбой в работе всей цепочки, потому что сама эта идея не предусматривает то, что будет поставлена бракованная продукция. И это было самой большой проблемой. Но они понимали, что ведь к каждому рабочему не приставишь контролера. Значит качественный продукт должен уходить от рабочего без какого-либо контроля, то есть он сам должен себя контролировать. Но если он будет бояться, что за передачу на следующую операцию брака его будут наказывать, а наказание в любом случае демотивирует работника, то он будет всячески пытаться как-то этот брак скрывать, он может быть обнаружен через несколько операций, а то и у потребителя. Они решили, что рабочий не должен бояться наказания, что он должен быть мотивирован делать качественный продукт, тогда он раскрепостится и будет стараться делать качественный продукт и быть контролером для самого себя. Так родилась идея отказа от наказания.

А дальше они развили эту идею, включив в нее элементы доверия и уважения, о которой рассказывается в книге Тойота Ката.

То есть организаторы производства сделали упор на **общечеловеческие ценности**, которые в любом случае импонируют любому человеку и вызывают у него адекватную реакцию, которую можно проиллюстрировать словами «Если ко мне относятся хорошо и доверяют, то я не могу делать свою работу плохо, так как не оправдаю оказанного мне доверия.

И т.д.