

УДК 65.011
ББК 65.290
И50

В книге упоминаются социальные сети Instagram и/или Facebook, принадлежащие компании Meta Platforms Inc., деятельность которой по реализации соответствующих продуктов на территории Российской Федерации запрещена.

Переводчик Мария Кульнева
Редактор Вячеслав Ионов

Имаи М.

И50 Стратегический кайдзен: Как изменить ДНК компании и стать лидером отрасли / Масааки Имаи ; Пер. с англ. — М. : Теории от практиков, 2022. — 222 с.

ISBN 978-5-6047582-1-2

Это заключительная книга трилогии, посвященной методологии кайдзен. В первой книге автор познакомил мир с уникальной японской управленческой концепцией кайдзен, во второй рассмотрел применение кайдзен в гемба, то есть на реальном рабочем месте.

Третья книга посвящена корпоративной стратегии, основанной на идеях кайдзен и бережливого производства, и предназначена в первую очередь для гендиректоров, членов советов директоров и других топ-менеджеров. В ней показано, как при помощи кайдзен связать стратегию, а также все функции и бизнес-процессы компании в единую систему, нацеленную на непрерывное совершенствование, рост и развитие. Книга полна примеров реализации кайдзен в компаниях самых разных отраслей, при помощи которых автор доказывает, почему кайдзен и бережливое производство — самые правильные методики повышения как стратегической, так и операционной эффективности.

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 mylib@alpina.ru.

ISBN 978-5-6047582-1-2 (рус.)
ISBN 978-1-260-14383-6 (англ.)

© 2021 by Kaizen Institute
© Издание на русском языке,
перевод, оформление.
ООО «Теории от практиков», 2022

Содержание

Предисловие к русскому изданию	11
Предисловие Чарли Шармана	15
Предисловие Масааки Имаи	19
Моя первая книга о кайдзен	19
Моя вторая книга о кайдзен	20
Моя третья книга о кайдзен	22
Я и Тайити Оно	23
Торговые марки KAIZEN™ и FSL™	24
Благодарности	25
О Kaizen Institute	27
Введение в поток, синхронизацию и выравнивание (FSL)	29
 ГЛАВА 1. Мир современного бизнеса	 31
Избыточность производственной системы	31
Аktionеры или потребители?	31
Организации, присваивающие награды и сертификаты	33
Ахиллеса пята современного капитализма	34
Ориентация на акционероB	34
Современное корпоративное управление	35
 ГЛАВА 2. Сравнение традиционных и бережливых компаний	 37
Как превратить традиционную компанию в бережливую	37
Традиционный подход	38
Фатальный недостаток и проклятие традиционного производства	39
Три функции компании	41
Разработка новых продуктов	42

Опыт Масахиросакане на совместном предприятии	42
Традиционная система руководствуется ошибочными суждениями	44
Идеальная деятельность в гемба.....	44
ГЛАВА 3. Генеральный директор и совет директоров	49
«Игра по правилам».....	49
Акционеры и другие заинтересованные стороны	50
Корпоративное управление в Японии	51
История Sumitomo.....	52
Примечания.....	54
ГЛАВА 4. Акционеры и потребители	55
Две истории Роджера Мартина.....	55
Удовлетворенность потребителей и бережливая стратегия... ..	58
Примечания.....	63
ГЛАВА 5. Пример KOA.....	65
Применение KOA Production System.....	68
Усовершенствования функций дистрибуции и производства в гемба	69
Изменения в системе производства KOA при внедрении KPS.....	73
Производственная система	75
ГЛАВА 6. Пример Yokomori Manufacturing Company.....	77
Консультирование Yokomori Manufacturing Company	77
Внедрение хейдзунка и потока производства	79
Переход от единичного производства к потоковому.....	82
ГЛАВА 7. Toyota и Оно	85
Переход от традиционного производства к бережливому.....	85
Как родилась Toyota Production System (TPS)	86
В день капитуляции Японии во Второй мировой войне	87
Многостаночники.....	88
Экономические спады	89
Осуществление нескольких процессов.....	90

Система «точно вовремя» и Кийтиро Тоёда.....	92
Опыт, полученный Кийтиро в Великобритании	93
Принцип супермаркета.....	96
Финансовая реструктуризация против операционной	96
Визит Оно в Соединенные Штаты	97
Стандартная работа.....	98
Ориентация на потребителя.....	100
ГЛАВА 8. Сакити Тоёда	101
Юность в период Мэйдзи.....	102
Международная выставка и первые патенты.....	102
Toyota Automated Weaving Company и дзидока.....	103
Наследие Сакити Тоёды.....	104
ГЛАВА 9. История GM.....	105
Финансовая реструктуризация против операционной	105
Процесс реструктуризации.....	107
Почему топ-менеджмент не принимает бережливую стратегию.....	108
ГЛАВА 10. Случаи из практики Мицутоси Сато	109
Случай из практики Сато (1). Завод Toyota в Миёси	110
Случай из практики Сато (2). Фабрика в Отове (Tokai Rika Company).....	113
Случай из практики Сато (3). Hino Automobile Company	115
Случай из практики Сато (4). Завод Toyota в Миёси	118
ГЛАВА 11. Компания Parts Seikou.....	121
Кайдзен в Parts Seikou	121
Завод как шоурум.....	122
ГЛАВА 12. История Yazaki Tenryu	131
Трехлетний проект построения гибкой системы бережливого производства.....	132
ГЛАВА 13. Гибкая Кому: самая маленькая компания с самыми большими целями	137

Komu Mirror	138
Компания-сеятель.....	140
Клиенты Komu.....	141
Философия Komu	141
Новая встреча.....	142
Старт авиационного бизнеса.....	144
Остальное — история	146
ГЛАВА 14. Поток.....	147
Преимущества потока	147
Энтропия в производственных помещениях	149
Обязанности менеджера	149
Как создать плавный, непрерывный и быстрый поток	150
Два типа потока материалов	151
Поток информации.....	152
Кросс-функциональное управление.....	156
Синдром «мы — они» и заинтересованные стороны	157
ГЛАВА 15. FSL — новые критерии для оценки бережливого статуса компании	159
Оценка и аудит FSL.....	159
Оценка и аудит бережливых операций по методу FSL	164
Формула успеха при внедрении бережливой стратегии	167
ГЛАВА 16. Поток и TPS.....	169
Суть TPS.....	169
Выравнивание (хейдзунка).....	170
Определение и поддержание последовательности хейдзунка	171
Вытягивание работы через последовательность производства: канбан.....	172
ГЛАВА 17. Фудзио Тё и Тайити Оно.....	175
Что еще узнал Тё от Оно.....	178

ГЛАВА 18. Как проводить оценку FSL	179
Два типа бизнес-операций	179
Сравнение двух систем	180
Особенности бережливого производства	182
Основные виды деятельности в целях FSL	182
Чек-лист для визита в гемба	187
Чек-лист диагностики гемба кайдзен	189
ГЛАВА 19. Последний рубеж: бережливая стратегия	193
Различие	193
Почему не удастся внедрить бережливую практику	194
Один из недостатков бережливого подхода	195
Отсутствие критериев оценки производственной системы	195
Значение бережливой стратегии	196
ГЛАВА 20. Избранные высказывания Тайити Оно	205
Высказывания из японских источников	208
Еще высказывания	211
ГЛАВА 21. Значение оценки FSL	213
Принятие FSL-стратегии	214
Проведение оценки состояния производства	215
Зачем я написал третью книгу	215
Послесловие	217
Об авторе	221