

УДК 65.011
ББК 65.290
Л18

Переводчик Ю. Семенихина
Редактор С. Турко

Лайкер Дж.

Л18 **Лидерство на всех уровнях бережливого производства: Практическое руководство / Джеффри Лайкер, Йорго Трахилис ; Пер. с англ. — М. : Альпина Паблишер, 2018. — 336 с.**

ISBN 978-5-9614-6858-8

Компания может расти и развиваться ровно настолько, насколько она развивает своих лидеров. Времена, когда организациям нужны были только грамотные исполнители, остались в прошлом. Сегодня развитие невозможно без личного участия каждого. Именно так выглядит настоящее лидерство: руководитель, который побуждает коллег постоянно совершенствоваться. Каждый процесс должен улучшаться каждый день!

Джеффри Лайкер — ведущий мировой эксперт по методам Тойота, автор множества книг, включая «Дао Тойота», «Практика дао Тойота» и многие другие, — рассказывает о самом главном секрете Тойота: уникальной системе развития лидеров, которую компания разрабатывала в течение нескольких десятилетий. Именно эту систему и стоит внедрять вместо простого копирования отдельных инструментов бережливого производства: «точно вовремя», канбан и других.

УДК 65.011
ББК 65.290

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 tylib@alpina.ru

© Jeffrey Liker, 2014
© Издание на русском языке,
перевод, оформление.
ООО «Альпина Паблишер», 2018

ISBN 978-5-9614-6858-8 (рус.)
ISBN 978-0-9914932-3-4 (англ.)

СОДЕРЖАНИЕ

Предисловие.....	9
Об авторе.....	13
Глава 1	
Бережливое производство и бережливое лидерство	15
Краткий обзор бережливого лидерства и рекомендации по обучению	15
Что такое бережливое лидерство?	24
История Toyota.....	28
Что такое TPS?	32
Что такое настоящая производственная система Toyota?	37
Бережливые процессы как система	44
Развитие исключительных людей с помощью решения проблем.....	52
Новое определение бережливого производства	56
Глава 2	
Решение проблем, улучшения и мышление в формате А3.....	59
Решение проблем ведет к идеальному состоянию	59
Бизнес-практики Toyota: одна компания, один процесс усовершенствования.....	65
Бизнес-практики Toyota: эксперименты и обучение	72
Бизнес-практики Toyota для решения задачи по сокращению затрат на гарантийное обслуживание	74
Поиск корневой причины с помощью «пяти почему».....	82
Контрмеры и решение проблем как способ развития людей.....	88

Почему так редко следуют циклу PDCA?	93
Почему многие компании упускают PCA из цикла PDCA?	96
А3-мышление для замедления решения проблем	100
Другие истории А3	106
Ката совершенствования, другой подход	117
Бережливые лидеры стремятся к постоянному совершенствованию	122

Глава 3

Стандарты, стандартизированная работа и визуальный менеджмент

Стандартизированная работа и визуальный менеджмент	125
Стандартизированный рабочий документ для нециклической работы	130
Стандарты и постоянное совершенствование	133
Базовая модель бережливого лидерства	137
Визуализация отклонений: факт относительно стандарта	140
Необычный пример бережливого производства: Menlo Innovations	144
Визуальный менеджмент и командная работа в Menlo	150
Что мы узнали о визуальном менеджменте?	158

Глава 4

Обязательство саморазвиваться

Что вы пытаетесь развить в себе?	161
Как вы работаете над тем, чтобы стать бережливым лидером?	168
Как развиваются и получают повышение бережливые лидеры?	175
Глубокая экспертиза через сю-ха-ри	179
Нужно ли топ-менеджерам продолжать саморазвитие?	182
Важные факторы успеха лидера в исключительной компании	188

Глава 5

Учиться развивать других и быть коучем

Развиваясь сам, учитесь развивать других	191
Первые шаги по развитию людей	196
Как быть коучем и развивать других в гемба	202
Использование ката коучинга один на один	206

Рецепт из трех компонентов для бережливых лидеров	210
Как это можно применить к развитию людей в вашей организации?	214

Глава 6

Поддержка ежедневных улучшений	221
Бережливое лидерство в рабочих группах	221
Рабочие группы — сердце постоянного совершенствования Toyota	225
Визуальный контроль и система андон поддерживают улучшения	229
Воспитание учителя, который создаст критическую массу думающих	233
Роль В-работников на Toyota в составе рабочих групп	236
Революция в потоке материалов (система миноми)	238
Результаты проекта миноми	243
Стандарт работы для поддержки кайдзен в рабочих группах	245
В чем заключается стандарт работы лидера?	251
Соединяем все вместе	257
Каково текущее состояние вашей организации?	261

Глава 7

Разработка видения и согласование целей при помощи хосин канри	265
Видение и воспроизводимость	265
Хосин канри для направления энергии на обучение	267
Хосин канри на Toyota	269
Показатели визуального менеджмента по системе хосин канри	273
Горизонтальные и вертикальные связи между людьми	275
Сочетание хосин канри и регулярного менеджмента	277
Философия хосин канри	283
Сравнение МВО с хосин канри	285
Радикальные бережливые трансформации: поставщик элементов шасси Dana	289
С правильной философией все получается	308

Окончательная оценка: осознанная практика — это не так весело	312
------------------------------------------------------------------------	-----

Глава 8

Объединение стратегии и операционного совершенства: пример Scion.....	319
Каждое улучшение начинается с вызова.....	319
Маркетинговый подход Scion	322
Соединение цели и результатов.....	327
Отношение между стратегической инновацией и операционным совершенством в Scion.....	329
Философия Toyota в действии.....	330
Материалы для дальнейшего изучения	333