

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 Toyota, автор множества книг, включая «Дао Toyota», «Практика дао Toyota» и многие другие, — рассказывает о самом главном секрете Toyota: 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 совершенствования.....	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, учитеесь 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.....

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