

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 4P (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 №

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 к сокращению потерь.....</i>	69
<i>Методика составления карт потока создания ценности.....</i>	71
<i>Преимущества метода составления 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 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

<i>Стандартные процедуры</i>	169
<i>Мифы о стандартизированной работе</i>	169
<i>Стандартизированная работа</i>	173
<i>Документация на стандартизированную работу</i>	174
<i>Проблемы разработки процедуры стандартизированной работы</i>	182
<i>Аудит стандартизированной работы</i>	184
<i>Стандартизированная работа как базис непрерывного совершенствования</i>	186
<i>Время такта как расчетный параметр</i>	187
<i>Важность визуального контроля</i>	190
<i>Стандартизация как инструмент устранения потерь</i>	193
Глава 7. Выравнивание: будь подобен черепахе, а не зайцу	197
<i>Парадокс выравнивания</i>	197
<i>Хейдзунка — основа стандартизации при планировании ресурсов</i>	198
<i>Зачем вам это нужно?</i>	199
<i>Сглаживание спроса для предшествующего процесса</i>	201
<i>Как обеспечить базовое выравнивание графика</i>	205
<i>Пошаговое выравнивание и развитие хейдзунка</i>	211
<i>Пошаговое выравнивание</i>	212
<i>Точки управления</i>	212
<i>Точка управления для запасов</i>	213
<i>Выровненный график определяет порядок пополнения</i>	214
<i>Метод «нарезки на кусочки» при широком ассортименте</i>	216
<i>Выравнивание — цель для всего предприятия</i>	222
Глава 8. Сделай остановку с целью решения проблем частью производственной культуры	227
<i>Формирование культуры</i>	228
<i>Роль дзидока: машины с самоконтролем</i>	233
<i>Цикл решения проблемы</i>	235
<i>Свести время простоя линии к минимуму</i>	240
<i>Встраивать проверку качества в каждую операцию</i>	242
<i>Пока-ёкэ</i>	244
<i>Создание поддерживающей структуры</i>	255
Глава 9. Технология должна отвечать потребностям людей и бережливых процессов	258
<i>Назад к счётам</i>	258
<i>Каковы ваши представления о технологии, людях и процессах?</i>	261
<i>Адаптируйте технологию к нуждам людей и философии компании</i>	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, 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, 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>Действуй: внесение необходимых корректив в решения и план действий</i>	462
<i>Действуй: 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, 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 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