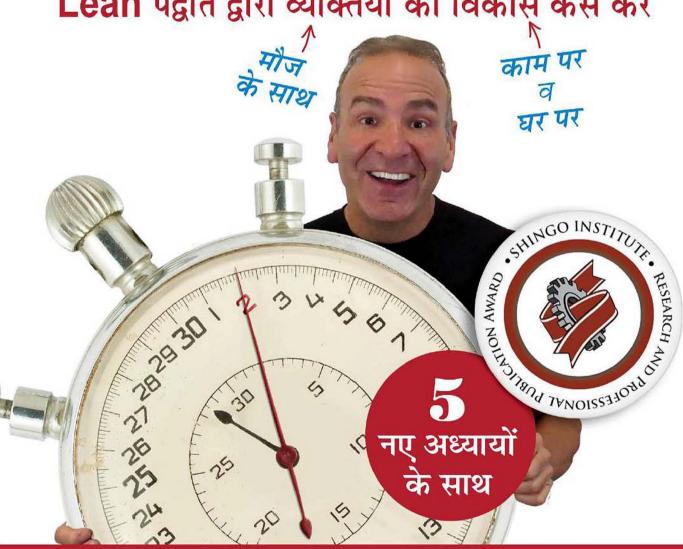
2 Second

Lean पद्वति द्वारा व्यक्तियों का विकास कैसे करें



पॉल ए. एकर्स

2 सेकंड लीन

पॉल ए. एक्स अनुवाद जसविन्दर कौर बिन्द्रा

प्रशस्ति २ सेकंड लीन

यह कहानी है, पॉल एर्क्स द्वारा व्यक्तिगत खोज कर, लीन कंपनी बनाने की है, जो पीड़ादायक होने के साथ रोमांच और नई संभावनाओं की खोज के साथ पूरी हुई (जापान में, फास्टकैप में और अपने जीवन में)। संभावनाओं भरा यह मार्ग गलितयों और रहस्योद्घाटनों से भरा रहा, जिसमें अंतत: उन्हें हृदय की सच्चाई और लीन की आत्मा को प्राप्त करने का पुरस्कार मिला। कई तस्वीरों के द्वारा, हम पॉल की इस लीन यात्रा को जान सकते है। जिसके द्वारा हम इस व्यक्ति के बारे में, लीन की प्रक्रिया और उन सिद्धांतों के बारे में जान सकते हैं, जिसने सब कुछ बदल दिया। इस यात्रा में भी पॉल ने उसी साहस का परिचय दिया, जिसे मैंने 'फोर्ड' और 'ट्योटा' के इंजीनियरों में कई साल पहले महसूस किया...एक ऐसी भावना, जो अक्सर आधुनिक लीन में खो जाती है।

2 सेकंड लीन सिद्धांतों का मूर्त रूप है। यह तेज, प्रभावशाली और कई गुना मूल्य प्रदान करता है। यहाँ कोई सलाहकार, बोलने वाला या रूढ़िवाद पर विश्वास करने वाला नहीं है परन्तु यह गहराई से, लगभग आध्यात्मिक स्तर पर, लीन को ग्रहण करने की समझ पैदा करता है।

यह पुस्तक लीन संबंधी ढेरों पुस्तकों में से उल्लेखनीय है। यदि आप लीन के लिए नए हैं तो इस पुस्तक को अवश्य पढ़े! यदि आप लीन विशेषज्ञ हैं, तब भी इस पुस्तक को अवश्य हासिल करें!

—रेंडल बेंसन

लीन सलाहकार और द क्वस्ट इफेक्ट के लेखक "यह अद्भुत है। सभी तस्वीरें लाजवाब हैं! घरेलू अनुप्रयोगों को अपनाएं। यदि आप सभी लीन 'गुरुओं' द्वारा दिए गए उपदेशों का अभ्यास करते हैं।..."

—हॉली डकवर्थ

पी.एच.डी.-कैसर एल्युमीनियम वाइस प्रेसिडेंट ऑफ कंटीन्यूअस इम्प्रूवमेंट

"मैं एक साल पहले फास्टकैप के पॉल एक्स से मिला था। पॉल ने व्यक्तिगत रूप से फेरनडेल शहर का दौरा किया और हमारे कर्मचारियों को 'लीन' की अवधारणाओं से परिचित करवाया।

हमने पॉल द्वारा दी गई शिक्षा को जारी रखा और 2 सेकंड लीन में बताए गए सिद्धांतों को प्रतिदिन अपनाया। प्रत्येक शुक्रवार की सुबह हमारा लीन गोलमेज सम्मेलन होता। सच में लीन को हर सरकार का महत्वपूर्ण हिस्सा होना चाहिए और उन्हें ऐसा करना ही चाहिए। अक्सर सरकारी कर्मचारियों के प्रति जनता की राय अच्छी नहीं होती। हमारे शहर के कर्मचारी लगातार लीन के सिद्धांतों को अपनाते हुए, खुद में सुधार कर, अपने कर्तव्यों को अधिक दक्षता से निभा रहे हैं।

मैं सबसे अधिक इस बात से प्रभावित हुआ कि कैसे सभी कर्मचारी आपस में विचार करते हुए, खुद को बेहतर बना रहे हैं। इसके द्वारा बीते समय से अधिक टीम भावना का माहौल देखने को मिला। प्रत्येक व्यक्ति, नए कर्मचारियों से लेकर अनुभवी व्यक्तियों तक, सभी ने इसके मूल्य को महसूस किया और अपने विचारों में आने वाले अंतर की पहचान की।

प्रत्येक शहर को यह जानना चाहिए कि लीन क्या कर सकता है!"

—गैरी एस. जेन्सेन

मेयर फेरनडेल शहर, वाशिंगटन

"कुछ भी उत्पादक कार्य करते हुए, सकारात्मक वातावरण के द्वारा, अधिकतम दक्षता के साथ काम करना सीखना ही लीन सिद्धांत है। इस पुस्तक में दिए गए उत्कृष्ट उदाहरणों और विश्लेषण द्वारा कोई भी व्यक्ति सफलता प्राप्त कर सकता है।"

— डॉ. निदो क्यूबिन अध्यक्ष, हाई पॉइंट यूनिवर्सिटी और चेयरमैन, ग्रेट हार्वेस्ट ब्रेड कंपनी "पॉल एक्स का लीन के प्रति जुनून पूरी तरह से प्रभावशाली है। फास्टकैप ने लीन यात्रा द्वारा खुद में सुधार करना लगातार जारी रखा। उनकी अवधारण, अपने कर्मचारियों को विश्व स्तरीय विचारों के प्रति आकर्षित करना और पॉल और उनकी टीम ने हर बात को साबित कर दिखाया।"

—हैरी डब्ल्यू. केनवर्थी

लीन सरकारी केंद्र के प्रधानाचार्य और प्रबंधक

"पॉल एक्स की महान् पुस्तक—'दूसरी मांओं से मेरे लीन 'भाईयों' इस पुस्तक द्वारा पॉल आपको बताते है कि लीन काम करने का सरल तरीका है, जो मजेदार है और वास्तव में परिणाम दिखाता है! '2 सेकंड लीन' पुस्तक लीन नेतृत्व और कल्चर की कहानी है, जो आपको 'अच्छा करने, अच्छा महसूस करने और आपके पूरे संगठन को सफलता प्राप्ति के लिए ऊंचा उठाएंगी।"

—कार्ल एडेंस्टन

अध्यक्ष विबको वाइब्रेटर्स और रेडियो टॉक शो एएम 790 और 790 बिजनैस डॉट कॉम पर लीन नेशन के होस्ट

"यह शानदार पुस्तक आपको बिना हवाई किराए के ही फास्टकैप की गितशील दुनिया में ले जाएंगी। आपको स्वयं समुदायिक सुधार की शिक्त का पता लगेगा, जिसे पॉल एक्स ने बेहद सादगी, विनम्रता और उत्साह से सृर्जित किया। पॉल के शब्दों में, हमने इसे पीछे छोड़ दिया है और जैसे ही हम अपनी सोच को बदलते हैं, हम वो कर जाते हैं, जिसकी हमने कभी कल्पना भी नहीं की थी। इसिलए मुझे यह जानकर खुशी हुई कि पॉल ने सरकार को लगातार सुधार करने के गुर सिखाएं। इसके बावजूद 2 सेकंड लीन एमबीए वालों के लिए नहीं है और न उनके लिए जिन्हें सिद्धांतों से प्यार है। मेरा मानना है कि हर तरह के विशेषज्ञों को खुद में सुधार लाने के लिए इसे पढ़ना चाहिए, जो कि अत्यन्त सरल हैं। यह पुस्तक लीन को जीवंत करती है।"

- मेरिल रनियन

सीएसपी, पॉवरफ्रेज के लेखक और अन्य नौ पुस्तकों के सहयोगी संचारक

"हर कोई आपको बताता है कि लीन को कैसे लागू किया जाए...लेकिन पॉल उन मूल्यों को प्रकट करता है जो लीन को आपके लोगों के भीतर से विकसित करते हैं। मेरा मानना है कि यह पुस्तक ज्ञान के व्यापक आधार प्रदान करने के लिए महत्वपूर्ण योगदान देती है। बहुत बढ़िया!"

> **—ओनी ओलिवर** डेनवर, कोलोराडो

"आखिरकार! एक शानदार संवादात्मक पुस्तक जो लीन को सीखने को सुलभ बनाता, पचाने में आसान और मज़ेदार है! वीडियो के लिंक के लिए क्यूआर कोड और विचारोत्तेजक प्रतिबिंब अभ्यास आपको शानदार अध्ययन अनुभव प्रदान करते हैं..."

— **लिंडा क्लेनबर्ग** विचको वाइब्रेंडर्स में सीएमओ

"2 सेकंड लीन कमाल की पुस्तक है! पॉल एक्स एक नवप्रवर्तक है, जिसे पूरी तरह से सशक्तिकरण, कल्चर निर्माण और ग्राहक सेवा की जानकारी है। आपको बस इस अच्छे ढ़ंग से लिखी हुई पुस्तक द्वारा तुरन्त लीन की प्राप्ति करने में मदद मिलेगी...यह तो है ही, परन्तु इस पुस्तक की संरचना ही नवीनता, रचनात्मकता और ग्राहक/पाठकों पर केंद्रित है। आप इसे अत्यन्त पसंद करेंगे। आज के लीडर नवाचारी, जुनूनी और आशावादी हैं। पॉल से आपको ये तीनों चीजें मिलेगी।

—डॉ. चार्ल्स सच्चान टोटल लीडरर्स 2.0 बेस्ट सेलर के लेखक

"उज्जवल, मजेदार और स्मार्ट, पॉल एक्स की पुस्तक 2 सेकंड लीन है। इसकी रेसिपी से आप लगातार सुधार करते हुए विकास करते जाएंगे। उसका प्रमाण उसकी अपनी घरेलू कंपनी फास्टकैप है। यह एक प्रमाणिक अमेरिकी उद्यमी की आवाज और विचारधारा है, जो हमें दिखा रहा है कि लीन को कहीं भी और हर जगह लागू किया जा सकता है और इसके हिदसों में हमेशा च्.म्.व्.च्.स्.म् लिखा जाता है। अपनी सीट की पेटी बाँधिये। आप तेज, शक्तिशाली और प्रेरित करने वाली पुस्तक पढ़ने के लिए तैयार हो जाएं...इसे और भी आसानी से क्यूआर कोड द्वारा वीडियो लिंक पर भी पढ़ा जा सकता है...जिसके लिए धन्यवाद!

—ग्वेन्डोलिन गल्सवर्थ

विजुअल वर्कप्लेस / विजुअल थिकिंग और वर्क दैट मेकस सेंस के लेखक

"पॉल एक्स ने अपनी पुस्तक 2 सेकंड लीन में 'क्यों' प्रश्नों के उत्तर दिए हैं। लीन क्यों? लीन यात्रा के बारे में जानने के लिए वह पाठकों को उचित कारण देता है। मैं 2 सेकंड लीन पुस्तक को पढ़ने के लिए प्रोत्साहित करता हूँ, जो भी अपनी कपंनी या संगठन को अधिक कुशल और लाभदायक बनाने के उत्तर जानने की तलाश कर रहे हैं।

एरी काउंटी (न्यूयार्क) में काउंटी कार्यकारी के रूप में, मैंने चार साल पहले लीन सिक्स सिगमा की शुरूआत की और एक दिवालिया काउंटी को अमेरिका की सबसे अधिक आर्थिक रूप से स्थिर काउंटी में बदल दिया। एरी काउंटी न्यूयार्क में उत्तर की ओर की सबसे बड़ी काउंटी है और बफेलो अमेरिका का सबसे गरीब शहर है। हमारी उल्लेखनीय प्रगति का 80 फीसदी श्रेय लीन को और 20 फीसदी सिक्स सिग्मा को जाता है।

लीन जीवन भर की यात्रा है...एक ऐसी यात्रा, जिसे समझना और लागू करना, समय और ऊर्जा का सदुपयोग करने समान है। पॉल एक्स आपको कोई भी शुरूआत करने के लिए, केवल सही 'प्रेरणा' प्रदान करता है। तो...फिर शुरू हो जाएं!

-क्रिस कोलिन्स

काउंटी कार्यकारी, एरी काउंटी, न्यूयार्क

"फास्टकैप जाने पर हमेशा मुझे वहाँ के लोगों ने प्रेरित किया। लीन कल्चर तेजी से फैलता है। रोजगार के अधिकांश स्थानों की तरह, इसे कर्मचारियों द्वारा लागू किया जाता है। यदि लोग इसे अपनाते और उत्साहित होते हैं, तो यह काम करता ही है।"

—कालेब एरिकसन

व्हाटकॉम काउंटी शेरिफ कार्यालय

2 सेकंड लीन

लोगों को एक लीन कल्चर का निर्माण करने के लिए मज़ेदार विकसित कैसे करें कार्यस्थल पर और घर पर

पॉल ए. एक्स

आभार

संपादक

एंजी वोग्ट, जिन्होंने मूल पांडुलिपि का संपादन किया। एंजेला थॉम्पसन द्वारा पुस्तक को अंतिम रूप दिया गया।

विशेष धन्यवाद

लीनी एर्क्स, मेरी पत्नी, मेरे साथ रहने और मेरे साथ कंपनी और अद्भुत जीवन जीने के लिए।

फास्टकैप की टीम, ऐसी अद्भुत टीम, जिनके साथ कोई भी काम कर सकता है। कीथ टर्ली, इसे पहले प्रकाशित करने और इसे खत्म करने के लिए जोर देने के लिए।

अजात लीन विचारक को

1998 में मैं एक बड़ी दुकान में गया, ऐसी दुकान मैंने पहले कभी नहीं देखी थी। यह एकदम अलग नज़र आ रही थी। वहां प्रत्यक्ष कोई सामग्री नहीं थी, बस सारा काम एक प्रक्रिया के तहत में हो रहा था। अधिकतर मशीनें शांत थी और कार्य क्षेत्र एकदम साफ और अत्यधिक व्यवस्थित था। उस दिन काम थोड़ा ढीला था परन्तु कंपनी का मालिक इस बात से परेशान नहीं था बल्कि वह अपने लोगों को पूरी सुविधा देने और रखरखाव करने का निर्देश दे रहा था। कंपनी सफल और लाभ देने वाली थी। लोग अपना काम बहुत आनंद से कर रहे थे। मैं उस दुकान से बाहर आया और सोचा, यह आदमी पागल है क्या! आप पैसा कैसे कमा सकते हैं और व्यवसाय में बने रह सकते हैं, यदि आपके लोग किसी भी उत्पाद का उत्पादन नहीं कर रहे ? दो साल बाद मुझे इसका उत्तर समझ में आया।

Find



क्यूआर कोडस क्या हैं? इसके लिए पुस्तक को देखें!

इस पुस्तक में दिए गए क्यूआर कोडस को अपने स्मार्टफोन से स्कैन करें और उस पर क्लिक करते ही आप...सीधे लीन वीडियो या उसके पीडीएफ को देख पाएंगे।



Scan



सभी लीन वीडियोज के लिए https://youtu.be/_Ic38RVxBcE

हमारे प्रमुख लीन वीडियोज:



1. लीन डेस्क https://youtu.be/-POV-VqEJIg



2. सुबह की सैर में सुधार https://youtu.be/30EePS70h_g



3. लीन समस्याओं का समाधान https://youtu.be/HDJA_R48vMs



4. लीन बरिटो https://youtu.be/AQQIXp8qM1M

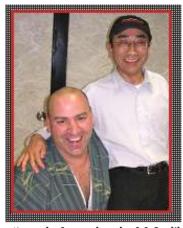
प्रस्तावना

मेरी अति लीन सोच की दुनिया में आपका स्वागत है। एक बार आपको जब लीन के विशाल लाभों का अंदाजा होगा, तब आप इसे प्राप्त करना चाहेंगे और इसे पाने के लिए कुछ भी करना चाहेंगे।

लीन सोच ने मेरी ज़िंदगी और पेशेवर व्यक्तित्व को बदल कर रख दिया। मैं इस पुस्तक के शीर्षक द्वारा यह बताना चाहता हूँ कि जीवंत लीन कल्चर का निर्माण करना कितना आवश्यक व प्राप्त योग्य है। जब यहाँ लीन पर कई पुस्तकें मौजूद हैं, फिर भी मुझे इससे संबंधित ऐसी कोई पुस्तक नहीं मिली, जो इतनी दिलचस्प भी हो। मेरे माउंटेन बाइक के मित्र कह सकते हैं, 'यह पागल है।' वास्तव में, जब मैंने लोगों को इससे संबंधित पुस्तकों व वेबसाइटों की सिफारिश करनी चाही,

तो वहां मौजूद पुस्तकें जटिल डायग्रामों और बिजनेस स्कूल सिद्धांतों से भरी देखी। जाहिर सी बात है, यह सब मजेदार नहीं था, जिस लीन को मैं जानता और प्यार करता हूँ।

यह पुस्तक एमबीए या विनिर्माण सिद्धांत या अनुक्रम चार्ट में रुचि रखने वालों को प्रेरित करने के लिए नहीं है। इस पुस्तक का उद्देश्य उन लोगों के लिए अवसरों का द्वार खोलना हैं, जो अपने दैनिक जीवन में सुधार लाना चाहते हैं, भले वह घर हो या उनका कार्यस्थल। लीन बिल्कुल भी जटिल नहीं है, जितना



पॉल अपने लीन गुरु होक्स के वीपी जिन्होंने पॉल का लेयर जेट हैट पहन रखा है

इसके विशेषज्ञों व इसकी पाठ्य-पुस्तकों द्वारा इसे बना दिया गया है। जैसे-जैसे आप अपने जीवन में लीन दृष्टिकोण को उतारते जाएंगे, आप स्वयं महसूस करेंगे कि आप का जीवन पहले से अधिक आनंदमय होने लगा है।

लीन सोच ने मेरे छोटे से गैराज व्यवसाय को एक अंतर्राष्ट्रीय, बहु-मिलियन डॉलर उद्यम में बदल दिया। मेरे पास सबसे समर्पित, खुश रहने वाले कर्मचारी हैं, जिनकी उम्मीद कोई भी सफल व्यवसायी करता है। मैं अमेरिकी सपने समान जीवन जी रहा हूँ क्योंकि किसी ने मुझे लीन सोच के बारे में बताया। अपने जापानी गुरुओं की तरह, मैं दूसरों को लीन सोच का यह उपहार देना चाहता हूँ तािक दुनिया भर में अत्यधिक समृद्ध और उपयोगी कल्चर को लाया जा सके।

मेरी अति लीन सोच की दुनिया में आपका स्वागत है। एक बार आपको जब लीन के विशाल लाभों का अंदाजा होगा, तब आप इसे प्राप्त करना चाहेंगे और इसे पाने के लिए कुछ भी करना चाहेंगे।

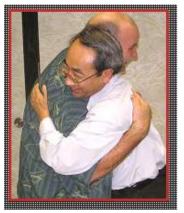
लीन सोच ने मेरी ज़िंदगी और पेशेवर व्यक्तित्व को बदल कर रख दिया। मैं इस पुस्तक के शीर्षक द्वारा यह बताना चाहता हूँ कि जीवंत लीन कल्चर का निर्माण करना कितना आवश्यक व प्राप्त योग्य है। जब यहाँ लीन पर कई पुस्तकें मौजूद हैं, फिर भी मुझे इससे संबंधित ऐसी कोई पुस्तक नहीं



होक्स के अध्यक्ष के साथ रात्रि भोजन में शामिल हमारा टूर ग्रुप, जो जापान की सबसे बड़ी लीन कंपनियों में से एक हैं।



जैसे ही आप लीन बनने के बारे में सोचना आरंभ करते हैं! बोरिंग लीन किताबों को छोड दें। लीन मज़ेदार होना चाहिए!



लीन विचारकों द्वारा सारी सांस्कृतिक सीमाएं तोड़कर, एक मजबूत संबंध कायम किया गया।

मिली, जो इतनी दिलचस्प भी हो। मेरे माउंटेन बाइक के मित्र कह सकते हैं, 'यह पागल है।' वास्तव में, जब मैंने लोगों को इससे संबंधित पुस्तकों व वेबसाइटों की सिफारिश करनी चाही, तो वहां मौजूद पुस्तकें जटिल डायग्रामों और बिजनेस स्कूल सिद्धांतों से भरी देखी। जाहिर सी बात है, यह सब मजेदार नहीं था, जिस लीन को मैं जानता और प्यार करता हूँ।

यह पुस्तक एमबीए या विनिर्माण सिद्धांत या अनुक्रम चार्ट में रुचि रखने वालों को प्रेरित करने के लिए नहीं है। इस पुस्तक का उद्देश्य उन लोगों के लिए अवसरों का द्वार खोलना हैं, जो अपने दैनिक जीवन में सुधार लाना चाहते हैं, भले वह घर हो या उनका कार्यस्थल। लीन बिल्कुल भी जटिल नहीं है, जितना इसके विशेषज्ञों व इसकी पाठ्य-पुस्तकों द्वारा इसे बना दिया गया है। जैसे-जैसे आप अपने जीवन में लीन दृष्टिकोण को उतारते जाएंगे, आप स्वयं महसूस करेंगे कि आप का जीवन पहले से अधिक आनंदमय होने लगा है।

लीन सोच ने मेरे छोटे से गैराज व्यवसाय को एक अंतर्राष्ट्रीय, बहु-मिलियन डॉलर उद्यम में बदल दिया। मेरे पास सबसे समर्पित, खुश रहने वाले कर्मचारी हैं, जिनकी उम्मीद कोई भी सफल व्यवसायी करता है। मैं अमेरिकी सपने समान जीवन जी रहा हूँ क्योंकि किसी ने मुझे लीन सोच के बारे में बताया। अपने जापानी गुरुओं की तरह, मैं दूसरों को लीन सोच का यह उपहार देना चाहता हूँ ताकि दुनिया भर में अत्यधिक समृद्ध और उपयोगी कल्चर को लाया जा सके।

अनुक्रम

	आभार	1
	प्रस्तावना	15
1.	लीन क्या है ?	21
2.	आपका मतलब है, मैं सच में बुरा हूँ ?	27
3.	एक ओर बढ़ना	32
4.	यहाँ से केवल बेहतर ही होता है	37
5.	आपको क्या परेशान करता है ?	42
6.	डोमो अरिगोटो, मिस्टर लेक्सस!	52
7.	आइए होक्स की तरह सोचें!	60
8.	आओ लीन कल्चर बनाएं	70
9.	सुबह की मीटिंग से परे	81
10.	आइए, इसे बाथरूम से शुरू करें	88
11.	में कैसे शुरूआत करूं ?	93
12.	अति लीन	99
13.	विनम्र लीन	108

14.	लान क तान स्तभ	113
15.	अनूठे प्रश्न	122
16.	लीन एक विदेशी भाषा है	140
17.	अवशेष को व्यवस्थित करना	144
18.	लीन का वास्तविक सत्व	153
19.	90 फीसदी बेकार है	156
20.	लीन ऑल स्टार्स	160
21.	लीन को अंतरिक्ष यान की उड़ान बनाएं	164
22.	वीडियो बनाने के बाद	167
23.	हमारा नया घर!	172
24.	आइए एक भ्रमण करें	179
	संसाधन	185



For more book resources and videos go to paulakers.net books/2sl-videos

अध्याय 1

लीन क्या है?

के अवसरों की

तलाश में रहता है

और उसी में जीता

दस वर्ष पहले मैंने अपनी लीन यात्रा शुरू की। इससे पहले मैंने कभी इस शब्द के बारे में नहीं सुना था, लेकिन जो हुआ, वह आश्चर्यजनक था। मैंने और मेरी पत्नी ने 1997 में फास्टकैप नामक एक गैराज की शुरूआत की। फास्टकैप एक उत्पाद बनाने की कंपनी है, जो नवीन उपकरणों और कैबिनेट निर्माताओं और बिल्डर्स के लिए हार्डवेयर का उत्पादन करने में माहिर है। लकड़ी के उत्ताद ही क्यों? क्योंकि मैं एक जुनूनी शिल्पकार हूँ, जो होंडुरास महोगनी के एक टुकड़े को पालिश करने



पॉल घर में बनी अपनी दुकान में



पॉल और लीनी फास्टकैप के आरंभिक वर्षों में

है। हमारा पहला फास्टकैप उत्पाद, सख्त सिरे को काटना, छीलना और अलमारियों के अंदर छेद करना था।

हमारा दूसरा उत्पाद लेजर से पोजिशनिंग करना था, जिसे लेजरजम्ब कहा गया। मैंने इन उत्पादों का आविष्कार किया, जब मैं बढ़ई था। मैंने देखा, इन्हें बना कर बाजार में बेचा जा सकता है। इसमें मैं माहिर रहा। हम बैंक गए और अपने पहले लोन या ऋण के लिए आवेदन किया। जो \$250k था, यह हमारे लिए बहुत बड़ी राशि थी। बैंक ने हमारा लोन मंजूर कर लिया हालांकि उस समय अत्यधिक छोटे व्यवसाय सफल नहीं होते थे परन्तु बैंक का अध्यक्ष अधिक सतर्क था। इसे सुनिश्चित करने के लिए अध्यक्ष ने व्यक्तिगत तौर पर फास्टकैप का दौरा किया, और उन्हें सब 'सही लगा'। उन्होंने दुकान का दौरा किया। ऐसा करते हुए उन्होंने देखा कि सारी चीजें एकदम व्यवस्थित, अनुशासित थी, जिससे सब कुछ सरलता से हो रहा था।



पॉल बैंक के अध्यक्ष के साथ, "बेटा, तुम यहाँ बहुत अच्छा व्यवसाय कर रहे हो..."

एक सफल व्यवसायी के रूप में, आप ऐसी ही बढ़िया तारीफ की आशा करते हैं। मैंने और मेरी पत्नी ने अपना व्यवसाय आगे बढ़ाने के लिए कड़ी मेहनत की और इस प्रकार हमने व्हाटकॉम



लेजरजम्ब

दौरे के बाद, उन्होंने मुझसे कहा, "पॉल, मैं तुम्हें लोन दूँगा, जो रकम तुम लेना चाहो। मैंने इससे पहले कभी किसी भी व्यवसाय को इस प्रकार से संगठित ढ़ंग से चलते हुए नहीं देखा। तुम बिल्कुल वैसे दिखते हो, जो तुम हो। और तुम्हें अच्छे से मालूम है, तुम क्या कर रहे हो।"



आरंभिक वर्षों में फास्टकैप की टीम

काउंटी का 'उस वर्ष का बिजनेस स्टार्ट-अप' का खिताब जीता।

कहने की आवश्यकता नहीं, बैंक अध्यक्ष की प्रतिक्रिया ने इस बात की पुष्टि की कि हम बहुत अच्छा कर रहे थे। हम अच्छा मुनाफा कमा रहे थे, हमारा व्यवसाय आगे बढ़ रहा था। हमारी कंपनी अभी युवा थी और तेजी से आगे बढ़ रही थी। सब कुछ ठीक लग रहा था। एक लाभदायक व्यवसाय में क्या गलत हो सकता है, जब उसे एक स्थानीय बैंक अध्यक्ष से इस प्रकार का आश्वासन मिले? इससे सवाल उठता है, "किसी भी सफल कंपनी को कैसी महत्वपूर्ण समस्याओं का सामना करना पड़ा होगा?"

हमारे पास शुरूआती दौर में सामान रखने और स्टॉक सूची की समस्या थी, खास कर, आने वाले कच्चे माल को संभालने की। मैंने एक मैन्युफैक्चिरिंग कंसल्टेंट को रखा ताकि वह हमें कोई ऐसा सॉफ्टवेयर प्रोग्राम सुझा सके, जिससे हम अपने स्टॉक को अधिक कुशलता से प्रबंधित कर पाएं। हमारे गैराज का पूरा मुआयना करने के बाद मैंने उससे पूछा, "तो ट्रेसी, तुम्हें क्या लगता है? तुम हमारी मदद कर पाओंगे?"

उसने अनिच्छा से कहा, "पता नहीं।" इससे मैं हतोत्साहित हुआ। मैंने फिर उससे पूछा, "तुम्हें मेरी समस्या समझ में आई?" वह चुप रहा, उसने दुकान के फर्श की ओर देखा और कहा, "क्या तुम सच्चाई जानना चाहते हो?" मैंने कहा, "हाँ, सचमुच!" उसने कहा, "तुम्हें मालूम नहीं, तुम क्या कर रहे हो और तुम्हें यह



ट्रेसी, कल्संटट ने मुझे यह खबर दी कि हम जानते ही नहीं कि हम क्या कर रहे हैं।



हजारों रंगों की कच्चे माल की सामग्री को व्यवस्थित करना

भी मालूम नहीं कि मैन्युफैक्चरिंग कैसे किया जाता है।" उफ!

एक हफ्ते पहले बैंक के अध्यक्ष ने मुझे बताया था कि उसने मेरी जैसी कंपनी पहले कभी नहीं देखी थी और यह जनाब मझसे कह रहे थे कि मुझे अपने काम के बारे में कुछ पता ही नहीं है। ज़ाहिर



पॉल...आनंद लेते हए।

सी बात है, मैं आसमान से नीचे आ गिरा।

आप समझ सकते हैं कि इन शब्दों से मुझे कितना दुख पहुँचा। आप मेरी पृष्ठभूमि के बारे में जानना चाहेंगे। इस बिंदु तक पहुँचने के लिए मैंने जीवन भर प्रयास किया था और मैंने न केवल हासिल किया था बल्कि उत्कृष्ट प्रदर्शन किया था। मैंने ईगल स्काउट में 14वां स्थान ग्रहण किया था, जब मैंने सोलह साल की उम्र में अपना पहला वाद्य यंत्र बनाया और गिटार निर्माता बॉब टेलर को इतना प्रभावित किया

कि उन्होंने मुझे 'टेलर गिटारों' पर काम करने के लिए रख लिया। मैं बहत भाग्यशाली रहा कि इस फैक्ट्री में बनने वाली पहली 2000 गिटार बनाने में शामिल हुआ।

कालेज से अपनी स्नातक शिक्षा के बाद और मेरी पृष्ठभूमि निर्माण के कारण, मैं एक औद्योगिक कला का शिक्षक बन गया, फिर मुझे 100 यूनिट कोंडो



पॉल गुरु, बॉब टेलर...टेलर गिटारों वाले



पॉल अपनी बनाई एक गिटार बजाते हए



पॉल (दाढी वाला) अपने औद्योगिक आर्टस क्लास के साथ

विकास का प्रबंधन के लिए रख लिया गया। यह एक बहुत ही जटिल निर्माण परियोजना थी और ये निर्माण प्रक्रिया से घनिष्ठ रूप से जुड़ा हुआ था।

इसके अलावा, मैं आर्किटेक्चरल डाइजेस्ट पत्रिका के संपादक के लिए बेल एयर और सीए में बनाए गए घर के प्रमुख बिल्डर्स में से एक था, जिन्होंने पासादेना में अनेक खूबसूरत ऐतिहासिक घरों को संवारा। यह मेरे जीवन के बीसवें साल की बात है।

इतना ही नहीं कि मुझे विनिर्माण के सिद्धांतों की समझ थी, बल्कि मेरे पास निर्माण की एक समृद्ध पृष्ठभूमि थी और इसकी उपलब्धियां दिखाने की मेरे पास



ऐसे कई ऐतिहासिक घरों में से एक, जिन्हें मैंने बनाया

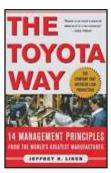


पॉल का अपने हाथों से बनाया गया घर

प्रभावशाली सूची भी थी। और अब, यह व्यक्ति, जिससे मैंने अपने कारोबार में सुधार लाने के लिए मदद करने की विनती की थी, यह कह रहा था कि मुझे पता नहीं कि मैं क्या कर रहा हूँ।

फिर भी, मैंने विनम्रता से कहा, "ठीक है, ट्रेसी! मुझे क्या करना चाहिए?" उसने कहा, "तुम्हें कुछ सीखने की आवश्यकता है, जिसे टीपीएस यानी Toyota Production System कहते है और इसे लीन मैन्युफैक्चरिंग भी कहते है।"

मैंने उससे पूछा, "यह लीन क्या है?" मुझे इसके बारे में जानना था।



दि टोयटा वे पॉल की पसंदीदा पुस्तकों में से एक

एक प्रमुख बात आपका अभिमान आपको अंधा कर देगा आपको सबसे ज्यादा क्या सीख़ने की जरूरत है।

लीन आपके लिए काम करता है उस एक चीज़ की पहचान करें, जिसमें आप वास्तव में अच्छे है :

आश्चर्य! शायद यही वह है, जिसके लिए अपने अपना जीवन बर्बाद किया और अब इसे लीन द्वारा प्रभावी ढंग से लागू कर सकते है। अपने विचारों और इस अध्याय से सीखें गए बिंदुओं के बारे में बताए :

लीन वीडियोज :



1. What is Lean https://youtu.be/_NYZzwqd01I



2. Lean in Government https://youtu.be/mBMan87Lziw



3. Paul Akers receives Seattle Magazine 2011 Executive of the Year https://youtu.be/meq6Pq95Yz4



इस पुस्तक के और स्रोतों व वीडियोज को जानने के लिए paulakers.net/2sl-01 पर क्लिक करें।

अध्याय 2

आपका मतलब है, मैं सच में बुरा हूँ?

अपने बारे में यह सुनने के बाद, 'तुम्हें मैन्युफैक्चरिंग (विनिर्माण) के बारे में कुछ मालूम नहीं' के अगले हफ्ते, मेरे दरवाज़े पर ब्रैड और जॉन नामक दो किशोर आए। ये दोनों किशोर जापान में मिशनरी कार्य कर रहे थे और लीन सिखाए जाने वाली अमेरिकी कंपनियों में शिक्षकों के साथ जापानी भाषा को अनुवाद करने का कार्य भी करते थे। उन्हें लीन की अवधारणाओं



ब्रैड जापानी लीन शिक्षक के लिए अनुवाद करते हुए



मासूम चेहरे वाले ब्रैड और जॉन जंबा रिसर्च, मेरे मौलिक शिक्षक

की अच्छी खासी समझ थी और उन दोनों ने मेरी कंपनी फास्टकैप के साथ काम करने का फैसला किया। इस प्रकार से मैं उनका पहला शिकार बना।

मैं उन की निगरानी/निरीक्षण से प्रभावित हुआ परन्तु उनकी एक हफ्ते की सेवा की कीमत ने मुझे चौंका दिया, जो 10,000 डॉलर साप्ताहिक

थी। मेरा छोटा सा व्यवसाय था, कोई बैंक नहीं था। यह मेरी हैसियत से बाहर की

बात थी, जबिक मैं जानता था कि उनकी मदद से मैं अपना व्यवसाय ऊँचे स्तर तक ले जा सकता था। उनके लापरवाह रवैये ने मुझे आकर्षित किया। मैंने अपनी पत्नी लीनी को पूरी तरह से इस बात के लिए राजी किया कि वह मुझे इस पर खर्चा करने दे। यह हमारे सबसे मूल्यवान निर्णयों में से एक साबित हुआ। हमने इस यात्रा को गंभीरता से शुरू किया। यह काम उन दोनों किशोरों के साथ सप्ताहांत बास्केटबॉल खेलने समान था, एकदम गंभीर ओलंपिक प्रशिक्षण समान। दैनिक दिनचर्या या सामान्य दिन इतिहास बन गए।



देखें सलीके से सजाए गए तैयार उत्पाद…है न!

कुछ भी शुरू करने से पहले वह सवाल करते, "आपने इतने तैयार उत्पाद क्यों बना रहे हैं?" मैंने कहा, "क्योंकि हमारे उत्पाद को भिन्न-भिन्न तरीके से बनाने और उसके लिए मशीन को सैंट करने में बहुत समय लगता है।

इस प्रकार हम किसी एक उत्पाद को काफी मात्रा में बना कर रख लेते हैं और अगले कुछ महीनों में, जरूरत अनुसार, उसे जोड़ लेते है।"



ब्रैड अपनी मोह लेने वाली मुस्कान के साथ, "पॉल, तुम्हें लीन के बारे में बहुत कुछ सीखने की आवश्यकता है।"

ब्रैड और जॉन ने मुझे बताया कि ऐसा करना बेकार है क्योंकि आपको स्टॉक, सामान और सभी सामग्री का प्रबंधन करना चाहिए। यदि आपको जरूरत अनुसार ही बनाना है तो उसे इकट्ठा या स्टॉक मत करें केवल सामग्री और इन सबका प्रबंधन करें। इससे बेकार का सामान इकट्ठा नहीं होगा। यदि आप को मशीन सैंट करने में समय लगता है, तब उसे तेजी से सैंट करने का तरीका खोजें...। यदि आपकी मशीन सैंट होने में 45 मिनट लेती है तो आप इसका सैंट करने का समय 5 मिनट तक लेकर आओ। मैंने कहा, "देखो, मैं तुम्हारे पिता की तरह हूँ।

में इस काम को बरसों से कर रहा हूँ। ऐसा कुछ नहीं हो सकता कि मशीन को 5 मिनट में सेट कर दूँ, चाहे कितने ही अच्छे पार्टस क्यों न लगा लूँ।" ब्रैड मुस्कराया और बोला, "आपको लीन के बारे में बहुत कुछ सीखने की आवश्यकता है।"

अगले हफ्ते, उन्होंने हमारी उत्पादन प्रक्रिया का अवलोकन किया और प्रत्येक चीज का मूल्यांकन किया जैसे हम डाइस कहां से प्राप्त करते, उन्हें तीव्र उपकरणों में बदलने के लिए, हम ऐसे उपकरण लेने की दुकान पर गए, वहां से मशीन के पार्टस को दृढ़ता से जोड़ने वाले सामग्री को छांटा जाता। प्रत्येक कदम का मूल्यांकन दक्षता और सादगी लाने के लिए किया गया। हमने मशीन की सेटिंग में समय की कटौती करने



पॉल "खाने वाला कौआ"

के लिए महत्वपूर्ण परिवर्तन किए, जिससे हम ग्राहक के आर्डर अनुसार आकार, नाप व रंग में उत्पाद को तैयार करके दे सकें न कि विभिन्न सामान को थोक में बना कर रखें।

और देखो, हम मशीन की 45 मिनट की सेटिंग को 5 मिनट पर ले आएं। मैंने कुछ गंभीर कौवे खाएं। इससे भी महत्वपूर्ण बात यह कि हम प्रक्रिया में सुधार करना जारी रखते हुए, इसका सेटिंग समय 2 मिनट पर ले आएं।

यह मेरा लीन विचारधारा से पहला परिचय था। मैं पूरी तरह से आश्वस्त था कि जॉन और ब्रैड के विचारों को हासिल करना असंभव है और मेरी आँखों के सामने, कुछ ही हफ्तों में, मैंने असंभव को व्यवहार में लाते देखा।

लीन चिंतन या सोच ने विनिर्माण या मैन्युफैक्चरिंग संबंधी इस पहले अनुभव में मुझे लीन के दो मूलभूत सिद्धांतों की जानकारी दी : बेकार या व्यर्थ को हटाना और निरंतर सुधार करते जाना।

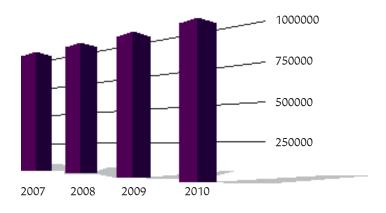
जबिक बैंक मैनेजर एक साफ और व्यवस्थित दुकान को देखकर प्रभावित हुआ था, ब्रैड और जॉन ने तुरन्त इस बात को भांप लिया कि दुकान कर्मचारियों की बोझिल व्यवस्तता से भरी हुई है और अनावश्यक सामान का उत्पादन किया जा रहा था, जिस पर हमें निरंतर प्रबंधन और निगाह रखने की आवश्यकता थी। इसके लिए जरूरत से अधिक सामान की बर्बादी को खत्म करने के लिए, हमें अपनी प्रक्रियाओं का बारीकी से विश्लेषण करना और इन में सुधार लाने के तरीके खोजने थे।

लीन सोच या चिंतन का मत है कि किसी को खत्म किए बिना, हमेशा सुधारा

जा सकता है। यदि आपको लगता है कि सुधार करना मतलब छुट्टियों पर जाना हैं, जैसाकि आप साल में दो बार करते हैं और वापस आकर काम पर लग जाते हैं, तब आपको स्वयं में बदलाव महसूस होता है।

The Toyota Way पढ़ने के बाद, मुझमें 'निरंतर सुधार' को लेकर एक नई अनुभूति जागृत हुई कि यह विचार अपने आप कितना जबरदस्त है। मैंने महसूस किया कि व्यर्थ ऊर्जा, व्यर्थ धन, व्यर्थ संसाधन और व्यर्थ समय हमें लगातार और हर दिन अपनी ओर खींचते जाते हैं।

ट्योटा प्रतिवर्ष अपने में लाखों सुधार करता है, दुनिया भर में फैले उनके कर्मचारियों में यह विचार प्रेषित हैं:



यदि आपको लगता है कि आपका जीवन या व्यवसाय अच्छी तरह से सेट है तो आप खुद से अनजान है। ट्योटा कंपनी अभी भी अपनी प्रक्रियाओं में लाखों सुधार करती है और वे लीन सोच से पिछले पचास वर्षों से जुड़े हुए हैं। मेरे अच्छे मित्र और लीन समर्थक जेफ कास का कहना है, "बेकार या अपशिष्ट गुरुत्वाकर्षण की तरह हैं, यह आपको 24/7 अपनी ओर खींचता है और यदि आपके पास इसे दूर करने का तरीका नहीं तो आप हारेंगे और यह जीत जाएगा!"

एक प्रमुख बात

आप और मैं 24/7 व्यर्थ उत्पन्न करते हैं।

लीन आपके लिए काम करता है

एक पत्रिका शुरू करें और उसमें एक सप्ताह के लिए सभी की गतिविधियों और प्रक्रियाओं का लेखा-जोखा रखें। इसके द्वारा उनके व्यर्थ को देखें।

सप्ताह के अंत में देखें कि ऐसी और क्या चीजें हो सकती है, जो लाभदायक, उपयोगी और कुशल होने की तुलना में बेकार हैं।

इसके नतीजे आपको चौंका देंगे।

आपके विचार और इस अध्याय से सीखा गया विचार :

लीन वीडियोज:



1. Lean Burrito https://youtu.be/AQQIXP8qM1M



2. Waste, waste, waste... it's everywhere https://youtu.be/gFnSL29GHS0



3. Lean: The waste of waiting https://youtu.be/ibBXtlco4ms



For more book resources and videos go to paulakers.net/2sl-02

अध्याय 3

एक ओर बढ़ना

आने वाले कुछ हफ्ते मेरे लिए धार्मिक शरण समान रहे, मैं एक नई सोच में मगन होता गया। व्यर्थ की ताकत को खत्म करने और लगातार सुधार की अवधारणा से परिचय होने के बाद मेरी पहचान 'एक ओर बढ़ना' या एक समय में एक ही उत्पाद बनाने से हई।

यह अवधारणा भी मेरे जैसे आधुनिक अमेरिकी मन के लिए सहज-प्राप्ति समान है। पिछली सदी से हमारी संस्कृति विनिर्मित अर्थव्यवस्था में डूबकर, बड़े पैमाने के उत्पादन पर निर्भर कर रही है। हम ऐसे युग में जी रहे हैं, जहाँ 'बड़े को ही बेहतर' और 'मेरे लिए सबसे बड़ा' जैसी सोच हावी है। दूसरे शब्दों में कहें तो 'यदि कुछ अच्छा है, वही बेहतर है। है न?'

फास्टकैप कोई अपवाद नहीं था। अपनी दुकान में हम बड़े पैमाने पर उत्पादन करते थे। ऐसे में एक समय में एक ही उत्पाद को बनाना, हमारे बड़े उत्पादन के एकदम विपरीत बात थी।

फास्टकैप में हम बड़ी मात्रा में उत्पादन करते, बिना इस बात की परवाह किए कि ग्राहकों की ओर से इनका आर्डर



फास्टकैप बड़े पैमाने पर निर्माण करने से प्रभावित था

किया गया है या नहीं क्योंकि हम सोचते थे कि इस तरह हम अपने पैसे और समय की बचत कर रहे हैं। जब हम इस सोच से बाहर निकले, तब हमने अधिक काम का सृर्जन किया और अपने व्यर्थ के पहाड़ को अपने उत्पादन मॉडल में बदल दिया।

हमने अपने 100 थोक उत्पादों में से लेजरजम्ब नामक उत्पाद का उत्पादन किया। इसमें हमारी गणना अनुसार, प्रत्येक लेजरजम्ब को बनाने में 45 मिनट लगे। थोक में 100 पीस बनाने में हमें शुरू से अंत तक पूरा करने में



बूढ़ा कुत्ते को नई प्रभावी तरकीबें सीखने की आवश्यकता है।

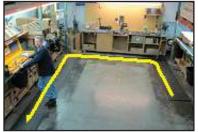


फैले हुए कार्यस्थल पर बड़े पैमाने पर तैयार सामान एक भी गलती होने पर, सारा सामान दुबारा से तैयार करना पड़ सकता है।

लगभग 75 कार्य घंटे लगे। उन 100 पीसों को बनाते समय, हमें लगता रहा, हमने अपने समय की बचत की है। हमें हमेशा से लगता था कि जब भी हमें कोई आर्डर मिलेगा, हमारे पास माल तैयार होगा। जब ब्रैड और जॉन के सुझाव पर हमने एक ही समय पर एक उत्पादन बनाना शुरू किया, वह भी केवल आर्डर आने पर। मुझे लगा, वे पागल हैं। मुझे याद है, मैंने उनसे क्या कहा था, "नहीं,

इससे कुछ नहीं होगा!" (दूसरे शब्दों में कहे, 'बूढ़े कुत्ते को नई तरकीबें सिखाने'

मेरे पास निर्माण का माहौल था। मेरी दुकान का काफी हिस्सा तैयार माल से भरा रहता। 100 पीसों के उत्पादन का मतलब है, हमें उन 100 लेजरजम्ब को प्रत्येक चरण में संभाल कर रखने के लिए जगह की आवश्यकता थी। शुरूआत से ही हमारे कार्यक्षेत्र में एक ही समय में 100 लेजरजम्ब रखने के



लेजरजम्ब के लिए नया यू आकार का सैल एक व्यक्ति चार का काम एक साथ कर रहा है, बिना कोई गलती किए।

लिए पर्याप्त स्थान की आवश्यकता रही। इससे हमें लेजरजम्ब को एक अन्य स्थान पर स्थानांतरित करने के लिए परिवहन संसाधनों की आवश्यकता होती है।

बड़े पैमाने में तैयार उत्पादन को समायोजित करने में हमारा स्थान, उपकरण, कार्मिक संसाधन और पैसा सभी इस प्रक्रिया में इस्तेमाल हो रहे थे। मुझे यह दक्षता के बदले में आवश्यक बुराई प्रतीत हुआ। एक ही समय में, 100 पीस बनाना मेरे लिए समझदारी की बात थी। ब्रैड और जॉन के विनम्र सुझावों के अनुपालन में, हमने एक समय में एक ही लेजरजम्ब बनाना शुरू किया। किसी भी अनुभवी निर्माता की नजर अनुसार, यह प्रक्रिया काफी कठिन और अधिक समय लेने वाली लगेगी। मैं उन कथित विशेषज्ञों को यह दिखाने के लिए बेताब था कि ऐसा करना बेकार साबित होगा या मैं उनका मजाक उडाने के बारे में सोचता था।

उन्होंने पहला हफ्ता, सब कुछ नए सिरे से व्यवस्थित करने में लगाया। हमने छोटे यू आकार के नए विनिर्माण केबिन बनाएं। मेरी कंपनी देखने में इस प्रकार लगने लगी मानो किसी एशियाई क्रांति ने वहाँ आक्रमण कर दिया हो और मैं उनका शिकार हुआ हूँ। आपको याद है न, मुझे अपनी इस कंपनी पर और अपनी निर्माण क्षमता पर कितना भरोसा था? खैर, इन 'अनुभवहीन' नौजवानों द्वारा मेरी पूरी कंपनी में हर चीज को पुर्नव्यवस्थित होते देख, खुद पर शर्मिन्दा होने जैसा कुछ नहीं था। उन्होंने हमारी दुकान को सबसे बुनियादी घटकों से खाली कर दिया था। यह कुछ ऐसा था, जैसे कोई कह रहा हो, "पॉल, तुम्हारा बच्चा बदसूरत है। हम इसे यहाँ से ले लेंगे। मेरी 'यंग एंड हिप" कंपनी के लिए बहुत कुछ!"

आपको क्या लगता है, क्या हुआ? एक बार फिर मेरी आँखें खुल गई, लीन सोच का जादू देख कर। वन पीस फ्लो या एक की ओर बढ़ना का उपयोग करते हुए, प्रत्येक लेजरजम्ब को शुरू से लेकर अंत तक एक ही व्यक्ति द्वारा निर्मित किया गया। कोई व्यक्ति जो पूरी तरह से सक्षम हो और पूरे टुकड़े को जोड़ते समय दृष्टिगत रूप से निरीक्षण करें। जोड़ने की प्रक्रिया में हम अपनी गलतियाँ स्वयं पकड़ते हैं। शायद ऑफ-सेंटर में कोई एक छेद रह गया हो या शायद कोई पेच सही तरीके से ना कसा गया हो। कोई भी गलती हो सकती है, जिसे हम लेजरजम्ब के उत्पादन समय में पकड़ सकते हैं, न कि पूरा बैच बनाने के अंत में किसी गलती को पकड़ना। एक दोषपूर्ण लेजरजम्ब को ठीक करना आसान है। एक बैच के अंत में 100 लेजरजम्ब में उस खराबी को ठीक करना किसी मुसीबत से कम नहीं!

इस प्रकार के सुधारों से माहौल में एक परिवर्तनकारी तंरग महसूस होने लगी। इतना ही नहीं हमने देखा कि प्रत्येक उत्पाद के उत्पादन समय में व्यक्तिगत देखभाल व सावधानी बरतने से गलितयों में कमी आने लगी। बाकी सारा काम बहुत सहजता से चलने लगा। आर्डर अनुसार माल बनाना, उन्हें भेजना, मालवाहक जहाजों द्वारा भेजना, बिल बना कर भेजना। परिणामस्वरूप, इन प्रक्रियाओं में खर्च होने वाले नकदी प्रवाह में सरलता आ गई।

100 लेजरजम्ब को स्टोर करके रखने, सामान व भेजने की समस्या एकदम खत्म हो गई क्योंकि अब हम लेजरजम्ब का उत्पादन केवल आर्डर अनुसार करने लगे थे। आर्डर अनुसार उत्पादन तैयार कर, उसे पैक कर, भेज दिया जाता और उसका भुगतान हो जाता। इसका मतलब यह था कि हम उसे बनाने में



सरल वन पीस फ्लो

पैसा खर्च नहीं कर रहे, जो अभी बेचा नहीं गया। अब हमारी सामग्री बहुत कम हो गई और काम करने के घंटों में भी कमी आ गई। सारे तैयार सामान को देखना, ऐसे लगता था जैसे सलाद के पत्ते हर घंटे मुरझाते जा रहे हो।

वन पीस प्रवाह के सरलीकृत होते ही विनिर्माण की अन्य प्रक्रियाओं की अन्य कार्यविधि में भी सुधार होने लगा। लीन सोच के कारण मेरे अंदर सहज तरीके से काम करने की समझ विकसित हुई।

एक प्रमुख बात

थोक में माल बनाने से वह बर्बाद हो जाएगा या एक को बनाओ, उसे सही ढंग से बनाओ और बेकार एकदम से गायब हो जाएगा।

लीन द्वारा कैसे काम करें

अपने उस क्षेत्र की पहचान करें, जिसमें आप वर्तमान में थोक में काम कर रहे हैं:—————

एक उत्पाद के 10 पीस तैयार करते हुए आपको कितना समय लगता है :

आपका समय:	-
अब एक उत्पाद को बनाते हुए समय को देखें, जब तक आप उर उत्पाद के 10 पीस बनाते हैं :	सी —
आपका समय :	-
इस अध्याय के बारे में आपके विचार और निष्कर्ष :	

लीन वीडियोज:



1. Lean FastCap Style https://youtu.be/su9CulCZTBg



2. Lean Batchwork vs. One piece flow https://youtu.be/Z4pBUJtkYgU



3. Lean Cutter Change https://youtu.be/i7klvrAm5gc



अधिक पुस्तक संसाधनों और वीडियोज के लिए paulakers.net/2sl-03 पर क्लिक करें।

अध्याय 4

यहाँ से केवल बेहतर ही होता है

मेरी लीन यात्रा वास्तव में मुझ पर हावी हो रही थी। प्राणपोषक की यह प्रक्रिया परिवर्तनकारी थी। हर सुझाव के साथ सुधार हो रहा था, जिसके लिए अविश्वास और संदेह की गुंजाइश नहीं थी। यह एक प्रकार से विनम्र समर्पण समान था, जिससे आपको परिणामस्वरूप एक सरल, प्रभावशाली और कम लागत वाली प्रक्रिया प्राप्त हो रही थी, जो कि मेरी नज़रों के सामने, किसी परस्कार से कम नहीं था।



हमारा सिंक



तीव्र, सरल और सुरक्षित

उसके बाद से, मैंने आलोचनात्मक नजरिए से देखना शुरू किया और मैंने फास्टकैप में हर प्रकार के अपव्यय / बेकाम पर रोक लगा दी। यहाँ तक कि मैं पिछले दस वर्षों से लीन अनुसार कार्य कर रहा हूँ और दुनिया भर से लोग हमें देखने और हमारे लीन कल्चर को समझने के लिए यहाँ आते हैं। मेरा मानना है कि हम कुछ भी करते हैं, उसका 90 फीसदी हिस्सा बेकार होता हैं। यहाँ बेकाम/ बेकार के आठ चरण हैं, जो हम सभी को परेशान करते हैं। नंबर 8 सबसे अधिक तंग करने वाला है।



बेकार के घटक को ढूँढना कोई बोझ की बात नहीं बल्कि यह तो एक खेल की तरह है—एक विशाल बेकार को इकट्ठा करने का शिकार करने समान है। लीन चीजों को अधिक कठिन नहीं बनाता। लीन किसी भी प्रक्रिया को सावधानीपूर्वक सरल बनाने की ओर ध्यान केंद्रित करता है। जब आप एक प्रक्रिया को सरल बनाते हैं, तब आप कम प्रयास से भी बेहतर और अधिक संतोषजनक परिणाम प्राप्त करते हैं। उस बिंदु पर अधिक जोर नहीं दिया जा सकता। लीन कड़ी मेहनत और अधिक उन्मत्तता से काम करने संबंधी होने के बावजूद चीजों को सरल करता है। यह हर एक चीज को केवल तीव्रता से ही नहीं बनाता, बल्कि आप जो भी बनाते है, उसकी गुणवत्ता में लगातार सुधार करता जाता है। यह शायद ही विशाल या कठोर परिवर्तन करें परन्तु एक छोटे बच्चे की तरह छोटे–छोटे कदमों द्वारा प्रत्येक दिन, लगातार सुधार करते हुए अंतहीन यात्रा का हिस्सा बनता है। बड़े परिवर्तन अच्छे होते हैं परन्तु लीन में ऐसा कुछ नहीं है।

मैंने अभी बताया कि लीन ने कैसे मेरे कारोबार को मॉडल के रूप में बदल दिया और इसके जबरदस्त परिणाम निकले। यह सोच व्यक्तिगत जीवन में उतारने से उसे कितना प्रभावित कर सकती है, यह भी किसी आश्चर्य से कम नहीं है।



अन्य कंपनियों का साधरणत: कार्यक्षेत्र, जैसा मैंने वहाँ जाकर देखा भयानक सपने जैसा।



फास्टकैप का कार्यस्थल 10 वर्षों के लगातार सुधार के साथ सपने समान!

यदि मैंने इसे पहले न कहा हो (और मैं इसे कहता ही रहूँगा), लीन बेकार या कचरे को खत्म करना और निरंतर सुधार के बारे में है, हर चीज़ को आसान बनाने की ओर ध्यान देकर आप कुछ भी कर सकते हैं। यदि आपको किसी काम को करने में एक घंटा लगता है, इसे 30 मिनट में कैसे किया जा सकता है। 30 मिनट को जुनून में नहीं बदलना, बल्कि इस 30 मिनट को आप उन 8 प्रकार के बेकार या कचरे को हटा कर प्राप्त कर सकते है। फिर जब आप इस समय को 30 मिनट तक ले आते हैं, तब स्वयं से पूछें कि आप इसे 15 मिनट तक कैसे ला सकते हैं। उसके बाद इस समय को इसे 7 मिनट पर लाना चाहिए। बाकी बच गए समय में एक खुशनुमा डांस कर सकते हैं। लंबे समय की प्रक्रिया को जब आप कम कर देते हैं

तब आप अवश्य उल्लास से भर उठेंगे। लीन घटाव की कला है न कि जोड़ने की।

लीन लगातार फिजूल को कम करता जाता है, प्रत्येक उस बेकार व बेकाम को जो आप अपने जीवन में करते हैं। उसमें यह भी शामिल है कि आप सुबह



1 और 2 दराजों पर लेबल लगाएं, डिशवॉशर पर सारे बटन मौजूद हैं लाल और हरा हुक और लूप डॉट गंदे और साफ की पहचान के लिए।

के समय अपना दोपहर का भोजन कैसे बनाते हैं या सुबह के समय कैसे तैयार होते हैं। काम पर जाते समय अपनी कार की चाबियों और ब्रीफकेस को उठाना, बच्चों को सुबह तैयार करना, पारिवारिक खाने के समय, यार्ड का कार्य, घर की देखभाल इत्यादि कोई भी काम हो सकता है। लीन सोच को जीवन के प्रत्येक पहलु पर आजमाया जा सकता है और इसके द्वारा हर पहलु को सुधारा जा सकता है। जी हाँ! लीन चिंतक जीवन में प्रत्येक चीज को थोड़ा सा बेहतर कर देते हैं।

जीवन में हर चीज एक प्रक्रिया है। जब आप लीन सोच को सीखना शुरू करते हैं, तब आप अपने दैनिक विचारों को लेकर सवाल करें। आप कल्पना करें, इन प्रक्रियाओं को कैसे तीव्र,





भले घर में नमक-काली मिर्च की डिबिया रखना ही क्यों न हो।

सुरक्षित और सरल बनाया जा सकता है। अपने प्रत्येक दैनिक कार्यों की गुणवत्ता में सुधार लाया जा सकता है। न एक बार न दो बार, आप प्रतिदिन अपने जीवन को इन छोटे सुधारों द्वारा बेहतर से बेहतर बना सकते हैं।

गुणवत्ता बढ़ाने का तात्पर्य यही है कि आप अपने जीवन, अपने कारोबार व अपने जीवन के नज़िरए को बदलें। क्या आप कल्पना कर सकते हैं कि हर दिन, हर चीज़ पहले से थोड़ी बेहतर होती जा रही है? जब आप एक लीन चिंतक बन जाते हैं तब ऐसा ही घटित होता है और जीवन जीने का यही एक व्यापक तरीका है!

> 8 फिजूल चीजों से सुधार की प्रक्रियाओं द्वारा बचें। लीन सोच

एक प्रमुख बात

फालतू घटकों की पहचान करना समस्या नहीं, यह एक खेल है विशाल कचरे का शिकार करना!

आपके लिए लीन कार्य अपने आस-पास देखें और अपने जीवन में से किसी एक उदाहरण द्वारा 8 फिजूल घटकों की पहचान करें :

1	अत्यधिक उत्पादन
2	अधिक प्रक्रियाएं
3	अत्यधिक स्टॉक
4	किमयाँ
5	परिवहन
6	व्यर्थ भागदौड़
7	प्रतीक्षा समय
8	कर्मचारियों की दक्षता का उपयोग न करना

लीन वीडियोज:



1. लीन रसोई https://youtu.be/Ui-Lk6gK7m8



2. 8 निष्कृष्ट फिजूल काम https://youtu.be/Ui-Lk6gK7m8



For more book resources and videos go to paulakers.net/2sl-04

अध्याय 5

आपको क्या परेशान करता है?





पहले और बाद में : अपने लीन सुधार द्वारा मैंने अलमारी में अच्छी रोशनी स्थापित की ताकि मैं विश्वासपूर्वक रंगों का मिलान कर सकूं। आखिर मैंने इसके लिए 16 साल का इंतजार क्यों किया!

में आपको कुछ उदाहरण देता हूँ कि मैंने लीन को न केवल अपने व्यवसाय में बल्कि अपने घर में भी कैसे अपनाया। मेरे पास एक अलमारी है, जिसमें मेरे दस अलग अलग सूट हैं, जिन्हें मैं पहनता हूँ। उसके साथ ही मेरे सामान्य पहनने वाले कपड़े और खेलने के कपड़े है। समस्या यह है कि मैं अब 50 बरस का हूँ और चमगादड़ की तरह अंघा हूँ। रोज सुबह अलमारी के पास जाने पर, मुझे रंगों की पहचान करने में थोड़ी दिक्कत होती है। सोलह साल पहले जब मैंने यह घर

बनाया था तो अलमारी में एक लाईट लगाई थी। यह अभी भी ठीक से काम कर रही है परन्तु मेरी आँखें नहीं। एक रोशनी के कारण हर तरफ छाया और अंधेरे कोने दिखाई देते है। जिस का मतलब है, रोजाना इस सबसे जूझना। मैं मुश्किल से एक सूट बाहर खींच पाता हूँ (मगर यह वो सूट नहीं, जो मैं चाह रहा था, पॉलिएस्टर पाउडर नीला सूट) अपने शयनकक्ष में पहुँच कर, तेज रोशनी में आकर कमीज और टाई मैच करता हूँ। अलमारी के कई-कई बार चक्कर लगाने के बाद, मुझे एहसास हुआ कि कितना मुश्किल हो गया है। अपने कपड़े चुनने की प्रक्रिया से मुझे परेशानी

होने लगी। क्या होगा यदि मैं कमरे में दो-तीन लाईट्स और लगवा दूँ? इससे न अंधेरा रहेगा और न ही परछाईं। सप्ताहांत मुझे यही काम करना था।

आज सुबह मेरी अलमारी मुझसे ऐसे आमने-सामने मुखतिब थी जैसे भगवान् मुझसे बातें





पहले और बाद में : अलमारी में सूट टांगने के लिए एक ही रॉड थी, अब डबल रॉड से मेरी पत्नी के कोट भी वहाँ स्थापित हो गए। रोशनी लगाने से मैं नीचे तक देख सकता हूँ। इतनी अधिक रोशनी... यह जीवन के बाद का अनुभव है!

कर रहे हो। जब मैंने बत्ती जलाई, मुझे अपने सूटों, कपड़ों, कमीजों और पैंटों के रंगों के सूक्ष्म अंतर दिखाई दे रहे थे। अब सुबह कपड़े ढूँढना और तैयार होना मुझे निराश नहीं करता। इस छोटी सी जीत ने मुझे मनोवैज्ञानिक रूप से आज़ादी प्रदान की। सुनने में ये बातें बहुत छोटी–छोटी लगती हैं लेकिन जब आप रोजाना की इन आवश्यक प्रक्रियाओं को सरल कर लेते हैं, तब आप थका देने प्रयासों की बजाय,



मेरा मित्र, कार्ल वाडेनस्टेन, जो कंपन...टोस में; कार्ल सर्वश्रेष्ठ लीन चिंतकों में से एक, जिनसे मैं मिला और उसकी कंपनी ऐसे लोगों से भरी है, जो फिज़ल को हटाने के लिए युद्धरत हैं।

अन्य विकल्पों को चुन कर, जिंदगी में तीव्रता से आगे बढ़ते है। अब आगे– पीछे भटकना नहीं पड़ता, अनुमान नहीं लगाने पड़ते, न अधिक गलतियाँ, ना अधिक पुर्नकार्य और न ही कोई झंझट बाकी रहता है।

मैं 16 साल तक इस परेशानी से पीड़ित रहा और यह समस्या हल नहीं हुई। एक पल के लिए पहचान होने से (यह प्रक्रिया वास्तव में मुझे परेशान करती है) और एक प्रतिबद्धता से इसे ठीक करना आवश्यक था (सप्ताहांत परियोजना), मैंने अपनी प्रक्रियाओं में

से एक में सुधार किया, जिसका प्रदर्शन जीवन भर करता रहा।

लीन आपको परेशानी ढूँढना सिखाता है। मैंने यह अवधारणा विबको टप्ठब्व के कार्ल वाडेनस्टेन से सीखा। कार्ल एक और दुर्लभ लीन चिंतक है. जो लीन को अधिक सरल और मजेदार बनाता है। वह प्रोविडेंस में एक बड़ी कंपनी



विबको के आर्थर (79) और हेनरी (80). वे ख़ुद को प्यार से 'रिट्रेडस' कहते हैं। विबको उनका दूसरा करियर हैं और वे लीन कल्चर के बड़े योगदानकर्ता रहें, वे दैनिक जीवन की समस्याओं को सुलझाने में अपने अनुभव की समद्धि से योगदान दे रहे हैं।

चलाता है, जो रोड आईलैंड में है, यह एक औद्योगिक विब्राटर है...जिसमें थोक सामग्री को संभाला और निपटा जाता है। कार्ल का एक रेडियो शो है. जिसका नाम 'द लीन नेशन' है। उसकी कंपनी हेलमेट पहनकर घोषणा करती है, "हम फिज़्ल से युद्ध कर रहे हैं।" वह मेरा सबसे बढिया लीन मित्र है, जिसने मुझे लीन की इस सोच की ओर मोडा। याद रहे, "लीन आपकी परेशानियों को सरलता से ठीक करता है।"



अब और स्पलेंडा पैकेट नहीं. अब यह मेरे शुगर शेकर में दालचीनी के साथ मिश्रित हैं।

कितनी परेशानी के कारण मुझे अपनी अलमारी में अपने कपड़े नज़र नहीं आते थे। इसलिए मैंने कदम बढाया और फिर ऐसा घटा, जिसका आनंद मैं सारी उम्र के लिए ले रहा हूँ। मैं अच्छी रोशनी के साथ सबह तैयार होने में ख़ुशी महसूस करता हूँ। मैं अपनी मर्ज़ी से कपड़ों का चुनाव करता हूँ। कहने की आवश्यकता नहीं, मुझे कुछ 'हनी-डू' अंक मिले क्योंकि मेरी पत्नी भी वही अलमारी मुझसे साझा करती है और अब वह भी अपनी अलमारी को बेहतर तरीके से देख सकती है। हर कोई जीत सकता है...लीन के अतिरिक्त लाभ!

मैंने सचम्च अपने घर में सैकडों लीन सुधार

किए। उनमें कुछ अपने पसंदीदा अनुभव मैं आपके साथ साझा करता हूँ। सुबह के समय, मैं चाय बनाता हूँ। में उसमें थोड़ा सा स्पेंडर, थोड़ी सी दालचीनी डालता हूँ। ऐसा मैं हर रोज सुबह करता हूँ। यह काम एकदम सीधा है। मैं दराज खोलता हूँ, उसमें से स्पेंलडा का छोटा पैक बाहर निकालता हूँ, पैकेट फाड़ कर, उसे चाय के कप में डालता.



लीन समाधान! बेकार की भागदौड का खात्मा अब चाय के लिए आगे-पीछे नहीं होना पड़ता!



चाय और स्पलेंडा-दालचीनी मिक्स करके, गर्म पानी के नल के पास रख दिया।

मुड़कर, उस खाली पैकेट को कूड़ेदान में फेंकता हूँ। फिर मैं अपने कप में थोड़ी सी दालचीनी डालता और दालचीनी को दूर रखता हूँ। एक टी-बैग कप में डाल कर, गर्म पानी के नल के पास जाकर, कप में गर्म पानी डालता और मेरी

चाय तैयार!

वास्तव में, मुझे स्पलेंडा के उन पैकेटस को खोलना पसंद नहीं। जबिक ऐसा मैं कई बरसों से कर रहा हूँ। यह काम मुझे पागल बनाता है। एक दिन मैंने स्पलेंडा को थोक में खरीदने का फैसला किया। मैंने एक छोटे से शूगर शेकर में स्पलेंडा डाल दिया। इसके बाद मेरी दिनचर्या थोड़ी सी बदल गई। अब मैं अपना कप लेकर, उसमें थोड़ा सा स्पलेंडा, दालचीनी, टी-बैग डालकर, ऊपर से गर्म पानी डाल लेता हूँ और मेरी चाय तैयार हो जाती है।

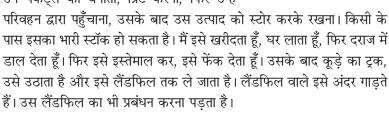
इस प्रकार मैंने अपने पाँच सैकेंड की बचत की। अब मुझे स्पलेंड के पैकेट को खोलने से निपटना नहीं पडता।

में जानता हूँ, आप सोच रहे होंगे, यह तो बहुत छोटी सी चीज है, परन्तु यही

छोटी चीजें मिलकर बड़ी चीजें बनाती है। फिर मैंने खुद से सोचा, "घर में केवल मैं ही दालचीनी और स्पलेंडा का उपयोग करता हूँ, तो क्यों न दालचीनी को भी स्पलेंडा के शेकर में ही डाल दिया जाए?"

एक बार फिर मेरी दिनचर्या अपेक्षकृत सरल हो गई। अब मैंने एक शेकर में स्पलेंडा और दालचीनी को मिलाकर रख दिया, उसके बाद टी-बैग डाल कर, गर्म पानी मिलाकर, चाय तैयार हो जाती। बिना इधर-उधर मुड़े ही। इस प्रकार मैंने प्रतिदिन अपने दस सेकंडों की बचत जीवन भर के लिए की। जाहिर है, मैं दिन में तीन या चार कप चाय के पीता हूँ। उन दस सेकंड को तीन बार गुणा करो, फिर देखें, चाय बनाना और भी आसान हो गया। अब मैं जल्दी से बाहर जा सकता हैं।

बाहर जा सकता हूं। हालांकि, इसके अलावा, उस कचरे के बारे सोचें, जिसे मैंने वैशिवक स्तर पर खत्म किया। इसमें बहुत सारी प्रक्रियाएं शामिल हैं। स्पलेंडा के पैकेट्स प्राप्त करना, उन छोटे पैकेट्स को बनाने में जो श्रम और उत्पादन लगा, वह बेकार है। कोई उन पैकेट्स को बनाता, प्रिंट करना, फिर उन्हें



एक उस कार्य के साथ देखें कितना कचरा जुड़ा हुआ है और ऐसा दुनिया भर में प्रतिदिन अरबों बार घटता है। केवल स्पलेंडा के साथ नहीं, अन्य बहुत सारी चीजों के साथ। और अब, मैंने इन सभी का खात्मा कर दिया। मैं उस कागज को



प्रतिदिन 3 बार चाय पीने पर भी हुई बचत

समय : प्रतिदिन 30 सेकंड = प्रतिवर्ष 3 घंटे

दूरी: प्रत्येक चाय के लिए दस कदम प्रतिदिन तीन कप चाय 30 कदम प्रतिदिन बचत = 32,850 प्रतिवर्ष कदमों की बचत = 6 मील कम चलना बर्बाद नहीं किया। मुझे उन पेड़ को नहीं काटना पड़ा। लीन वास्तव में एक हरित चक्र है।

मैं आपको दो और उदाहरण देता हूँ, जिन्हें मैंने अपने घर में अपनाया। मेरे पास ऐसे अनेक उदाहरण है...। इनमें से यह...हम सभी का पसंदीदा है क्योंकि हमें घास काटने के बाद लॉन की सफाई करने से चिढ़ होती हैं।

मैं हर सप्ताह अपने लॉन की घास काटता हूँ, जैसाकि हम में से अधिकतर ऐसा करते हैं। मेरे पास दो एकड़ का लॉन है, इसलिए मैं इसकी कटाई के लिए वाणिज्यिक घास काटने की मशीन का उपयोग करता हूँ।

कटी घास डालने के लिए मैं बैग पास में रखता हूँ। परन्तु इस सारे कार्य में बहुत सारा समय और ढेर सारी बर्बादी होती है क्योंकि घास काटते समय मुझे कई बार बैग खाली करने के लिए जाना पडता।

किसी ने एक बार मुझे सुझाव दिया कि इस परेशानी से बचने के लिए मुझे मल्चिंग (गीली घास) को



घास काटने की मशीन में पानी की सुविधाएं भी! मेरे दोस्तों ने कई बार पानी के लिए हैंडल को खींचते हुए नकल उतार, मज्ञाक बनाया।



लॉन की सफाई! मेरे लॉन की सफाई में भी लीन ने मुझे सहयोग दिया।

अपनाना चाहिए। मैंने कहा, मैं ऐसा नहीं करना चाहता क्योंकि इससे लॉन देखने में सुंदर प्रतीत नहीं होता। खैर, मैंने देखा, यदि लॉन को लंबाई से काटा जाए तो कम कतरन मिलती है। जो देखने में और भी सुंदर लगेगा। तो मैंने इसे मिल्चंग या गीला करना शुरू किया। अब मुझे कम खाद की आवश्यकता पड़ती क्योंकि गीली घास वास्तव में लॉन के लिए बहुत स्वस्थ होती है। इससे मेरे पैसे और समय दोनों की बचत हुई। अब मुझे पहले से कम खाद डालनी पड़ती। घास काटने या गीले करने के बाद, मैं घास काटने की मशीन का स्प्रे कर, उसे साफ करता क्योंकि कुछ घास मशीन के नीचे तले से चिपक जाती थी। (मैं पैस्फिक उत्तर-पश्चिम में रहता हूँ जहाँ हम बरसात के समय ही काटते हैं।) यह बहुत बड़ी परेशानी की बात थी और इसमें बहुत काम करना पड़ता है। घास काटने के बाद लॉन की सफाई के लिए मुझे मशीन के नीचे



????????????????

एक नली लगानी पड़ती। लॉन की सफाई करना बहुत ही थका देने वाला का काम था और मुझे यह करना पसंद नहीं था। इससे अच्छा है कि मैं जमीन पर एक पाइप बिछा दूँ और उसमें ड्रिल से छेद कर, उसे एक डायवर्टर हुक से जोड़ दूँ, जिसे आसानी से चालू और बंद किया जा सके। मैं पाइप के ऊपर मशीन चलाने में सक्षम हूँ, बस थोड़ी सी घुंडी घुमाओ और पानी को पूरी मशीन के नीचे से फैलने दो।



उपचारित 4'4 पदों में घास की कतरनें और उसका प्रवाह साफ-सफाई करने के लिए मशीन के नीचे से तैयार है। पानी 25 फीट तक हवा में पूरे दबाव से बरसेगा। बच्चे इसमें खेलना भी पसंद करते हैं।

अच्छा, मैंने ऐसा करने का प्रयास किया और सोचो क्या हुआ? यह काम कर गया।

इससे मेरे समय की बेहद बचत हुई। अब मुझे बार-बार घास काटने की मशीन से उलझना नहीं पड़ता था।

लीन लगातार सुधार लाने की प्रक्रिया है, है न? मैं अपने लॉन में नली और पाइप को यंत्रों की तरह देखना नहीं चाहता था। इसलिए, मैंने उससे आगे का एक

कदम उठाया। क्या हो अगर मैं कंक्रीट में छोटे से पाइप को बना कर, उसमें छोटा सा छेद कर, ऊपर से उसे ठोस कर दूँ, तब उसमें से केवल वही छेद ही दिखाई देंगे? एक बार फिर, मैं ऊपर गया, लीवर को वापस खींचा और कंक्रीट पर पानी छिटक दिया। अब मेरा लॉन एक दम साफ दिखाई देने लगा, मैंने चतुराई से सारी सफाई प्रणाली को छिपा दिया। अब सब कुछ साफ-सुथरा था, न कोई नली और न ही कोई पाइप जैसे यंत्र मेरे कार्य क्षेत्र को अव्यवस्थित करने के लिए आसपास नहीं थे। अब सब कुछ निर्बाध रूप से चलने लगा। खैर, मैंने ऐसा किया और आप जानते ही है, यह कितने शानदार तरीके से



मैंने ऐसा किया और आप जानते बड़े यार्ड और बड़े कार्यों के लिए बड़ी लीन सोच की डी है यह कितने शानटार तरीके से आवश्यकता होती है।

काम करता है! मेरे बनाए इस यंत्र को देखकर दोस्त लार टपकाते हैं। क्यों ? क्योंकि यह सच में अच्छा और मजेदार है! यह लीन सोच है।

अब जब मैं लॉन की कटाई खत्म करता हूँ तो उसकी सफाई करना आसान और मजेदार काम लगता है। अपने घर की स्थिति को लगातार सुधारते हुए मुझे अच्छा महसूस होता है।

अब, लीन सोच द्वारा घर में किए गए सुधार का मैं आखिरी उदाहरण आपको देता हूँ, जो मेरा पसंदीदा है क्योंकि यह बहुत आसान है।

मेरे बच्चे क्रमश: 16 और 18 बरस के हैं। दोनों को टोस्ट खाना पसंद है। वे टोस्ट बनाते हैं और किशोर होने के नाते, वे मक्खन लगाने वाले चाकू को वहीं काउंटर पर ही छोड़ देते हैं। सच कहूँ तो उनकी इस आदत से मुझे कई बार खीझ होने लगती। यह बताने का कोई फायदा नहीं कि मैंने उन्हें बटर नाइफ को डिश के किनारे या डिशवॉशर में डालने के लिए कितनी बार समझाया। ओह! मैं मानता था कि एक या दो दिन में इसका समाधान हो जाएगा क्योंकि मेरे बच्चे अच्छे बच्चे हैं और मेरी बात सुनते भी हैं। (वास्तव में, करते भी हैं) हालांकि जल्द ही, वह चाकू फिर से वही पड़ा दिखाई देने लगा और काउंटर पर ही ब्रेड के टुकड़े और मक्खन पड़े रहते।

एक दिन मैंने खुद से पूछा, "क्यों मक्खन का चाकू काउंटर पर ही पड़ा रहता है?" इसका उत्तर यह था कि बटर नाईफ लंबा होने के कारण मक्खन के बर्तन में पूरी तरह फिट नहीं आता था। वह उसमें से गिर जाता था। ओह! मैंने सोचा, क्या होगा, यदि मैं टोस्ट पर मक्खन लगाने के लिए पेंटब्रश का इस्तेमाल करूँ? मैं रसोई में गया, उसके दराज को खोला और मुझे उसमें से सुंदर सा पेस्ट्री ब्रश मिल गया। वह छोटा सा और बहुत ही आकर्षक गोल आकार का था। मैंने उसे उठाया

और उसे नर्म मक्खन में डाल दिया। ब्रश मुलायम मक्खन में एकदम सीधा खड़ा हो गया। मैंने अपने इस विचार को परखने के लिए टोस्ट का एक टुकड़ा लिया और उस पर मक्खन लगा कर देखा। यह पूरी तरह से काम कर रहा था। यह ब्रश मक्खन में आसानी से फंस गया.



इसलिए बाहर नहीं

गिरा। मक्खन में सीधे खड़े यह बहुत अच्छा भी लग रहा था। शाम को जब मैं घर वापस आया तो मेरी बेटी ने कहा, "अरे पापा! यह बटर ब्रश बहुत बिह्या है। कितना आसान भी है।" यह है लीन सोच की ताकत। यह काम करता है और लोग इसे मान्यता देने लगे हैं क्योंकि यह जीवन को सरल बनाता है। इसे अपनाना आसान है और इसमें कुछ ऐसा है जो वास्तव में मुझे परेशान करता था, उसे मैंने हल कर लिया।

अब मैं यहाँ एक महत्वपूर्ण बिंदु बताना चाहता हूँ। लीन वास्तव में उन चीजों को हटाने के बारे में हैं, जो आप को परेशान करती हैं। इसलिए मैं लीन को पढ़ाता हूँ, क्योंकि यह आरंभ से ही मजेदार है। लोग इसे समझ और पहचान सकते हैं, जो चीजें उनके जीवन में उन्हें परेशान करती हैं और उन्हें बेचैन करती हैं। साथ ही, लोगों को यह पूछने में मजा आता है, "आपको क्या परेशानी है?" हो सकते है, पहली बार में लोग कुछ बताने में संकोच करें परन्तु मैं गारंटी देता हूँ कि वे इसके बारे में सोचना शुरू कर देंगे और आपकी तरह ही इसकी प्रक्रिया में शामिल हो जाएंगे।

जब हम लीन अवधारणाओं को बिल्कुल सरल विचारों तक ले आएं हैं, जिससे हर कोई जीतता है। यही कारण है कि लीन हर उस जगह पर काम करता है, जहाँ इसे आजमाया जाता है...घर पर या कहीं पर भी। आप इसके द्वारा जीवन की गुणवत्ता में सुधार कर सकते है। बस खुद से हर रोज पूछें, "मुझे क्या परेशान करता है?" मुझे यकीन है, आपके उत्तर आपको हैरान कर देंगे।

एक प्रमुख बात आपको अपनी परेशानियों से जूझना पड़ता है!

आपके लिए लीन कार्य	
घर में परेशान करने वाली 5 चीजों की सूची बनाएं :	
1. —————	_
2. ——————	_
3. ————	
4. ————	_
5. —————	
कार्य क्षेत्र में परेशान करने वाली 5 चीजों की सूची बनाएं :	
1. ————————————————————————————————————	
2. ————	_
3	
4	_
5. 	

लीन वीडियोज:



1. घर पर लीन https://youtu.be/3F0R9iOH2_



For more book resources and videos go to paulakers.net/2sl-05

अध्याय 6

डोमो अरिगोटो, मिस्टर लेक्सस!

अब मैं कार्यस्थल पर लीन के बारे में बात करता हूँ क्योंकि अन्य यात्राओं की तरह ही लीन यात्रा दौरान भी मुझे कई मुश्किलें पेश आईं। मैं विनिर्माण और कॉपोरेट जगत में किसी भी क्षेत्र में गया, वहाँ मुझे लीन देखने को मिला। कुछ लोगों द्वारा 'लीन' को देखकर नाक-भौं सिकोड़ते देखा और कईयों को भय से त्रस्त देखा। ये वे लोग हैं, जिन्होंने लीन को अजमाने की कोशिश की परन्तु उसी पुराने ढरें पर कायम रहे। पुराना ढर्रा इस बात का संकेत है कि अभ्यासकर्ता लीन की वास्तविक व्यापक प्रकृति को समझ नहीं पाएं। लीन सोच को पूरी तरह से समझने और उसे प्रभावी ढंग से लागू



यह काम क्यों नहीं कर रहा उन्होंने कहा, ऐसा होगा?



मैंने इसे कर दिखाया! जश्न मनाने का समय!

करने के लिए मैंने पाँच वर्षों मे दो बार जापान की यात्रा की।

यात्रा के शुरूआती दिनों में, लीन के बारे मेरी धारणा थी कि लीन कोई सकारात्मक व्यापार उपकरण है, जो कंपनी का विस्तार करने में मेरी मदद करेगा और यह कोई कुशल व प्रगतिशील मॉडल होगा। लीन को केवल एक 'उपकरण' के तौर पर उपयोग करने से आपको निराशा होगी। यह उससे कहीं अधिक है।

पहले तीन महीने मुझे भावनात्मक तौर पर झिंझोड़ते हुए गुजरे। आने वाले परिवर्तनों को स्वीकार करना जितना कठिन था, वे उतना ही महत्वपूर्ण पुरस्कार लेकर लाएं, जिससे कंपनी के हजारों डॉलर की बचत हुई और फास्टकैप में कार्यकुशलता और सरलता की ताजी हवा बहने लगी। और ये सब केवल तीन महीनों में ही!

मैं खुद को एक नए आदमी की तरह महसूस करने लगा...जैसे मैंने कुछ महत्वपूर्ण हासिल कर लिया हो। यह समय घर जाकर सलाह-मशवरा करने का था। अब मैं समझ पाया, मैं आखिर क्या कर रहा था, है न? नहीं...इतनी जल्दी नहीं!

ये तथाकथित 'जबरदस्त' परिवर्तन, जो मेरे द्वारा किए गए थे, वास्तव में मेरे गुरुओं की नज़र में बहुत छोटे थे। जब मैंने उन्हें बताया कि मेरी योजना, एक बहुत बड़ी कंपनी निर्मित करने की है, उन्होंने मेरी ओर इस प्रकार देखा, जैसे मैं पागल हूँ। 'क्यों ? तुम्हारे पास पहले से ही बहुत ज्यादा है!" उन्होंने विरोध किया।

मैं अभी भी समझ नहीं पाया था।

यह वही समय था, जब ब्रैड और जॉन ने सुझाव दिया कि मैं नये कार्यक्रम



लीन द्वारा अपने कार्यस्थलों पर विनिर्माण करते हुए

में हिस्सा लूँ। मुझे अन्य व्यापारिक नेताओं के साथ जापान जा कर, लीन विनिर्माण के प्रशिक्षण का अनुभव करना चाहिए। इस दौरे में ट्योटा प्रोडक्शन सिस्टम ;ज्चै्द्ध को नजदीक से देखना और व्यक्तिगत तौर पर कंपनी की नीति को समझना भी शामिल था। में इन्कार कैसे कर सकता था? जापान लीन चिंतन की पवित्र मातृभूमि है। स्पष्ट है, मैंने हाँ कहा!

शन गगत था। ग्रंतन

जापान की वो पहली 'तीर्थयात्रा' बहुत कुछ

सीखने और प्रेरणादायक थी। यहाँ से मिली जानकारी ये लोग काम में व्यस्त रहते।

और धारणाओं से मैं काफी अभिभूत हुआ, जितना मैं संभवत: संसाधित हो सकता था। उत्पादन का अनुकूलन संस्थागत दक्षता और सरलता से भरा था। उसे देखना, जैसे किसी एक व्यक्ति को दस व्यक्तियों समान काम करते हुए देखना था, वह भी एकदम स्वच्छता व एकदम संगठित रूप से, ऐसा मैंने पहले कभी नहीं देखा था। मुझे नहीं मालूम था, यह सारी जानकारी मैं अपने लोगों तक कैसे पहुँचा पाऊँगा। परन्तु मैं आश्वस्त था कि लीन ऐसी समस्याओं का समाधान कर देगा, जो मुझे फास्टकैप में झेलनी पड़ती थी।

वापस आकर मैंने काफी सुधार किए और नवाचारों को अपनाने लगा, जिन्हें काइजन घटनाएं कहा जाता है। काइजन घटनाएँ...जब कर्मचारियों का समूह प्रक्रियाओं पर ध्यान केंद्रित करता है और हर कदम उसका निरीक्षण करते हुए, यहाँ तक कि उसका कोट भी इस्त्री किया हुआ है।

उसे वापस से एक साथ रखते हुए, मूल्यहीन गतिविधि या बेकार को हटा देते। यह सधार करने का एक टीम दुष्टिकोण है।

अगले कुछ वर्षों तक, फास्टकैप में बहुत सारे सुधार किए गए। हमने बहुत सारे व्यर्थ को हटा दिया, प्रक्रियाओं को सरल किया और अपने व्यापार में होने वाली लगातार वृद्धि को देखा। मैं इस बात को मानता हूँ कि लीन विनिर्माण को अपनाते हुए पहले मुझे घुटन महसूस हुई। मैंने गौर किया कि मैं लीन को लागू करने के लिए उसकी एकमात्र प्रेरक शक्ति बन गया था। जब तक मैं विचारों को लागू करने या विचार-मंथन सत्र या काइजन घटनाओं से घिरा रहा, हमने प्रगति देखी। जैसे ही मैं इनसे थोड़ा सा परे होता या किसी व्यापारिक दौरे पर जाता, लगता सब कुछ वही ठहर सा गया है, जहाँ मैं छोड़ कर गया था। यह एक प्रकार से ट्रेन को धक्का लगाने समान था। जब मैं ऐसे लोगों से मिला, जिनका झुकाव लीन को लागू

या कार्यान्वित करने की ओर तो था परन्तु वे बेहद निराश महसूस करते क्योंकि वे अपनी कंपनी में लीन की मुलभृत प्रकृति को पकड नहीं पा रहे थे।

मेरा मानना है कि यही वह बिंदु है, जिस पर बहुत सारे लोग लीन को अपनाना छोड़ देते हैं। मैं इस बात के लिए सदा आभारी रहा कि मैंने इसे छोड़ा नहीं और न ही हार मानी क्योंकि जापान के मेरे दूसरे दौरे दौरान मैं इसके विस्तृत स्वरूप को समझ पाया। मुझे अपने तरीकों में महत्वपूर्ण

किमयां समझ में आई कि क्यों मैं लीन सोच को अपनी कंपनी में कार्यान्वित करने में सक्षम नहीं हो पा रहा था। मुझे "लीन घटनाओं के पार जाने" की आवश्यकता थी और इसीलिए जापान की दूसरी तीर्थयात्रा करने पर मुझे जिस सही दृष्टिकोण की आवश्यकता थी, वह प्राप्त हुआ।

दूसरे दौरे का मुख्य आकर्षण लेक्सस संयंत्र का दौरा और लेक्सस के उपाध्यक्ष द्वारा दो घंटे का व्याख्यान था। लेक्सस उत्पादन की दक्षता के मामले में सबसे अधिक सरुचिपण और





कितना विरोधाभास है! थोक में बने सामान के पहले और बाद में। अब एक वस्तु कितनी तीव्रता और सरलता से बनती है! उसी समय निर्मित करना, जब आपको उसकी जरूरत हो। एक वस्तु निरंतरता में तैयार होती है। थोक में बनाना देखने में तेज और अधिक कुशल लगता है परन्तु होता ठीक इसके विपरीत है। इस तस्वीर में हम यू–आकार की लीन कोशिकाओं को अधिक कुशलता से दिखा रहे हैं।

आकर्षक मॉडल था, जैसा मैंने कभी नहीं देखा था। दौरे की समाप्ति पर मैंने कंपनी के उपाध्यक्ष से सीधा सवाल किया, "ट्योटा के लिए सबसे महत्वपूर्ण चीज क्या है?"

मुझे उम्मीद थी, वह कहेंगे, "जाहिर सी बात है, फिजूल को कम करते हुए लगातार सुधार करते जाना।" परन्तु मैं उनकी प्रतिक्रिया जानना चाहता था क्योंकि वे लीन विनिर्माण के स्ंतभों में से एक हैं। मैं कुछ अलग सुनने के लिए उत्सुक था, जो अधिक प्रेरक हो, हालांकि मुझे नहीं मालूम था कि वो क्या होगा। उपाध्यक्ष ने



जापान के दूसरे दौरे समय बस में

मुझे निराश नहीं किया।

बिना किसी हिचकिचाहट के उन्होंने कहा, "ट्योटा के लिए सबसे महत्वपूर्ण लोग हैं। ट्योटा अपने लोगों को शिक्षण व प्रशिक्षिण देने संबंधी है और लगातार सुधार करने की संस्कृति

का निर्माण करने संबंधी है। हम

अगले हाइब्रिड, अगले इंजीनियरिंग चमत्कार की परवाह नहीं करते और न ही अगली बिक्री रणनीति की ही। हमारी एक ही चिंता है कि हम अपने लोगों का गठन कैसे करें और लगातार सुधार कल्चर का निर्माण कैसे किया जाए।" शायद इस प्रकार के उत्तर की ही मुझे अपेक्षा थी परन्तु यह मेरा यूरेका था! इस दौरे की प्राप्ति!

मैंने पिछले पाँच वर्षों से ही बेकार को कम करने और लगातार सुधार करने पर ध्यान केंद्रित किया। दूसरी ओर, ट्योटा ने अपने लोगों को शिक्षण और प्रशिक्षण के माध्यम से इस कल्चर को निर्मित किया। इसके विपरीत, मैं अपने लोगों को 'लीन' सोच समझाने व अपनाने के लिए लीन आयोजनों की पहल कर रहा था। मेरी गलती यह थी कि मैं गलत प्रक्रियाओं पर ध्यान केंद्रित कर रहा था। मुझे लोगों को समझने और समझाने की संस्कृति पर निर्माण पर ध्यान केंद्रित करने की आवश्यकता थी, जो निरंतर सुधार को अपना सकते।



ट्योटा के लिए महत्वपूर्ण बात लोगों का शिक्षण और प्रशिक्षण करना, जिससे लोग निरंतर सुधार कल्चर का निर्माण कर सकें।

मेरे गलत मार्गदर्शन के बावजूद, खुशिकस्मती से, मेरा इरादा यह था कि मेरे कर्मचारी इस अद्भुत प्रक्रिया को देखते हुए, व्यर्थ की पहचान करते हुए और निरंतर सुधार को देखते हुए उसी उत्साह का अनुभव करेंगे जैसे मैंने किया था। यदि वे लीन प्रक्रिया को मेरे नजरिए द्वारा देखें, मुझे मालूम था, वे इसे उसी जोश और उत्साह से अपना लेंगे। लेक्सस के उपाध्यक्ष के साथ हुई मेरी बातचीत ने मुझे एहसास कराया कि लीन के बारे में मेरी समझ क्या है और मेरा लीन कार्य त्रुटिपूर्ण था।

समस्या प्रेरणा में थी। मैं एक व्यवसायिक स्वामी के रूप में उन्हें प्रेरित कर रहा था, जो अपने व्यवसाय



अंतहीन शिक्षण, प्रशिक्षण और निरंतर सुधार कल्चर का निर्माण करना

को बढ़ते हुए और सफलतापूर्वक विस्तृत होते देखना चाहता था। लीन के सिद्धांतों के क्रियान्वयन ने मुझे एक अच्छी कंपनी चलाने में सहायता दी।

हालांकि मेरे कर्मचारी उन सामान्य चीजों से प्रेरित थे, जो लोगों को काम पर आने के लिए प्रेरित करती हैं, जैसे अच्छी नौकरी, तनख्वाह, व्यक्तिगत संतुष्टि और

अन्य कर्मचारियों के साथ सौहार्द की भावना आदि। जरूरी नहीं कि वे मेरी भव्य व्यवसाय योजना से प्रेरित हों!

अब मुझे स्पष्ट हो गया कि मेरा प्राथमिक कार्य घर लौट कर, अपने लोगों को लीन सोच कल्चर द्वारा उन्नत करना था। "लीन कल्चर का निर्माण' जैसी कड़ी मेरे लिए अभी तक गायब थी और इसी कारण मैं फास्टकैप में सुधारों को 'सख्ती' से लागू नहीं कर पा रहा था। यही कारण था कि मुझे लगता था कि मैं ट्रेन को धक्का दे रहा हूँ। लीन निरंतर सुधार कल्चर का निर्माण करना है न कि लीन आयोजनों का आयोजन करना था।

आत्म-सुधार के किसी भी अन्य पहलू की तरह, इसका भी सबसे कठिन हिस्सा केवल सीखना नहीं, इसे लागू करने से था। सबसे कठिन हिस्से द्वारा ही कल्चर में बदलाव, जीवन शैली में बदलाव होगा, जिससे सतत व स्थायी प्रक्रिया अपनाने से ही प्रगति संभव होगी। हम सभी जानते हैं कि वजन कम करने या व्यायाम, ध्यान या दैनिक प्रार्थना जैसी कोई नई सकारात्मक आदत की शुरूआत करते हैं। हम यह भी जानते हैं कि एक साल बाद इनमें से कई जीवन सुधार बंद हो जाते हैं। हम आदत के प्राणी हैं। परिवर्तन एक



घर की ओर नई समझ, नए संकल्प और लक्ष्य के साथ बढ़ते हुए।

आसान प्रयोग है परन्तु ईर्ष्या जैसी बुरी आदत, परित्यक्त मालिकन- लगातार हमारी वापसी के लिए होड!

लीन के प्रति मेरा दावा कोई अपवाद नहीं। केवल इस नए तरीके को एक स्थायी और प्रगतिशील परिवर्तन की आदत को शामिल करने की आवश्यकता नहीं, लेकिन मुझे अपने कारीगरों, गोदामों, कर्मचारियों, शिपिंग और पैकेजिंग के लिए लोगों, कार्यालय प्रबंधकों और कार्यकारी निदेशक द्वारा सोच के इस तरीके को अपनाने की आवश्यकता है। मुझे यकीन नहीं था कि मैं इसे कैसे पूरा कर पाऊँगा, लेकिन जापान की तीर्थयात्रा ने निश्चित रूप से मुझे सही दिशा की ओर इंगित किया!

एक प्रमुख बात वास्तव में लीन मूल रूप से, लोगों को विकसित करने की प्रक्रिया है।

लीन ने आपके लिए क्या काम किया:

उन पाँच चीजों के नाम बताएं, जो आप वर्तमान में आप जिनमें लोगों को विकसित करने के लिए प्रभावित कर रहे हैं:

	·
	1. ————————————————————————————————————
	2. ————————————————————————————————————
	2
	3.
	4. ————————————————————————————————————
	5
	एक उस चीज का नाम बताएं, जो आप कल से लोगों को विकसित
करने	के लिए आरंभ करने जा रहे हों :
	1
	I.

लीन वीडियोज:



1. Lean Lexus https://youtu.be/Wa1sAR1aYzo



2. FastCap Company Goals https://paulakers.net/download/companygoals/



For more book resources and videos go to paulakers.net/2sl-06

अध्याय 7

आइए होक्स की तरह सोचें!

लेक्सस के बाद हम होक्स की ओर बढ़े। यह कंपनी विद्युत-परिपथ तंत्र (Electronic circuitry) बनाने में माहिर है। ब्रैड ने हमें बता दिया था कि जापान में हम जिन कंपनियों का दौरा करने वाले

थे। लीन सोच द्वारा अपने कारोबार का कैसे कायाकल्प किया जा सकता है, होक्स उसका सबसे बढ़िया मॉडल है। प्रतिवर्ष सौ मिलियन डॉलर की बिक्री करने वाली



सुबह ७ बजे होक्स में

होक्स को वास्तव में एक छोटी सी कंपनी माना जाता है।

जापान दक्षिणी भाग में स्थित होक्स कंपनी की सफलता एक प्रेरक कहानी है, जिसने सारी बाधाओं को पार करते हुए दस मिलियन डॉलर के वार्षिक नुकसान को दस मिलियन डॉलर के वार्षिक

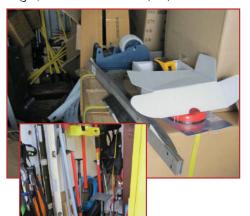
होक्स के अध्यक्ष, 3S टीम के साथ हाथों और घुटनों पर झुके हुए। यदि आप मेरे जैसे हैं, तो आप शायद मेरे समान सोचेंगे, इसे करने के लिए कुशल तरीका चाहिए...। इस का उद्देश्य व्यायाम करना नहीं, बल्कि विनम्रता थी। लाभ में बदल दिया। कैसे? लीन रणनीति लागू करने से मेरा तात्पर्य लीन कल्चर से है। मैं इस यात्रा द्वारा किसी ऐसे व्यक्ति से कुछ सीखने का इच्छुक था, जिसने दिवालिएपन की कगार से निकलकर बड़ी सफलता हासिल की हों।

हम सुबह सात बजे वहाँ पहुँचे, अपने कारोबारी अंदाज के कपड़ों में और इसमें संदेह नहीं कि हम उसी शाही व्यवहार की उम्मीद कर रहे थे, जैसा लेक्सस में हमें मिला था। हम वहाँ खड़े होकर किसी व्याख्यान और कंपनी का दौरा करवाए जाने की प्रतीक्षा कर रहे थे। कंपनी के अध्यक्ष श्री मनाबे ने हम सभी का अभिवादन ब्रश और बाल्टी देकर किया। इसके बाद उन्होंने फर्श की ओर इशारा किया, कंपनी के अन्य अधिकारियों के साथ, घुटनों के बल बैठ कर, हाथों से फर्श साफ करने का इशारा किया गया। यह लीन का एक नया स्तर था, जैसा मैंने पहले कभी नहीं देखा था और आप समझ सकते हैं कि हम सभी भौंचक्के रह गए।

होक्स के अध्यक्ष ने हमारे सामने लीन के एक नियम या सिद्धांत का प्रदर्शन किया, जोकि 5S-ing है।

सबसे पहले मैं आपको इसका आरंभिक परिचय देना चाहता हूँ।

लीन के पाँच सिद्धांत हैं, जो व्यापारिक नेताओं को सिखाए जाते हैं। इन्हें 5 प्रमुख लीन सिद्धांत कहा जाता है। यह एक बुनियादी शुरुआत है, उन लोगों के लिए बिंदु है, जो लीन सोच के लिए नए हैं। ये 5S हैं:





1. क्रमबद्ध करें: हर चीज़ को क्रमबद्ध करें और जो आवश्यक नहीं है, उसे हटा दें। हाथ से काम करें और सारी अव्यवस्था और कबाड़ से छुटकारा पाएं।







2. सीधा करना: उपकरणों को प्राथमिकता देने और व्यवस्थित करने के लिए, आवश्यक संसाधनों को इतनी दक्षता से कर्मचारियों तक पहुंचाया जाएं ताकि वह आसानी से उन उपकरणों या आपूर्ति को दक्षता से प्राप्त कर पाएं।







3. चमक: एक स्वच्छ वातावरण मनोबल में सुधार करता है और इससे उपकरण के खराब होने या सुधार करने की पहचान करना आसान हो जाता है।





4. मानकीकरण : कार्यस्थल पर आम सहमित बनाना सर्वोत्तम अभ्यास है, जिससे हर कोई यह समझ सके कि अपेक्षा क्या है और उनसे क्या अपेक्षा की जा सकती है।



5. प्रमाणिक करना: परिवर्तनों को बनाए रखने के लिए तरीकों की खोज करना। अगर आपको लगता है कि हर चीज यथास्थान पर निहित है तो हर स्थान एक चीज है। मेरा मतलब है कि हर चीज, यहां तक कि नमक और काली मिर्च तक भी।

अब वापस अपने होक्स दौरे की कहानी पर आते हैं। हम सभी घुटनों के बल बैठ कर, हाथों से फर्श साफ करने लगे। हमारे साथ होक्स के अध्यक्ष और अन्य कंपनी अधिकारी भी थे। कंपनी के अध्यक्ष और निदेशक, श्री इमोटो ने हमारे साथ कंपनी के उन काले दिनों को साझा किया, जब कंपनी को दिवालियेपन का



मिस्टर इमोटो दुकान के फर्श पर होक्स की कहानी साझा करते हुए।

सामना करना पड़ रहा था। उनके द्वारा लीन कल्चर के निर्माण का निर्णय, कंपनी को बचाने की आखिरी कोशिश था। वह इन 5S से अभिभूत महसूस कर रहा था। परन्तु उसने इनमें से केवल तीन को ही लागू करने का फैसला किया : साफ-सफाई, छंटाई और मानकीकरण को हर जगह पर अपनाया। इस व्यक्ति के पास वास्तव में चीजों को सरल बनाने का वरदान है। वह समझ चुका है कि यदि आप चीजों को सरल बनाना जानते हैं तो आपके पास लोगों को व्यापक स्तर पर समझने और अपने विचारों को लागू करने के अवसर उपलब्ध होंगे। यह 5S 3S बन गए।

रोज सुबह सात बजे उनके कर्मचारियों ने सफाई, छंटाई और मानकीकरण को दिखाना शुरू किया। सभी बिना वेतन के ऐसा किया क्योंकि उन सभी के लिए कंपनी को बचाना ही मुख्य लक्ष्य था। इन तीन सिद्धांतों को अपनाते हुए, कर्मचारी आपस में प्रतिबद्ध होने लगे। ये तीन सिद्धांत बहुत ही सरल थे और इसके



सभी के हाथ फर्श पर, होक्स में 3 में। प्रत्येक सुबह और हर कोई।

छोटे कदमों से बड़ी उपलब्धि प्राप्त की जा सकती है। क्या कर्मचारियों को बांधे रखने का यह एक संयुक्त प्रभाव था।

जैसी उन्होंने सफाई की, छंटाई की और मानकीकरण स्थापित किया, उन्होंने अनचाहे कबाड़ के पहाड़ों को खत्म कर दिया, जो उनकी उत्पादकता को कम कर

परिणाम इस लिहाज से संतोषजनक थे कि कर्मचारियों में उपलब्धि और स्वामित्व की भावना आने लगी।

होक्स के अध्यक्ष ने लीन को जान लिया था और उसे सबसे आसान तरीके से लागू करने लगें, जिसे वह जानते थे। इससे उजागर हुआ कि एक छोटा सा सुधार भी, यहाँ तक कि सुधार के लिए उठाए गए



हममें से कोई भी सही से नहीं समझ सकता कि कबाड़ हमारे प्रभावी कार्य में बाधा डालता है।

रहे थे। हमें अतिरिक्त मेज, कुर्सियों और उपकरणों की तस्वीरें दिखाई गईं, जिन्हें उन्होंने अपने कार्यक्षेत्र से हटा दिया।

कबाड़ के पहाड़ों से उनका पीछे का पार्किंग स्थल पूरी तरह से भर गया था। यह 10 मिलियन डॉलर के नुकसान से 10 मिलियन डॉलर में बदल गया, यह किसी चमत्कार से कम नहीं है, परन्तु ऐसा 5 सुपर सिद्धांतों में से तीन को सरल योजना के रूप में लागू करने के परिणामस्वरूप प्राप्त हुआ।



ऊपर : होक्स टीम नीली वर्दी में लंच करते हुए दाएं : अपने–अपने डेस्क पर दक्षतापूर्वक कार्य करते हुए



सधार की इस स्थिति ने व्यसन की तरह गति पकड ली और इसमें शामिल होने वाले सभी लोग गर्व महसूस करने लगे क्योंकि वे जानते थे कि उनकी कंपनी का जीवित रहना बहुत महत्वपूर्ण था और यह सफलता उसका अभिन्न अंग बन गई थी। सभी अग्रणीय अधिकारी एक जैसी वर्दी पहनते. उसी प्रकार फर्श साफ करते और अन्य कर्मचारियों समान ही उसी डेस्क पर खडे होकर काम करते थे। सभी से एक जैसा सम्मान और यहां तक कि अध्यक्ष भी ऐसे पहिये बराबरी का व्यवहार किया जाता।



वाले डेस्क पर काम करता।

पहियेदार।

सभी निरन्तर सुधार में लगे रहे, जिससे अधिक विचार और अधिक जुड़ाव बढ़ा। प्रत्येक सुबह, हालांकि उसुपर सिद्धांतों से पहले उन्होंने कभी पहले ऐसे कार्य नहीं किया था। सुबह आठ बजे, कंपनी के अध्यक्ष ने सभी को एक साथ बुलाया और जापानी संगीत के साथ हल्की-फुल्की कसरत की। फिर उन्होंने हमारे साथ महत्वपूर्ण मुदुदों और कंपनी के सिद्धांतों संबंधी बातें की। डेढ घंटे के बाद कर्मचारी वहाँ पहुंचे और सभी ने होक्स उत्पादों के वास्तविक निर्माण में काम करना शुरू कर दिया। कंपनी द्वारा जीवनदान प्राप्ति के बाद, होक्स कर्मचारियों द्वारा प्रतिदिन गर्व से 3 सुपर सिद्धांतों को अपनाया गया। यह भी उल्लेखनीय रहा कि होक्स ने एक चीनी कंपनी के तुलनीय उत्पाद से बहुत अच्छी तरह से प्रतिस्पर्धा की जबकि होक्स की श्रम लागत चीनी कंपनी से 17 गुना अधिक थी। लीन रणनीति द्वारा हमेशा सरल, सुरक्षित और बेहतर उत्पाद प्राप्त होगा और उसके साथ ही उनमें शामिल कर्मचारी अधिक खुश रहेंगे।



डेस्क, पौधे, भरी अल्मारियां, सभी कुछ पहियेदार और आसानी से गतिशील।

भारी रैक भी पहिये वाले

लीन की सफलता के लिए, लोगों और उनके कार्य के माहौल में निवेश किया गया समय महत्वपूर्ण होता है। होक्स इस नैतिकता का एक शानदार उदाहरण है और उन्होंने उस सफलता का आनंद लिया, जो इस अनुशासन को बनाए रखने से प्राप्त हुई।

इसमें याद रखने लायक और भी कई बातें हैं. जो हमने होक्स में स्वयं देखी। सबसे हैरान करने वाली बात यह थी कि सब कुछ पहियों पर था, यहां तक कि उनके डेस्क भी। उन सभी के डेस्क 'गेम्बा' पाइप (जिसका अर्थ है 'शॉप फ्लोर') से बने, जो अत्यन्त सरल और लचीला डेस्क बनाया गया और बहुत ऊँचा था। इन डेस्कों की एक और जबरदस्त विशेषता यह है कि कोई भी इसमें बैठ नहीं सकता। हर कोई खड़ा रहेगा। यहां कुछ कुर्सियां थी परन्तु उन पर मुश्किल से ही किसी को बैठा देखा गया। हर वस्तु को लेबल लगाकर, रेखांकित किया गया। मेरा मतलब है कि सभी को, जिनमें बिजली के स्विच और घडियां आदि भी शामिल थे। आदेश और अनुशासन का ऐसा गजब का भाव, मैंने पहले कभी नहीं देखा था।

उनकी कंपनी का व्यापक दौरा करने के बाद, होक्स के अध्यक्ष द्वारा दो घंटे का भाषण दिया गया। मैंने उनसे संपर्क किया, जैसा कि मैंने लेक्सस उपाध्यक्ष के साथ किया था। मैंने उनसे पूछा, कैसे लगेगा जब निशान, फोर्ड, बीतलेसमत और अन्य जापानी कंपनियां यहां आकर देखें कि उनकी कंपनी ने क्या हासिल किया है।

उन्होंने मेरी ओर देखा और कहा, "पॉल, स्मार्ट लोग इस पर कभी यकीन नहीं कर सकते कि ऐसा कुछ सरलता से हो सकता है।" फास्टकैप में मैं जिस चीज के लिए लंड रहा था, वो यहां जीवित रंग में दिखाई दे रहा था। यदि आपको महसूस हो कि आप किसी ट्रेन को धक्का दे रहे हैं या आप अपने पहियां पर ही गोल घूम रहे है तो आपको लीन कार्य की आवश्यकता है। तब आप इस स्थिति को गलत साबित कर सकते हैं।







लीन के बिना

लीन मूल तत्व के लिए सरल है। आप नाटकीय रूप से बाधाओं को बढाते जाएंगे, यदि आप इसे जटिल बनाते हैं। यह जटिल चक्रव्यूह नहीं है, जिस प्रकार से नियमों और प्रक्रियाओं द्वारा आज के सलाहकार कंपनियों पर लादने की कोशिश करते हैं। वास्तव में, होक्स के अध्यक्ष ने लीन के मूलभूत 5 सुपर सिद्धांतों को 3S में सीमित कर दिया और इतना सरल बना दिया कि टीम सौ प्रतिशत इसे समझ कर, अपने लक्ष्यों को हासिल कर पाई। एक सतत अनुशासित दृष्टिकोण गैसोलीन है, जो इसके इंजन को चलाता है।

होक्स के अध्यक्ष ने अपने कौशल को समझने में आसान बना दिया परन्तु दृश्य नियंत्रण को मजबूत बनाए रखा। उन्होंने अपने कर्मचारियों को तुरन्त ही छंटाई, अपने कार्यस्थल को व्यवस्थित करने के काम में शामिल कर लिया और परिणामस्वरूप उनकी कंपनी का अस्तित्व बना रहा और उसने समृद्धि प्राप्त की। ऐसा इस कारण था क्योंकि उन्होंने सुधार कल्चर को अपनाया और अपनी सफलता के लिए 3S को रूपरेखा के रूप में अपनाया।

फास्टकैप के महाप्रबंधक, जॉन लूसियर, जापान की मेरी इस दूसरी यात्रा में मेरे साथ थे। हमने तुरंत ही अपनी कंपनी की योजना और रणनीति बनाना शुरू कर दिया। मैं अब समझ गया था कि हमें फास्टकैप के लिए 'लीन कल्चर' के

निर्माण के लिए ऐसे ही लीन आयोजनों की आवश्यकता है। हम Bellingham वाशिंगटन में लीन कल्चर का निर्माण कैसे करेंगे? हम होक्स कल्चर का फास्टकैप में कितना पुन:निर्माण कर सकेंगे? हमारा लक्ष्य वास्तव में, होक्स समान एक वर्ष में सफलता प्राप्त करने का था। हम अनेक वर्षों से इस से लक्ष्य को पाना चाहते थे, परन्तु हमें विश्वास था कि



जॉन और मैं अपने लक्ष्य पर पहुंच गए, और हम माउंट व्हिटनी की 14,494 फीट की ऊँचाई तक जा पहुंचे। हमें अपने घर पहुंचकर अपने लक्ष्यों की प्राप्ति के लिए लीन कल्चर का निर्माण करना था।

सब कुछ संभव है, बस हमें नए कल्चर के निर्माण पर ध्यान केंद्रित करना होगा। इससे नए प्रश्न पैदा हुए और हमारे अगले अध्याय का शीर्षक भी: "लीन कल्चर का निर्माण कैसे किया जा सकता है?'

एक प्रमुख बात

स्मार्ट लोग विश्वास नहीं कर सकते यह इतना आसान हो सकता है।

आपके लिए लीन का कार्य कौन सी चीजें आपको अधिक उलझा रही हैं?

मुख्य तीन चीजें कौन सी जो अपकी टीम की सफलता के लिए आवश्यक है :

1.	
2.	
3.	

नोट: मुझे एहसास हुआ कि मुझे अपने अप्रभावी प्रशिक्षण और नेतृत्व शैली पर ध्यान देने की आवश्यकता है। मुझमें कर्मचारियों की समस्याओं को समझने की बजाय, उन्हें दोष देने की प्रवृत्ति प्रबल थी, जिसका कारण अप्रभावी नेतृत्व, खराब प्रक्रियाएं और बुरा प्रशिक्षण था।

लीन वीडियोज:



1. घटाव की कला https://youtu.be/QZUPPQ7tGx4



2. रस्सी को कस कर रखना https://youtu.be/nYDSC7zWMxI



3. होक्स कहां से शुरू होता है https://youtu.be/nG4i2XVZm7A



4. होक्स https://youtu.be/0UFxBhvaOAE

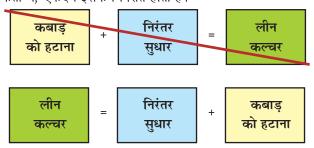


For more book resources and videos go to paulakers.net/2sl-07

अध्याय 8

आओ लीन कल्चर बनाएं

मुझे आशा है कि अब मैं आप सभी को यह बताने में सफल रहा कि लीन सोच कैसे एक व्यवसाय और घर को पूरी तरह से बदल सकती है। आपको एक बात समझ लेनी चाहिए कि लीन निरंतर सुधार द्वारा कबाड़ हटाने की अवधारणाओं पर केंद्रित है और यह सब शुरू होता है, एक सरल से प्रश्न से, "मुझे क्या परेशान करता है?" मैंने इस बात पर भी चर्चा की कि कैसे लीन छंटाई का माध्यम बन जाता है, जब हम लोगों की बजाय केवल प्रक्रिया पर केंद्रित होते हैं। वास्तव में, मेरा मानना है कि यह एक ऐसा बिंदु है, जहां अधिकतर लोग लीन को छोड़ देते हैं, वे 90 प्रतिशत प्रक्रिया पर और 10 प्रतिशत ही लोगों पर केंद्रित होते हैं। जबिक वास्तविकता में, एकदम इसके विपरीत होता है।



जब मैं जापान से अपनी यात्रा से वापस लौटा, तब मुझे स्पष्टता से इस बात का एहसास हुआ कि लीन लंबी अवधि तक किया जाना वाला कार्य है और इसके लिए 'दृढ़' होना पड़ेगा। मुझे एक लीन कल्चर का निर्माण करना था। नि:संदेह, यह एक बहुत बड़ी चुनौती है–निरंतर सुधार कल्चर का निर्माण कैसे किया जाएं? आप लोगों को हमेशा सुधार के रास्ते खोजने के लिए कैसे प्रेरित कर सकते हैं?

खैर, मैं यह स्वीकार करता हूं कि इस बारे में मैं उतना ही अनिभज्ञ था, जितना कोई हो सकता है। मैंने होक्स में लीन कल्चर का एक चमकदार प्रदर्शन देखा था और ऐसा ही मैं अपनी कंपनी में देखना चाहता था। मैं जानता था कि फास्टकैप कंपनी में इसे सरल होना चाहिए ताकि दुकान के फर्श से लेकर आफिस मैनेजर्स तक इसमें घुस सकें। मुझे यह भी मालूम था कि इसे स्थिर/टिकाऊ होना चाहिए, कुछ इस तरह से कि यह सोचने का एक स्वाभाविक तरीका बन सके, जो हमें समर्थन दें और हमारी कंपनी और कर्मचारियों के प्रति दृढ़ विश्वास की प्रणालियों को विकसित करें।

हमारी विश्वास प्रणालियां सरल थी। हम निरंतर सुधार चाहते थे, गुणवत्ता पर

ध्यान केंद्रित करते और हर स्तर पर कबाड़ को हटाते हुए।

हमने होक्स में जैसा देखा था. उसी तरह के प्रयास आरंभ किए और शुरूआत सुबह आठ बजे की बैठक से की। प्रत्येक सबह आठ बजे, हम किसी प्रकार के उत्पादक कार्य शुरू करने से पहले, बहुत कम समय के लिए, पांच या दस मिनट के लिए एकत्रित होते। हमने बहत ही बनियादी ढंग से शरूआत की. जैसे प्रतिदिन की बिक्री को जोर से बोलना. अपनी उन गलतियों की समीक्षा करना, जो हमने एक दिन पहले की थी। हमने खुद को सझावों के लिए आमंत्रित किया ताकि उन गलतियों को रोका जा



फास्टकैप में सुबह की बैठक

- गलतियों की समीक्षा करें सुधारों की समीक्षा
- बिक्री संख्या फास्टकैप सिद्धांत प्रशंसकों के पत्र
- उत्पाद प्रशिक्षण इतिहास से सीखना कसरत

सके और सुधार की नई प्रक्रियाओं को अपनाए जाने पर विचार करना। अंतत: हम प्रत्येक नई प्रक्रिया को अपनाने से पहले उस की समीक्षा करते और उन नए तरीकों की प्रभावशीलता का मूल्यांकन करने लगे। ये तीन या चार चीजें थी, जिन्हें हमने लगातार अपनाया।

तब हमें एक विचार आया। मेरी पत्नी लीनी ने महसूस किया कि हम जैसी किताबें पढ़ते हैं, वे हमें प्रभावित करती हैं। हम बाजार से कुछ नई किताबें लाते



हर एक के लिए लगातार सीखना ही लीन कल्चर की रीढ़ की हड्डी है।

और उन पर प्रतिदिन चर्चा करते। जोिक आम तौर पर व्यवसाय, आत्म-सुधार या इतिहास से संबंधित होती। हमारे महाप्रबंधक जॉन भी उत्साही पाठक थे और अक्सर हम तीन लोग आपस में जो पढ़ा होता, उस पर विचार करते,

उसकी समीक्षा करते और प्रत्येक किताब के बारे में अपनी पसंद-नापसंद बताते। उनमें से हमारे कुछ पसंदीदा पुस्तकें थी: जिम कॉलिन की Good to Great & Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies. हमें Built From Scratch (the Home Depot story) भी पसंद थी।

कंपनी के नेताओं के रूप में पढ़ना और उन सिद्धांतों पर चर्चा करना, बेस्ट सैलर पुस्तकों में समस्या के समाधान के लिए दिए गए संदर्भों पर विचार करना। हमें लगा, शायद सारी कंपनी को इन किताबों को पढ़ने से हमारे दृष्टिकोण को समझने

में मदद मिलेगी। आखिरकार, हम समस्या-समाधानकर्ताओं का कल्चर बनाने की कोशिश कर रहे थे। वास्तव में, मेरा लक्ष्य विश्व में (शब्दिक रूप से) सर्वश्रेष्ठ समस्या-समाधानकर्ताओं के कल्चर का निर्माण करना था। इसलिए जरूरी था कि दुनिया के कुछ सबसे अधिक दूरदर्शी व्यापारिक नेताओं द्वारा दिए ज्ञान के इन मोतियों को साझा किया जाए। हमने सोचा, यह सारा ज्ञान



छोटी सी फास्टकैप लाइब्रेरी. स्मार्ट शिक्षित लोग किसी भी समस्या का समाधान कर सकते हैं।

फास्टकैप के सभी के साथ साझा होना चाहिए।

हमने अपनी सुबह की बैठकों में इन महान् पुस्तकों में से कोई न कोई अंश पढने को शामिल किया। हम इन विशेष अंशों पर चर्चा करते और किसी भी प्रकार की चर्चा और टिप्पणियों के लिए मंच खोल दिया। हालांकि हम दिन में केवल दो या तीन पेज ही पढते. हम सीखने की इस अवधारणा के प्रति प्रतिबद्ध थे। हमने कई पुस्तकें पढ़ी। उनमें कुछ हमारी पसंदीदा रही: त्ंअपदह थ्ंदे - जीम च्नतचसम ब्वण इस प्रक्रिया के प्रति हमारी वचनबद्धता कायम रही और परिणामस्वरूप, हमारे सारे लोग प्रबंधक टीम समान सोचने लगे।

हमारी सुबह की बैठक आम तौर पर पांच से दस मिनट के लिए शुरू हुई थी, जो 30-45 मिनट तक पहुंच गई। जिसमें हम बिक्री संख्या, गलतियों और सुधार की समीक्षा करते। आपस में कुछ पृष्ठों के प्रतिबिंबों और विचारों को साझा करते। बहुत पहले से ही हमारी टीम के सदस्यों ने हमारी तरह सोचना शुरू कर दिया था। हमने अपने कर्मचारियों को वैश्विक स्तर के विचारों और व्यापार की दुनिया के अभिनव नेताओं से परिचित करवा दिया था।

फिर हमने आत्म-सुधार और इतिहास की व्यावसायिक पुस्तकों पर ध्यान दिया। मुझे इतिहास से प्यार है, इसलिए मैंने अपने लोगों को ऐतिहासिक परिपेक्ष्य से चीजों पर विचार करने के लिए प्रोत्साहित करना शुरू किया। अतीत में लोग अपनी समसयाओं का समाधान कैसे किया करते थे? वो कौन से कारक थे. जिन पर वे समस्या



इतिहास के अध्ययन को मजेदार और दिलचस्प बनाना। यहां उच्च स्तर की अंतहीन ऐतिहासिक वीडियोज मौजूद हैं, जो हम जैसे इतिहास से नफरत करने वालों को जुनून और उत्साह से भर सकते हैं। इसे मजेदार बनाएं...

का समाधान करने से पहले विचार करते थे? इस तरह की आलोचनात्मक समझ बनने से, निरंतर सुधार कल्चर का निर्माण हुआ।

पहले तीन महीने हमें काफी कठिन कार्य करना पड़ा। हर किसी को उत्साहित बनाए रखने या उनमें दिलचस्पी बनाए रखने का काम दांतों से खींचने समान था। हम सभी को अपने साथ लेकर नहीं आ पाएं और कुछ लोगों ने सोचा, हम शायद थोडे से पागल हैं। हम आखिर दिन का पहला घंटा कोई उत्पादक कार्य करने की बजाय क्यों 'बर्बाद' कर रहे थे ? आखिर क्यों हम रोज़ सुबह मीटिंग के लिए गोल दायरे में खड़े होते थे? परन्तु तीन महीनों के बाद चीजें कुछ सकारातमक दिखने लगी और छह महीनों के बाद वास्तव में 'अच्छा दिखने' लगा। हमने हार नहीं मानी (ठीक एक अच्छे आहार की आदत समान)। एक वर्ष के बाद, हम चमकने लगे थे।

हम अपना पैसा वहां लगा रहे थे, जहां मुंह था, जो बोलता है। हमने निरंतर सुधार को लेकर केवल बातें नहीं की थी, हमने अपने लोगों को सिखाया कि यह



जिन लोगों से आप उम्मीद नहीं कर सकते कि वह किसी बड़े समूह के सामने बोल पाएंगे, उन्होंने ही कुशलता और आरामदायक तरीके से सुबह की मीटिंग की अगुवाई की।

और इसका बेहतर तरीका क्या हो सकता है, इसका अनुभव उन्हें स्वयं सीखने दिया जाए? अब हम वास्तव में चलते हुए बातें करने लगे। हमने निर्णय लिया कि न केवल हमारी अनुपस्थिति में कोई बैठक का नेतृत्व करेगा, बल्कि दैनिक आधार पर, हमने अपने कर्मचारियों को सुबह की मीटिंग की अगुवाई के लिए जिम्मेदारी देना शुरू कर दिया।

त या, हमन अपन लागा का सिखाया कि यह दैनिक आधार पर दिखना चाहिए। पहले वर्ष हमने सुबह की बैठक को एक अभ्यास की तरह लागू किया, यह बैठक बढ़ती गई, इसमें लगातार सुधार आता गया।

सुबह की बैठक की तरह ही हमने पहले वर्ष के बाद एक और महत्वपूर्ण बदलाव किया। इस बैइक की अगुवाई मेरे या जॉन द्वारा की जाती थी, जो मेरा जनरल मैनेजर था। समय अनुसार मांग के रूप में हमारे व्यापार का विस्तार होने लगा, हमने देखा कि कई बार अपने यात्रा कार्यक्रम के कारण हम बैठक में शामिल नहीं हो पाते थे। अब बैठक के लिए समय निकालना मुश्किल होने लगा और बैठक में हमारी अनुपस्थिति होने लगी।

हमने फैसला किया कि अपने लोगों को सिखाएं कि बैठक की अगुवाई कैसे की जाए



हम प्रतिदिन एक नए व्यक्ति को नेता के तौर पर मनोनीत करते। इस तरह हम लोगों को केवल निरंतर सुधार के बारे में नहीं सिखा रहे थे, बल्कि हम लोगों को लीडर बनने का भी प्रशिक्षण दे रहे थे। हमने ऐसे लोगों को भी चुना, जो संकोची थे, चर्च के चूहों समान। जो कभी भी लोगों के बड़े समूहों के सामने नहीं बोलें थे और हमने उन्हें तैयार किया और उन्हें वह करने के लिए प्रशिक्षित किया, जैसा करने के बारे में उन्होंने कभी सोचा भी नहीं था कि वे कर सकते थे।

अच्छा अंदाजा लगाए? क्या वे अपने बारे में अच्छा महसूस कर रहे थे? वे अपने बारे में बेहतरीन महसूस कर रहे थे क्योंकि वे हर रोज काम करने के लिए आते और उन्होंने व्यक्तिगत सुधार देखा, जैसाकि उनके काम



है। असाधरण लीन शिक्षक जेफ कास ने सप्ताह में दो बार दौरा करने का मश्वरा दिया।

थ दे हि प्र दे ल उसे

लीन के अगले स्तर की ओर बढ़ने के लिए लोगों को अपना काम दिखाओ!

के माहौल और काम की स्थिति में भी सुधार देखा। इसकी शुरूआत करके, हमने वास्तव में निरंतर सुधार कल्चर का निर्माण किया। हमने प्रतिदिन फास्टकैप में नेताओं को भी तैयार किया।

अपनी कंपनी कल्चर के इस जबरदस्त वक्र दौरान, मेरे मित्र जेफ कास, जो अपने व्यवसाय में लीन कल्चर के निर्माण के लिए कार्य कर रहे थे, उन्होंने मेरा परिचय एक शक्तिशाली अवधारणा से करवाया।

उसने कहा, "पॉल, यदि तुम चाहते हो कि तुम्हारे लोग अगले स्तर पर पहुंचे तो लोगों को अपने कौशल/कंपनी का दौरा करने दो।"

मुझे लगा, यह एक वास्तविक चुनौती हो

सकती है। क्या हम वास्तव में इतने अच्छे हैं कि दूसरे लोग हमें लीन के उदाहरण के रूप में देखें?

जेफ ने कहा, "जब आप हर समय मंच पर होते हैं और बाहरी लोग यह देखने के लिए आएं कि आप क्या कर रहे हैं, तब आपके अपने लोग स्वाभाविक ही उस अपेक्षा तक पहुंचना चाहेंगे। वे और भी बेहतर होंगे भले गलती से ही...।"

इस तरह, हमने दूसरी कंपनियों को अपनी कंपनी का दौरा करने के लिए आमंत्रित करना शुरू किया। अपनी कंपनी को उन्हें दिखाने के लिए बेहतर तरीका क्या होगा, निरंतर सुधार के प्रयास करते रहना?

इससे यह साबित हुआ कि इसके अन्य लाभ भी थे, जिन के बारे में मैंने कभी सोचा नहीं था।



डिनो रॉसी, वाशिंगटन राज्य, राज्य सीनेटर

हमारे लोगों को यह सोच कर अच्छा लगा कि दूसरे लोग यह देखना चाहते हैं कि वे क्या कर रहे हैं। मानवीय व्यवहार के संदर्भ में मैंने एक बात पर गौर किया कि वास्तव में हर कोई अपने जीवन में मान्यता चाहता है और उसे यह सुनना अच्छा लगता है कि वे अच्छा काम कर रहे हैं। दूसरे लोगों को अपनी कंपनी में आने और निरीक्षण करने के लिए आमंत्रित कर, हम दुनिया को बताना चाहते थें कि "देखों, हम कितना महान् काम कर रहे हैं!" यह एक प्रकार से विज्ञान मेले में

अपनी सबसे बढ़िया परियोजना का प्रदर्शन जजों के सामने करने समान था।

अपनी कंपनी में 'दौरे का माहौल' बनाने से हम फास्टकैप में अपने लोगों से आवश्यक बातचीत कर, उन्हें ये बता सके कि वे एक असाधरण काम कर रहे थे, क्योंकि दुनिया भर से लोगों ने हमारी कंपनी का दौरा करना शुरू कर दिया था।



रोब मैककेना, वाशिंगटन स्टेट अटॉर्नी जनरल

यहां तक कि हमारे पास गणमान्य व्यक्ति और उच्च स्तरीय राजनेता भी यह देखने के लिए आए कि हम क्या कर रहे हैं और क्यों? क्योंकि हम असाधरण परिणाम दे रहे थे। फास्टकैप में, हमने कभी किसी को नौकरी से नहीं निकाला, कभी तनख्वाह नहीं काटी, न ही कोई भुगतान काटा, जबिक पिछले सौ साल में सबसे बड़ी आर्थिक मंदी के दौर से हम गुजर रहे थे, उस दौरान भी हमने अपने व्यवसाय को बढाना जारी रखा। हमने चालीस से अधिक देशों के साथ व्यापार किया और कर रहे हैं। हमारी कंपनी उच्चतम लाभ कमाने वाली और निचले

से उच्च स्तर तक के कर्मचारियों को अधिकतम भगतान देने वाली रही। हमें खुद पर गर्व हैं और कभी-कभी निरंतर सुधार करते रहने के दुष्टिकोण के कारण हम थोडा सा खो भी जाते रहे।

हमारी सफलता का श्रेय बढते लोगों के कल्चर का निर्माण करने पर केंद्रित है। हमने इस बारे में केवल मौखिक बातें नहीं की बल्कि इसके लिए अपने लोगों को प्रशिक्षित करने और शिक्षण देने में प्रतिदिन हजारों डॉलर भी खर्च किए। इसे कहा जाता है. "पैसा वहां रखो, जहां तुम्हारा मुंह है!" (पैसा वहां लगाओ, जहां से वापसी की उम्मीद हो।)



Morning Meeting Agenda

- 7:30-7:55 Leader preps for the meeting
- 7:55 Leader Announces over intercom and walkie-talkie 5 minutes until morning meeting
- 8:00 Good morning FastCap! 8:01 Announce tomorrow's Meeting Leader
- 8:02 Sales Numbers
- 8:03 Mistakes and discussion
- 8:10 Raving Fans 8:15 Product Review
- 8:20 Improvement 8:25 FastCap Principles
- 8:30 History and Enrichment
 8:35 Constitution
- 8:40 Stretching
 8:45 Back to Work

- 1. The times are approximate. Our morning meeting generally takes 30 minutes, but can take up to an hour depending on
- subjects and issues of the day.

 2. We have the morning meeting every morning. We do not miss it. It is the most important way we build our culture. In the beginning, our morning meetings were only 5 minutes long. We recommend that you start the same way and make it sustainable.
- 3. Constant review and testing of the material you cover is critical for retention.
- We are often asked if we have new employee orientation. The answer is "No." The morning meeting provides daily orientation and is infinitely more effective.

फास्टकैप की दैनिक सुबह मीटिंग एजेंडा

हमारे संयंत्र का दौरा करने वाले हमसे पूछते, "आप नए कर्मचारियों को प्रेरित करने के लिए क्या करते हैं?" हमारा कहना होता, "हमारा प्रत्येक कर्मचारी प्रतिदिन उन्मुख होकर ही काम पर आता है।" अधिकतर कंपनियां नए कर्मचारियों

के साथ एक या दो सप्ताह व्यक्तिगत तौर पर धूल फांकती और उनकी समीक्षा करती है. फिर इसमें से 90 प्रतिशत को भुला दिया जाता है। फास्टकैप में हमने अपने 13 लक्ष्यों, 20 सिद्धांतों की बार-बार समीक्षा की, अंतहीन सुधार, सैकड़ों उत्पाद, प्रत्येक गलती, प्रत्येक



फास्टकैप में हमारे पास दुनिया के सर्वश्रेष्ठ प्रशिक्षित लोग हैं और ऐसा हम हर दिन करते हैं।

ग्राहक से प्राप्त होने वाली प्रतिक्रिया द्वारा हमने इतिहास, संस्कृति और प्रतिदिन के संविधान का निर्माण किया। हमने इस कल्चर के निर्माण में समय और पैसे का निवेश किया, जिससे हमने अपने लोगों को प्रशिक्षण और शिक्षण दिया, मूल्य और प्राप्ति में सुधार किया। मुझे लेक्सस के उपाध्यक्ष का कथन याद आया, जिसने मुझे बताया था कि किसी भी विश्वस्तरीय प्रमुख कंपनी के सबसे महत्वपूर्ण चीज, अपने लोगों को शिक्षण व प्रशिक्षण देना है।

दिन के अंत में, हममें से हर एक के पास 'प्रक्रिया इंजीनियर' का शीर्षक होता। हमारा काम उत्पादों का निर्माण करना नहीं बल्कि उस प्रक्रिया में सुधार



पहली चीज जो लोग जीवन में महसूस करते हैं कि उनके विचार मायने रखते हैं और वे एक अलग पहचान बना रहे हैं।

करना है कि जिससे हम अपने उत्पादों के निर्माण बेहतर कर सके। इसने ही हमें लीन कल्चर में विशिष्ट बनाया। इन सुधारों का क्रम भी समान रूप से महत्वपूर्ण रहा।

सबसे पहले हमने सुधार किया : व्यकितगत स्तर, प्रक्रिया स्तर, उत्पादक स्तर

यह डबल है : 'I' - PP (I.I.P.P)

हम फास्टकैप में यह कहना पसंद करते हैं, 'हम लोगों को आगे बढ़ाने वाले व्यवसाय में हैं।'

सुबह की मीटिंग का एजेंडा

7.30-7.55 मीटिंग के लिए अगुवा की तैयारी 7.55 नेता 5 मिनट में मीटिंग होने की घोषणा इंटरकॉम और वॉकी-टॉकी पर करता।

8.00 सप्रभात फास्टकैप!

8.01 कल की मीटिंग के लिए नेता की घोषणा

- 8.02 बिक्री संख्या
- 8.03 गलतियां और चर्चा
- 8.10 दिलकश प्रशंसक
- 8.15 उत्पाद समीक्षा
- 8.20 सुधार
- 8.25 फास्टकैप नियमावली
- 8.30 पूर्ववृत्त विवरण और समुद्धि

8.35 गठन

8.40 प्रयत्न या कार्यावधि

8.45 अपने काम पर लग जाना

टिप्पणी: समय अनुमानित हैं। हमारी सुबह की मीटिंग आम तौर पर 30 मिनट की होती है, परन्तु उस दिन के विषयों और मुद्दों के कारण इसका समय एक घंटा भी हो सकता है।

हमारी सुबह की मीटिंग हर सुबह होती है। हम इसे टालते नहीं। हमारी संस्कृति को बनाने के लिए यह अत्यन्त महत्वपूर्ण तरीका है। आरंभ में, हमारी सुबह की मीटिंग केवल 5 मिनट की होती थीं। हमारा सुझाव है कि आप इसी तरह से शुरू करें और इसे टिकाऊ बनाएं।

आपके द्वारा सामग्री की निरंतर समीक्षा और परीक्षण प्रतिधारण के लिए महत्वपूर्ण है।

हमसे अक्सर पूछा जाता है कि क्या हमारे पास नये कर्मचारी को उन्मुखीकरण का तरीका हे। हमारा उत्तर 'नहीं' है। सुबह की मीटिंग द्वारा यह उन्मुखीकरण प्रदान करती है और यह अत्यधिक रूप से प्रभावी है।

बढ़ते लोगों का परिणाम है कि हम उत्कृष्ट उत्पाद कर रहे हैं; हम अभिनव वातावरण का काम कर रहे हैं, जहां हम विचारों का स्वागत उसी उत्साह से करते हैं, चाहे वे प्रवेश स्तर के कर्मचारी की ओर से आएं या सीएफओ की ओर से। फास्टकैप में प्रत्येक व्यक्ति से अपेक्षा की जाती है कि चीजें प्रतिदिन बेहतर होती जाएंगी, कल्चर इसका समर्थन करता है और इसकी मांग करता है!

आप एक लीन कल्चर के निर्माण की प्रगति को कैसे माप सकते हैं : मुस्कराहट द्वारा। आप अधिक मुस्कान देखते हैं तो इसका अर्थ है कि आप अच्छा महसूस कर रहे हैं, जब हर कोई सुधार का अनुभव कर रहा है और स्वच्छ वातावरण में काम कर रहा है।

लोगों को अपना सर्वश्रेष्ठ देने के लिए पोषित करें, परिणामों की समीक्षा करने में समय लगाना, सुधार के लिए आए विचारों को सुनना और सीखना, सुबह की मीटिंग इन सभी के बारे में हैं। पहली बार काम पर आने वाले कर्मचारी से मालिक होने के नाते, हम प्रशिक्षण की प्रक्रिया को अपनाते हैं और एक साथ सुधार करते हैं। किसी को भी पास नहीं दिया जाता और कोई भी सुधार की अपेक्षा से बाहर नहीं है। इसी कारण हमने फास्टकैप में एक कल्चर के निर्माण की शुरूआत की। सुबह की मीटिंग इस निर्माण की सिर्फ शुरूआत है।

एक प्रमुख बात मुझे अपनी चैकबुक दिखाओ और जहां आने अपना पैसा खर्च करते हैं, मैं आपको दिखाऊंगा कि आपका मूल्य क्या है।

आपके लिए लीन कार्य आप अपनी सुबह की मीटिंग के लिए इस तरह से लाइनें खींचें। 5 मिनट में इसे शुरू कर दें :

1		
١.		
)		
3.		
1.		
_	। सरल बनाएं और www.fastcan.com/content/lean-videos ज	•
स्य	I HAW MAIN AIL MANAM tastcan com /content/lean-Mdeos al	ΙU

लीन वीडियोज:



1. Morning Meeting Document https://paulakers.net/download/morningmeeting-pdf/



2. Morning Meeting Dashboard https://paulakers.net/download/morningmeeting-dashboard-excel/



For more book resources and videos go to paulakers.net/2sl-08

अध्याय 9

सुबह की मीटिंग से परे

सुबह की मीटिंग ने हमारे कल्चर के निर्माण के पहले चरण को संभव किया, जो लोगों को शिक्षण और प्रशिक्षण देने का था। परन्तु हमें अभी भी लगातार सुधार की अपेक्षा थी। हम चाहते थे कि लोग दैनिक आधार पर सुधारों से जुड़े, तभी हम कम लागत पर उच्च गुणवत्ता वाले उत्पाद का उत्पादन कर सकते हैं और साथ में काम के माहौल में उपलब्धि जैसी नियमित भावना का आनंद ले सकते हैं। लीन केवल लोगों को आगे बढ़ाने से संबंधित नहीं तािक वे सभी खुश महसूस करें और उसमें शािमल हों। यह गुणंकमूलक और ठोस परिणामों से भी संबंधित है, जो सुधार के सतत पैटर्न को भी प्रदर्शित करें।

हमने यह सब कैसे किया ? यदि मैं अपने लोगों से कहता, "सुनो, मैं चाहता हूं कि तुम सभी लोग दिन में एक सुधार अवश्य करें।" अवश्य वे मेरी ओर तिरछी नज़र से देखेंगे। उनमें अधिकांश कहेंगे, "मुझे मालूम नहीं, मैं आज किसी सुधार के बारे में सोच पाऊँगा या नहीं।" यह बात सुनने में अवश्य एक लंबे आदेश सी लगेगी, है ना ?

इसलिए, मैंने इसे बिल्कुल सरलता में बदल दिया। आपको होक्स का मॉडल याद है न? उनकी कंपनी की खूबी यही थी कि उन्होंने अपनी प्रक्रियाओं का क्रम इतने सरल ढंग से सुनिश्चित किया था, जिससे उनके अधिकतम लोग उससे जुड़ सके।

मैंने अपने लोगों से कहा, "कृप्या मुझे दिन में दो सेकेंड सुधार के लिए दें। बस इतना ही। मुझे बस इतना ही चाहिए। सिर्फ 2 सेकेंड सुधार के लिए।"

पृथ्वी पर कोई भी व्यक्ति ऐसा नहीं होगा, चूहे या हैम्स्टर की बात छोड़ दें, जो इस बात का पता लगा सकें कि 2 सेकंड में किसी चीज में कैसे सुधार किया जा सकता है। मैंने सभी को इसमें छलांग लगाने का अवसर दे दिया और सच में, ऐसा घटा। मैंने दिन में केवल दो सेकंड की साधरण अपेक्षा से शुरूआत की परन्तु मेरे लिए लोगों को यह समझाना आवश्यक था कि वे प्रतिदिन कैसे 2 सेकंड में



7-8 के समय में हर कोई सुधार के बारे में सोचते हुए



कनबन प्रणाली में सुधार दिखाते हुए



स्टाम्प लगाने वाले के पास अब घर है



यहां आओ और मेरे सुधार को देखो

सुधार को कैसे प्राप्त कर सकते हैं। हमने सतत सुधार द्वारा ही संस्कृति के निर्माण के अगले चरण को छुआ, जोकि हमारी सुबह की सुधार मीटिंग होती थी।

कंपनी का प्रत्येक व्यक्ति सबह 7 बजे आफिस पहुंच जाता। हमारी सुबह की मीटिंग आम तौर पर आठ से साढे आठ बजे होती थी। तकनीकी रूप से कहूं, मेरे लोग 7 से 8 बजे के बीच अपना विशिष्ट कार्य नहीं करते थे। इसके बजाय, हमने इस समय को 3S के लिए आरक्षित किया था। आपको याद है, वे 3S? हमारे 3S है : सफाई, छंटाई और आदर्श अनुरूप बनाना। सफाई -उनके द्वारा अपने-अपने क्षेत्र को साफ करना, हर चीज की छंटाई करना और उन सभी चीजों को हटा देना, जो उनके लिए सहायक है और उनके विशिष्ट कार्य के लिए आवश्यक नहीं है और तब हर चीज को प्रमाणिक करना। पहले घंटे में 3 सुपर के लिए प्रतिबद्ध होकर, हर व्यक्ति को 2 सेकंड में सधार करने का अवसर दिया जाता। छंटाई द्वारा अपने कार्य क्षेत्र में अव्यवस्था को हटाने की प्रवृत्ति द्वारा हमेशा ही एक प्रकार से दक्षता में सुधार होता। हर कोई जानता था कि उसके पास कम से कम एक घंटा है. सात से आठ बजे तक का. जिसमें उन्हें अपने कार्यक्षेत्र में या प्रभाव क्षेत्र में एक छोटा सा सुधार करना है। इस विचार को पृष्ट करने के लिए मैंने अपनी दुकान में प्रतिदिन चक्कर लगाना शुरू किया। हर सुबह मैं एक विभाग से दूसरे विभाग में जाता। सभी मेरा अभिवादन करते हए कहते, "हाय ऑस्टिन! आपका आज का सुधार क्या है?" या पूछते, "आप क्या काम कर रहे है ?"

जब लोग फास्टकैप का दौरा करते, तब वे कुछ इस तरह से कहते. "इससे साफ स्थान मैंने पहले कभी नहीं देखा। आप लोग



सभी उपकरण छाया फोमिंग में

कमाल है! आपने नमक और काली मिर्च पर भी लेबल लगा रखा है और लंच टेबल भी छायादार हैं।"

रहता हं। पहले

सप्ताह हर कोई

लीन संस्कृति के निर्माण का हमारा दूसरा कदम बहुत सरल प्रक्रिया था, जिसे हर कोई आसानी से खरीद सकता और उसमें हिस्सा ले सकता था। हमने इसे अत्यन्त सरल रखा और सनिश्चित किया कि कोई भी इसे अपने कार्यदिवस दौरान निर्मित कर सकता है। दुनिया में ऐसा कोई स्थान नहीं, जहां कोई 2 सेकंड के सुधार से लाभ उता सके।

हाल ही में मैंने इस 2 सेकंड की सुधार प्रक्रिया को कर्मचारियों को शहर के हॉल में



सिखाया, जहां मैं दोस्तों, 'बढ़ते लोगों' से मेरे कहने का मतलब यह नहीं था...अब कहां सुधार है ?

यरी लेबल के ऊपर स्पष्ट टेप लगा देता ताकि निरंतर उपयोग करने पर भी वे लेबल लगे रहें।

सुधारों के साथ आया और कुछ सुधारों द्वारा उनके दिन के एक घंटे की बचत हुई। सोचिए जरा! मैंने केवल 2 सेकंड के लिए कहा था परन्तु लोग घंटों सुधार के लिए देने लगे। यह चमत्कार है, इसे सरल बनाने का।

जब मैंने हैरी केनवर्थी को 2 सेकंड के सुधार के बारे में समझाया, एक सलाहकार, 'द अमेरिकन इनोवेटर'. जिसका साक्षात्कार मैंने

अपने रेडियो प्रोग्राम के लिए किया। मैंने उससे पूछा कि क्या सुनने से तुम्हें ऐसा लगता है कि इसे किसी भी प्रकार के वातावरण में लागू किया जा सकता है।

उसने कहा, "हां, बिल्कुल!" मैंने कहा, "ठीक है, क्या आप इस बात को मानते हैं कि इस ने फास्टकैप में अच्छा काम किया है?" उसने कहा, "बिल्कुल पॉल!" क्रम अनुसार कुछ कामों को सबसे पहले करना आवश्यक है:

- अपेक्षा/ प्रत्याशा निर्धारित करें
- प्रत्याशा का निरीक्षण करें
- प्रत्याशा को मजबूत करें

मुझे ये तीन अवधारणाएं, एक व्यापार के सैद्धांतिक दृष्टिकोण से समझ नहीं आई और न ही मैंने इस तरह की कोई प्रक्रिया को मन में भी स्थान दिया, परन्तु मैंने इन्हें जाने बिना ही, इस तरह की प्राप्ति का प्रदर्शन किया। मैंने चाहा कि मेरे लोग केवल दो मिनट का सुधार करें, इस उम्मीद को उन्होंने अपना कार्यदिवस दौरान समय का ध्यान रखते हुए किया और ऐसा सुधार कर दिखाया। सुबह की मेरी सुधार सैर ने मेरी इस अपेक्षा को मजबूती दी, जैसािक मैं अपने सारी कंपनी में चक्कर लगाने लगा। समय-समय पर, कोई मुझे ऐसा मिल जाता, जो कहीं 'फंसा' होता और अक्सर मैं उन्हें दो सेकंड का सुधार खोजने में मदद करता। अंतत: मैं सुबह की मीटिंग के उन सुधारों को ढूंढने के लिए उनका जश्न मनाता।

हमारी टीम के लीडर इधर-उधर घूमते और हमारे लोग अपने कार्यक्षेत्र में किए गए विभिन्न सुधारों का प्रदर्शन करते। यह अत्यन्त प्रभावकारी कल्चर निर्माण तकनीक है।



सुबह की बैठक में सुधार वीडियो देखते हुए

हमने इन महान् विचारों का जश्न मनाने के लिए एक और कदम उठाया और सुबह की बैठकों में वीडियोटेपिंग को अजमाया। वीडियोटेपिंग शुरू करने से पहले, हमने सारी कंपनी द्वारा लाए गए विभिन्न सुधारों को दिखाना चाहा। परन्तु आवागमन बहुत बड़ी समस्या बन गया क्योंकि हमारे पास ऐसे घूमने वाले बहुत सारे लोग थे और इसमें बहुत समय लगता था।

साथ ही, हम जिन क्षेत्रों का अवलोकन कर रहे थे, वे आम तौर पर छोटी विनिर्माण इकाईयां थी और केवल सामने खड़े लोग ही उन प्रदर्शनों को ठीक तरह से देख और सुन सकते थे।

जब हमने इन विचारों को वीडियो कैमरे द्वारा सूचीबद्ध करने का फैसला किया, तब हमें चार प्रकार के आश्चर्य भरे लाभ प्राप्त हुए। पहला, अब हमें सारी कंपनी को एक विभाग से दूसरे विभाग तक मवेशियों के झुंड की तरह घिसटना नहीं पड़ता था। दूसरा, अब हर कोई सुबह की बैठकों में इन सारे प्रदर्शनों को आसानी और स्पष्टता से देख और सुन सकता था। तीसरा, अचरज भरा लाभ यह हुआ कि लोगों ने अपनी प्रस्तृति और बोलने के कौशल को विकसित किया। कैमरे के सामने उन्हें अपने विचारों और स्वयं को अभिव्यक्त करने की क्षमता को विकसित करने की ओर प्रेरित किया, जो आज के समय में एक शानदार कौशल है। चौथा लाभ यह हुआ कि हमने अपनी एक शानदार वीडियो लाइब्रेरी विकसित की, जो दूसरों को यह सिखाने के काम आई कि लीन सुधार कैसा दिखता है।

हमारे सूचीकरण और वीडियोटेपिंग ने उत्कृष्ट प्रचार सामग्री भी प्रदान की। जो लोग हमारी कंपनी का दौरा करना चाहते, वे केवल हमारी वेबसाइट पर जाकर इन विचारों को देख सकते हैं। हमारी यह खूबी बाहर के लोगों के लिए एक शिक्षण उपकरण बन गई और एक बार फिर से, हमारे लोगों को इस बात का गहरा संतोष हुआ कि उनके सुधारों को दुनिया भर के लोग देख रहे हैं और उनसे सीख रहे हैं। मेरा व्यक्तिगत लक्ष्य BHAG (Big Hairy Audacious Goal) सारी दुनिया को बदलने का रहा और आप देख सकते है, मेरे लोग एकदम यही कर रहे हैं।

सुबह की सुधार वॉक/सैर कल्चर निर्माण में सतत सुधार का दूसरा महत्वपूर्ण स्तर बन गई। और हमारी अपेक्षा इससे भी अधिक सुधार प्राप्त करने की है। यही लीन सोच की प्रकृति है। इसके फायदे हमेशा मिलते रहेंगे।

मुझे मालूम है, अब आप हैरान हो रहे होंगे, "पॉल, क्या तुम ऐसा हर रोज करते हो?" तो मेरा जवाब है, "हां! हम पिछले पांच वर्षों से हर रोज ऐसा ही कर रहे हैं। हम इसे कभी नहीं टालते। यह हमारे लीन कल्चर का हिस्सा है। हमने मशीनें या लकड़ी के उपकरणों व किसी अन्य चीज को बनाने से अधिक महत्वपूर्ण काम किया। क्योंकि हम जानते हैं कि यदि हम विश्वस्तरीय समस्या समाधानकर्ता हैं, तब इससे कोई फर्क नहीं पड़ता कि हम क्या बना रहे हैं या अब से पांच वर्ष के बाद क्या बनाएंगे। हमारे पास उत्कृष्ट कार्य करने की क्षमता हैं, हमारे सामने जो भी रखा जाएगा, उसका सही उपयोग हम करके दिखाएंगे।

लोगों की सबसे बड़ी समस्या अपने लोगों को 2 सेकंड के सुधार के साथ न जाने की हैं। वे इसकी शुरूआत अवश्य करते हैं परन्तु वे लोगों पर भरोसा नहीं करते कि वे कुछ कर पाएंगे या प्रक्रिया को और बदतर कर देंगे। इसका जवाब हैं, वे करेंगे। वे गलितयां करेंगे परन्तु इसी प्रकार समस्या के बेहतर समाधानकर्ता भी बनेंगे। लीन को सही तरीके से करने के लिए, आपको भरोसा करना होगा कि इस व्यवस्था से वांछित परिणाम मिलेंगे। भले आप किसी गड़ढे (या खरगोश) से टकरा जाएं, आप जानते ही हैं कि व्यक्ति गलितयां करके ही सीखता है। यदि आप इस प्रकार की संस्कृति के अनुभव से फायदा नहीं उठाते तो आप स्वयं को उन असीम नवाचारों से वंचित रह जाएंगे, जो आपकी प्रतीक्षा कर सकते हैं। याद रखें, यदि हम छोटे सुधारों की तलाश करेंगे तो गलितयां भी छोटी होंगी। प्रत्येक गलती और प्रत्येक सुधार संस्कृति निर्माण, उस सतत सुधार का महत्वपूर्ण हिस्सा बन जाएगा।

एक प्रमुख बात दो सेकंड दुनिया बदल देंगे!

आपके लिए लीन कार्य :		
नीचे अपने 10, 2 सेकंड सुधार लिखे :		
(याद रहें, वहां से शुरूआत करें, जो आपको परेशान करता है)		
1		
2. ————————————————————————————————————		
3. ————————————————————————————————————		
4		
5		
6.		
7. ————————————————————————————————————		
8.		
9. ————————————————————————————————————		
10.		

लीन वीडियोज:



1. लीन सुबह सुधार चहलकदमी https://youtu.be/30EePS70h_g



2. लीन धूल नियंत्रण https://youtu.be/Su_c2UhSRDw



For more book resources and videos go to paulakers.net/2sl-09

अध्याय 10

आइए, इसे बाथरूम से शुरू करें

फास्टकैप में हम बहुत मज़ा करते हैं। इसमें सबसे मजेदार चीजों में से एक है, जो हम सुबह के दौरों दौरान आने वाले आगंतुकों के साथ करते हैं। हमारी कंपनी

> को काम करते देखने का अवसर मिलने पर, सुबह की मीटिंग और सुधार चहलकदमी दौरान लोग हमेशा हमसे पूछते हैं, "मैं इसकी शुरूआत

कैसे करूं ? यह बहुत भारी लगता है।"

जब मैं उनसे कहता हूं, "अरे, यह तो एकदम आसान है।"



आइए न! लीन बाथरूम से आरंभ होता है।

तब मैं उन्हें अपने पांच बाथरूमों में से किसी एक में ले जाता हूं। बाथरूम का दरवाजा खोल कर, कहता हूं, "यहां आओ और मैं आपको दिखाऊंगा कि सतत सुधार कल्चर का निर्माण कैसे शुरू करते हैं।"

वे मेरी ओर ऐसे देखते हैं, जैसे मैं पागल हूं और पूछते हैं, "आप मज़ाक तो नहीं कर रहे? सच में? आप चाहते हैं कि मैं बाथरूम



प्रत्येक बाथरूम मानकीकृत है, सभी स्थानों की तरह सफाई...एक बेदाग बाथरूम को बनाए रखना बहुत आसान है।

में जाकर ऐसा करना सीखूं?" मैं गर्व से कहता हूं, "हमारे पास दुनिया का सबसे स्वच्छ बाथरूम हैं। हमारे सारे बाथरूम एक जैसे हैं क्योंकि हमारे बाथरूम इस बात का प्रमाण है कि हम सोचते हैं कि लीन हमारी सारी कंपनी में एक जैसा दिखना चाहिए।"

हमने ऐसा मानक बनाया है, जिसे हर किसी के लिए समझना आसान है। आखिरकार, बाथरूम एक ऐसा अनुभव है, जो हम सभी को आपस में जोड़ता है और हममें से अधिकतर लोग दिन के कार्य समय में इसका उपयोग कम से कम तीन से चार बार करते हैं। जब हम कहते हैं कि सब कुछ बाथरूम की तरह दिखना चाहिए, लोग वास्तव में जानते हैं कि हम किस बारे में बात कर रहे हैं। अब मैं आपको बताता हूं कि हमारा बाथरूम कैसा दिखता है।



स्वच्छ शौचालय और सीट नीचे हो!

यह पुस्तक एक प्रकार से हमारे अत्यधिक लीन तरीकों के प्रमाणों की तस्वीरों से भरी हुई है। आप इन तस्वीरों में देख सकते हैं कि प्रत्येक बाथरूम में स्टील रैक हैं, जो आवश्यक सामानों से भरे हैं, टॉयलेट प्लंजर, टॉयलेट बाउल स्क्रबर, पेपर टॉवलस, विंडेक्स, वाइपर, पांछा, ऐस्पिरिन, लवणयुक्त घोल, मूल रूप से, हर वो चीज जो हम दैनिक आधार पर बाथरूम में उपयोग करते हैं और उन्हें साफ रखें।

जब हमने पहली बार अपने बाथरूमों का कायाकल्प किया, तब हमने जाना कि हमारे पास अलग–अलग प्रकार के कई सफाईघोल और तरीकें थे, जिनसे बाथरूम साफ किए जा सकते थे। इसकी कोई प्रमाणिक प्रक्रिया नहीं थी। कुछ लोग विंडेक्स को पसंद करते थे और कुछ लोग 409टीएम को। हमारे पास विविध प्रकार के सफाईघोल थे और बाथरूम साफ



बाथरूम की सफाई का चार्ट

करने के विविध तरीके भी, जो पूरी तरह से लीन के विपरीत हैं।

याद रहें, 3 सुपर, जो हमने होक्स से सीखें थें – सफाई, छंटाई और प्रमाणिक ? हर एक के पसंदीदा क्लीनर को रखना पागलपन है और बहुत जटिल कार्य है, जबिक कार्य को एकदम सीधा–सरल होना चाहिए। अब सब कुछ मानकीकृत है। हर बाथरूम के दरवाजे पर प्लास्टिक लेमिनेटेड कार्ड हैं, जिस पर छह चित्र अंकित हैं, जो बाथरूम साफ रखने के आवश्यक कदम है और साथ ही उस व्यक्ति का चित्र, जिसकी जिम्मेदारी उस दिन इसे साफ रखने की हो। फास्टकैप में हमारे पास कोई भी सफाईकर्मी नहीं है, हम सभी बाथरूम साफ करते हैं, जिनमें मैं भी शामिल हूं।

बाथरूम सारा दिन एकदम साफ रहते हैं, क्योंकि लीन का महत्वपूर्ण घटक है, सभी लोगों का सम्मान करना। बाथरूम से जाते समय, इस बात का ध्यान रखें, आप के उपयोग के समय यह जितना साफ था, दूसरों का सम्मान करते हुए, शिष्टाचारपूर्वक आप भी वैसे ही रखें। शौचालय की सीट नीचे है, शौचालय पर पेशाब नहीं, शीशे पर पानी के धब्बे नहीं और सिंक साफ हैं।

इसी कारण हमारे बाथरूम सारा दिन साफ रहते है। मैं आपसे वादा करता हूं, मैं अतिशयोक्ति नहीं कर रहा हूं! आप दिन में किसी भी समय हमारे किसी भी बाथरूम में जा सकते है और वे आपको उसी समान ही साफ नज़र आएंगे, जैसे सुबह के समय नजर आते है। इसके लिए तीन मुख्य सिद्धांत है:

नंबर एक (दंडित) जैसा आपने साफ पाया, उससे बेहतर उसे छोडें। अगर ऐसा है, तो सब कुछ लगातार सुधर रहा है।

नंबर दो (क्षमा करें, मैं अपनी मदद नहीं कर पाया) दूसरों के प्रति सम्मान दिखाएं। टॉयलेट सीट को नीचे छोड़ना जैसी साधरण चीजें, दूसरों के प्रति बुनियादी शिष्टाचार को दर्शाता है। जब आप बाथरूम में सब कुछ बेहतर छोड़ते हैं, जैसा आपने पाया था, स्वाभाविक ही आप अपने लिए सफाई कर रहे हैं और इसलिए, चीजों को दूसरों के लिए बेहतर बनाना, उनके प्रति सम्मान का प्रतीक है। नंबर तीन, एक ऐसा मानक बनाएं, जो सभी लोगों के लिए सुलभ हो। हमने बाथरूम के



विंडेक्स हर चीज के लिए बेहतर है!

लिए एक बुनियादी प्रकार का मॉडल बनाया, जिससे हर कोई संबंधित हो सकें। बाथरूम दिखाई देने वाला स्थान है और इसे समझना आसान है। आप बताएं सतत सुधार के संस्कृति निर्माण के लिए बाथरूम से बेहतर और क्या स्थान हो सकता है?

 बाथरूम छोड़ते समय, उसे पहले से बेहतर स्थिति में छोडें।

- दूसरों का सम्मान करें।
- मानक तय करें।

लीन कल्चर के लिए इच्छुक लोगों के लिए मेरा मश्वरा है कि वे इसकी शुरूआत बाथरूम से करें और फिर धीरे-धीरे इसे आगे बढ़ाते जाएं। आगे बढ़ो! बाथरूम से इसकी शुरूआत करो!

लीन कल्चर के निर्माण के लिए मानक तय करें और हर चीज को एकदम सरल बनाएं। हमने विंडेक्स को अपनाया (क्योंकि मैं यूनानी हूं और सभी यूनानी जानते हैं कि विंडेक्स ठीक रहेगा और सब कुछ साफ करेगा। अगर आपको यह मज़ाक समझ में नहीं आया तो आप डल ठपह थ्ंज ळतममा मककपदह पर इसकी व्याख्या देखें।) फास्टकैप में यह मज़ाक चलता रहता है, यदि सब कुछ विफल रहता है तो विंडेक्स से ही उसे ठीक किया जा सकता है। पॉल को विंडेक्स से प्यार है। इसलिए हम विंडेक्स को अपने बाथरूम साफ करने के लिए इस्तेमाल करते हैं। विंडेक्स से हम अपने फर्श और खाने की मेजें तक साफ करते है। काउंटर की सफाई भी विंडेक्स से की जाती है। हमारे पास एक ही क्लीनर है, जो लगभग हर सतह के लिए बहुत अच्छा काम करता है। यह केवल एक उदाहरण भर है कि बाथरूम को मानकीकृत और सरलीकृत के उत्कृष्ट मॉडल के रूप में तैयार किया गया।

सुपर 3 सिद्धांतों पर लौटते हैं, इसे साफ रखा गया और बहुत आसान तरीके से साफ रखा गया। हमने सभी सहायक उत्पादों से छंटाई द्वारा छुटकारा पा लिया और यह प्रमाणिक है। हम सभी बाथरूमों में एक ही प्रकार के स्टॉक का इस्तेमाल करते हैं।

वास्तव में, हर कोई हर हफ्ते एक अलग बाथरूम साफ करता है। यह चक्र चलता रहता है। इस तरह वे अपना काम बेहतरी से करते और अच्छे से उसका प्रदर्शन करते हैं, क्योंकि हर चीज एक समान रखी गई है, कोई फर्क नहीं पड़ता कि आप कहां जाते हैं और यह सौ प्रतिशत सूचनीय है। हमारी प्रक्रिया विशेषज्ञ बनाने की है न कि लोग। ऐसा करते हुए हम अपनी रैम मेमोरी को उच्च स्तर पर सोचने, गतिविधियों को सतत सुधार और अभिनव के लिए मुक्त कर देते हैं। हम अपने दिमाग को अव्यवस्थित नहीं करते और न ही अपना समय सफाई की आपूर्ति और प्लंजर जैसी वस्तुओं की खोज में बर्बाद करते हैं। यदि आप नहीं जानते कि लीन की तरह कैसे सोचना शुरू करें, तो इसे बाथरूम से शुरू करें!

एक प्रमुख बात लीन की शुरूआत बाथरूम से करें।

लीन वीडियोज:



1. लीन बाथरूम https://youtu.be/cuI_Ypj0Inw



For more book resources and videos go to paulakers.net/2sl-10

अध्याय 11

में कैसे शुरूआत करूं?

निस्संदेह: आपमें से कुछ निराश है। निश्चित रूप से विश्व स्तरीय बिजनेस थ्योरी के रूप में लीन विनिर्माण को एमबीए प्रोग्राम और दुनिया भर के प्रीमियर बिजनेस स्कूलों में पढ़ाया जाता है परन्तु वे इसे दिलचस्प, सरल और आसान तरीके से लागू नहीं कर पाते। मैंने आपको बताया कि कैसे लीन ने दिवालियापन के कगार पर पहुंची कंपनियों को बचाया और इसे बहु-मिलियन डॉलर के मुनाफे के रूप

में रूपतांरित कर दिया। मैंने आपको यह भी बताया कि मेरी जैसी कंपनियों ने लीन को लागू कर, अविश्वसनीय सफलता प्राप्त की और उन्होंने लीन की महानता के सभी गुण प्राप्त किए. और अभी भी लीन का प्रभाव हमारे प्रदर्शन और लोगों को रूपतांरित कर प्रभावित कर रहा है। अब मैं आपसे पूछता हूं, आप लीन सोच केवल अपने व्यवसाय के लिए ही न अपनाएं बल्कि उसे अपने व्यक्तिगत जीवन का भी हिस्सा बनाएं। मेरी टीम के सदस्य इस बात की कहानियां सुनाते हैं कि कैसे उन्होंने अपने बच्चों के शिक्षकों. रियल एस्टेट एजेंटों और उन सभी से जिनसे उनका वास्ता दैनिक जीवन में पडता है, के साथ बातचीत कर उन्हें लीन सिद्धांतों का उपयोग करने के बारे में बताया। पारंपरिक



अपने दिमाग का इस्तेमाल करें न कि अपने बटुए का। इस साधरण सुधार से आप घर में बने लकड़ी के पैडल को स्ट्रिंग से जोड़ सकता है और क्रिम्पिंग उपकरण के रूप में प्लायर की एक जोड़ी को। अब ऑपरेटर के हाथ खाली है और उसका दिमाग ऐसे ही कई बड़े सुधार के बारे में सोच सकता है। शर्म और लिहाज छोड़ कर, हमारे लोग हमसे स्वाभाविक रूप से पूछते हैं, "मैं इसे कैसे सुधार सकता हूं? मैं इसे बेहतर कैसे कर सकता हूं?" आम तौर पर, लोग इस स्तर पर इतनी सकारात्मकता के अभ्यस्त नहीं होते, जबिक लीन विचारक आशावान, क्रियात्मक होते हैं। लीन विचारक प्रशिक्षित अभ्यास में यकीन करते हैं और "नहीं, मुझे नहीं लगता, हम ऐसा कर सकते हैं", जैसे उत्तर को स्वीकार नहीं करते। इसके बजाय वे कहते हैं कि हमें प्रक्रिया में सुधार करना ही चाहिए और बेहतर की तलाश करनी चाहिए।

मैं आपको विश्वास दिलाता हूं, यदि लीन एक जटिल प्रक्रिया ढंग से लागू किया होता तो मैं यह पुस्तक नहीं लिख रहा होता। मैं एक ऐसा ऊर्जावान उद्यमी हूं, जिसमें अकादिमक स्तर पर बहुत कम धैर्य है, तकनीकी निर्देश या सूक्ष्म प्रबंधन के लिए किसी भी प्रकार की योजना थकाऊ होती है। मेरा लक्ष्य जहां तक संभव हो सके, ज्यादा से ज्यादा लोगों तक अपनी बात पहुंचाना है कि वे हमारी कंपनियों में, हमारे समुदायों और घरों में हमारे संबंधों में होते सुधार की लहर देखें।

आप का व्यवसाय और व्यक्तिगत जीवन मौलिक रूप से बेहतर हो सकता है, पहले से कहीं बेहतर होता जा रहा है, सरल तरीके को अपनाते हुए, निरंतर सुधार की सार्वभौमिक इच्छा को अमल में लाकर।



मैं अपने प्रतिदिन के 2 सेकंड के सुधार द्वारा किसी दिन तुम्हारी योजना की चालाकी को पकड लुंगा। मुझे पकड़कर दिखाओ!

ट्योटो, न्यू बैलेंस और फास्टकैप जैसे विश्व स्तरीय निगमों का रहस्य यह है कि वे कुछ चीजें इतनी अच्छी तरह से करते हैं, जैसा कोई और नहीं कर सकता। यह इराविंग बर्लिन की प्रसिद्ध जीम भ्मकहमीवह – जीम थ्वग कहानी की तरह है। लोमड़ी बहुत चालाक होती है और बहुत कुछ प्रभावी ढंग से कर सकती है जबिक साही कुछ ही चीजों के बारे में जानता है कि उन्हें कैसे अच्छा किया जा

सकता है। साही की निरंतरता ने उसे दिन प्रति दिन लोमड़ी को दूर भगाने में सक्षम बनाया। यही लीन की खूबसूरती है। यह बहत सरल है।

आपने कैसे शुरूआत की? सबसे पहले मैं आपसे कहूंगा कि लीन से परिचित होने के लिए शोध करें कि एक लीन कंपनी कैसी दिखती है। हमारे



हमारी फास्टकैप की वेबसाइट पर जाकर वीडियो टैब पर क्लिक करें और वीडियो देखें। यह एकदम मुफ्त हैं!

पास एक अद्भुत वेबसाइट है। इस पर घर में बैठ कर क्लिक करें और आपको हर चीज के लिए वीडियो मिलेंगे: जिस पर मैंने बात की है, हमारी कंपनी का इतिहास, सुबह की बैठकें, सुधार चहलकदमी और मेरा पसंदीदा लीन विषय। वीडियो देखना शुरू करें। उस ऊर्जा का आनंद ले, जो हम फास्टकैप में लेते हैं।

दूसरी बात, आपको कंपनी का दौरा करना चाहिए। हमने अपनी वेबसाइट के माध्यम से ऐसे दौरे को यथासंभव उपलब्ध करने का हर संभव प्रयास करते हैं (जितना संभव हो सके, इसे लीन बनाया जा रहा है), लेकिन व्यक्तिगत दौरे

के लाभ अधिक हैं। जब भी ऐसा करना संभव हो, तब लीन कंपनी का दौरा करने का प्रयास करें। आपको लीन कल्चर की प्रमाणिकता और ताकत का एहसास होगा, साइट की बजाय, हांड-मांस के बने व्यक्तियों से सीधे संपर्क करने जैसा कोई विकल्प नहीं। कुछ मेरे पसंदीदा हैं



लीन को देखने के लिए फास्टकैप का दौरा करने वाले

एवरेट में कास टेलर्ड (मेरे मित्र जेफ कास द्वारा संचालित), वाशिंगटन और कार्ल वाडेनस्टेन की कंपनी, प्रोविडेंस में विबको, रोडे आइलैंड। यदि आप बेलिंगहैम, वाशिंगटन में हैं तो हम आपको अपनी कंपनी फास्टकैप में आने के लिए आमंत्रित करते हैं। यदि आप जापान नहीं जा सकते, तो संयुक्त अमेरिका में ट्योटा का संयंत्र जॉर्जटाउन, KY में है। यह एक शानदार दौरा है, जो वास्तव में अद्भुत है।

पूरी दुनिया में हजारों कंपनियां ऐसी हैं, जो आपको कंपनी का दौरा करने का अवसर प्रदान करती हैं, क्योंकि लीन कल्चर का मूल मंत्र है, 'इसे आगे बढ़ाओ।' जब एक बार आपको लीन कल्चर के फायदों का आनंद आने लगेगा, आप स्वयं ही इसका प्रचार दूसरां में करते हैं। यह कितना अच्छा है, इसका अंदाजा आप इसे



सुबह की बैठकें कल्चर का निर्माण करती है!

अपनाने के बाद ही कर सकते हैं। यह हमेशा आपमें उत्साह और जोश लाएगा। लोग अपने आप में बेहतर महसूस करते हैं और तब वे अचरज से भरने लगते हैं, जब उन्हें कुछ ही प्रयास करने पर अधिक संपन्नता की प्राप्ति होने लगती है।

तीसरी बात, अपने कार्यस्थल पर सुबह की बैठक को अवश्य लागू करें। यह प्रक्रिया इस यात्रा में सभी को शामिल करने की है। सुबह की बैठकें सतत सुधार की संस्कृति का निर्माण करती हैं, जिसे सभी के लिए दो सेकंड सुधार से शुरू करना बहत आसान है।

सुधार के कार्य की शुरूआत बाथरूम से करनी चाहिए—आपको लगता है, मैं मज़ाक कर रहा हूं ? बाथरूम वो पहला कदम है, जो सभी को प्रत्यक्ष रूप से दिखाई देगा और प्रत्येक व्यक्ति दिन में कम से कम तीन बार इसका प्रयोग करता है।

सुबह की पहली बैठक के अगले दिन से, आप सुबह की चहलकदमी करना शुरू करें और देखें कि सुधार की इस प्रक्रिया में कोई कितना सहयोग दे रहा है।

लगभग एक साल ऐसा करने के बाद आप सुबह की बैठकों और सुबह की चहलकदमी के साथ सहजता महसूस करेंगे। उसके बाद आप ने लीन बाथरूम बनाया, उसके बाद आपको लीन शिक्षण दिए जाने की आवश्यकता होगी।

अपनी सुविधाएं को खोलें और अपने समुदाय की कंपनियों के लीन विचारकों को जानें और एक-दूसरे के पास आने के लिए प्रोत्साहित करें। जब आप अपने व्यवसाय को दूसरे लोगों के दौरे के लिए खोलते हैं, तब आप लीन को समग्र रूप से लागू करने के लिए नए रास्ते भी खोलते हैं। क्यों? क्योंकि जब आपके लोग आगंतुकों को देखते हैं कि वे लोग यह जानना चाहते हैं कि हम क्या कर रहे हैं, तब

उन्हें अपने काम पर गर्व महसूस होता है। सबसे पहला फायदा यह होता है। जब आप किसी को कुछ सिखाते हैं, तब आपको आम तौर पर अन्य से बेहतर होना पड़ता है। यह उसका दूसरा फायदा है।

तीसरा फायदा है कि काम को सही तरीके से करना। दूसरों की मदद करना और उन्हें बेहतर सिखाना, पैसे कमाने से अधिक महत्वपूर्ण है, इसका उद्देश्य संचालित लाभ की तुलना में अधिक शक्तिशाली होना है। आप यह जान पाएंगे कि दुनिया की सबसे सफल कंपनियां कैसे पैसा कमाने की कला को संतुलित कर, इसे दूसरों की मदद करने और उनसे अपने प्राप्त उपहार को साझा करती हैं। 'इसे आगे बढ़ाओं' के बुनियादी मंत्र के साथ ही लीन विचारक बना जा सकता है।



जितना आप दूसरों को सिखाते हैं, उतना आप लीन में बेहतर होते जाते हैं।



कंपनी में हर कोई सिखा सकता है, केवल प्रबंध ही नहीं!

तो आगे बढ़ो, डुबकी लगाओ और लीन अगुवा बनो!

एक प्रमुख बात छोटे से शुरूआत करो, बड़े सपने देखों

लीन वीडियोज:



1. लीन में संक्षेप में कहना सीखना पीडीएफ दस्तावेज https://paulakers.net/download/lean-in-anutshell/



2. अपना दिमाग इस्तेमाल करें न कि बटुआ https://youtu.be/OuVfDJhf0ew



For more book resources and videos go to paulakers.net/2sl-11

अध्याय 12

अति लीन

एक सफल लीन कल्चर में कुछ भी आकस्मिक नहीं होता, इसमें 1,000 प्रतिशत प्रतिबद्धता की आवश्यकता होती है। जब आप निरंतर सुधार को संचालित करते हैं तब नेतृत्व भावशील पकड़ बना लेता है, मैंने सुना है कि इसे अति लीन कहा जाता है। अति लीन तब होता है, जब संगठन का नेतृत्व निरंतर सुधार द्वारा कचरे को खत्म करता है। कार्ल वाडेनस्टन का कहना है, "हम बेकार को हटाने के लिए युद्ध करते हैं।" यह जोश भरा है और कहीं भी किसी भी चीज को सरलता से, सुधार करने और बेकार

के खात्मे को अपनी आंखों द्वारा देखने की इच्छा से संबंध कायम करता है।

अभी हाल ही में, मैंने एक कंपनी का दौरा किया,



मैंने यह तस्वीर उन 3 लोगों के चले जाने के बाद खींची, जो मेज को साफ किए बिना मैस से उठकर चले गए। देखते ही मेरे मन ने 'ओह सुअर!' कहा। 'कोई इतना अपमानजनक व्यवहार कैसे कर सकता है?' पानी की दो बोतलें, कॉफी, एक एस्प्रेसो और स्कोन ने कितना कूड़ा पैदा किया। एक लीन विचारक के रूप में मैं कोई मदद नहीं कर सकता परन्तु खुद से कहा, 'इस प्रकार के कूड़े को कैसे रोका जा सकता है?' मैं ऐसे कूड़े को हटाने के लिए भावनात्मक रूप से जुड़ा हुआ था।



हम बेकार को हटाने के साथ युद्ध कर रहे हैं।

जहां तीन वर्षों से लीन को अपनाया जा रहा है परन्तु मुझे वहां सपाट लीन कल्चर महसूस हुआ। वहां किसी प्रकार का कोई उत्साह नहीं था। मैंने देखा, वहां के अधिकारियों ने केवल लीन को आजमाने का फैसला किया क्योंकि उनके प्रतियोगी इसे अपना रहे हैं। इसलिए अधिकारियों ने इस अवधारणा को अपने मध्य स्तर के प्रबंधकों पर डाल दिया और कहा, "लीन चीजों को अपनाओ।" वास्तव में उन्होंने लीन सिद्धांतों को कैसे लागू किया जाए, ऐसी जिम्मेवारी से अपने हाथ झाड़ लिए। वे लीन को केवल कंपनी के निचले स्तर पर लागू करना चाहते थे और फलस्वरूप, एक सपाट और उदासीन कल्चर नजर आया। स्पष्ट है, उन्होंने सुधार किया और हमने 3 सुपर में इसका उदाहरण भी देखा, परन्तु यह जापानी कंपनियों में देखे गए जुनून से काफी हद तक अलग था। ऐसा जुनून संयुक्त अमेरिका की कुछ कंपनियों में अवश्य देखा गया।

एक लीडर होने के नाते, आपको अपने लोगों के साथ पूरी प्रक्रिया में संलन्न होना चाहिए। अन्यथा, लीन के लिए स्वाद बदलने समान दिखेगा, जैसे



यदि आप जापानी हैं, आपको तनाव नहीं हो सकता, चीनी लोग उनसे बोट द्वारा दो दिन पीछे हैं'।

इसे कर्मचारियों पर किसी अन्य व्यावसायिक उपकरण के तौर पर उपयोग करने के लिए फेंक दिया जाए, कि जब तक अधिकारी अपनी व्यवसायिक कांफ्रेस से वापस न आ जाएं।

अधिकतर प्रबंधक लीन को यह सोच कर आजमाते है कि इससे अधिक धन कमाया जा सकेगा। केवल 2 प्रतिशत लीन नेताओं ने अपने लोगों को आगे बढ़ाने पर ध्यान केंद्रित कर, शानदार लीन संस्कृतियों

का निर्माण किया, न कि

इसे निचले स्तर पर लागू करके। अति लीन दिल और दिमाग दोनों को साथ लेकर चलता है।

अति लीन का एक बेहतरीन उदाहरण जापानी कंपनी मोल्टेन नामक कंपनी का है। जैसाकि हमने इस कंपनी का दौरा किया, इस कंपनी के अध्यक्ष ने हमें विशेष तौर पर उस सेल का दौरा कराया, जहां कचरे को 1 मिनट की प्रक्रिया से सेकंड के 1/6 हिस्से में खत्म करने के लिए वे प्रतिबद्ध थे। आश्चर्य से मेरा मुंह खुला का खुला रह



होक्स के अध्यक्ष जोरदार ढंग से कहते हैं, "केवल जापान में पिहयों पर वेंडिंग मशीनें हैं! हां, यह पागलपन है, परन्तु हम इन्हें आसानी से चला सकते हैं, इसके पीछे सफाई कर सकते हैं, बिना किसी प्रयास के और ये कार्यस्थल पर हमारे लचीलेपन के

जुनून को व्यक्त करता है।"

गया और मैं सोचने लगा, मैंने लीन को लागू करने में इतनी लापरवाही क्यों की। ये लोग कचरे पर ऐसे झपटते पड़ते हैं जैसे मेरा कुत्ता बिल्ली पर। जब मैंने कंपनी के अध्यक्ष से पूछा, यदि आप तनाव में हो। उसने तुरंत उत्तर दिया, "यदि आप जापानी है, आप इस शब्द को जानते ही नहीं होंगे। इस मामले में चीनी हमसे दो दिन पीछे हैं और संयुक्त अमेरिका दो सप्ताह। यदि हमने जुनूनी स्तर पर कचरे का खात्मा न किया होता. हमारे पास नौकरियां न होती।"

मुझे लीन बने की तीव्रता कहां से मिली? मैंने जापान में होक्स से इसकी शुरूआत की। जब मैंने देखा कि कंपनी ने इसके द्वारा सभी प्रकार की बाधाओं को पूरा किया, तब मेरे हल्क में फांस अटक गई। मैं तभी समझ गया, "फास्टकैप के लिए मुझे यही चाहिए।" वहां की ऊर्जा और उत्साह ने मुझे अपनी कंपनी को इस स्तर पर ले जाने की कल्पना करने के लिए प्रेरित किया, जैसा मैंने कभी सोचा नहीं था। उस अनुभव के बाद से मेरी प्रतिबद्धता ने मुझे इसका अनुसरण करने और दूसरों को यह दिखाने में मदद करने के लिए प्रेरित किया कि लीन शक्ति कभी डगमगाती नहीं, एक



होक्स को कचरा खत्म करने का जुनून है, इसिलए वे थर्मोस्टेट, दीवार के स्विच और आउटलेट पर भी लेबल लगाते हैं। यहां अनुमान लगाने में समय बर्बाद नहीं करना हैं। हमारी प्रतिस्पर्धा चीनियों के साथ हैं, जो अपने लोगों को हमसे 17 गुना कम का भुगतान करते हैं।

बार भी नहीं। याद रखें, होक्स का दौरा करने के बाद, पांच साल तक मैं लीन अधर में लटका रहा। और यही सोचता रहा कि मैं क्यों लीन को हासिल नहीं कर पाया, जो इसकी आत्मा है।

यदि आप सुधार के लिए जुनूनी है, तब आपको अध्ययन करने, देखने और सीखने की आवश्यकता है। आप ऐसा तब तक करते रहें, जब तक कि आपके हल्क में फांस निकल न जाए।

फास्टकैप में हमारे पास एक कर्मचारी ऐसा था, जिसे लीन सोच में बदलना बहुत कठिन था। एक सुबह, वह सुबह की बैठक और सुधार चहलकदमी के सारे वक्त में खास तौर पर निराश दिखा।

उसने मुझसे कहा, "पॉल! हम यह सारा समय सुधार पर खर्च नहीं कर सकते। हमारे पास करने के लिए बहुत काम है और हम इसे पूरी तरह से कभी भी प्राप्त नहीं कर पाएंगे।" मैंने कहा, "हम एक बेहद सफल कंपनी है। मालूम है क्यों? निरंतर सुधार के कारण। तुम्हारा काम फास्टकैप का उत्पादन करना नहीं है, बिल्क उस प्रक्रिया में सुधार करना है कि हम फास्टकैप का कैसे उत्पादन करते हैं और आपकी उत्पादन संबंधी चिंताएं स्वयं इसका ध्यान रखेंगी।"

मेरे एक लीन शिक्षक ने ट्योटा कार्यकारी के साथ बातचीत करते हुए पूछा, क्या मुकद्दमों और अभियोगों के बुरे प्रचार के प्रभाव से इनके आगे बढ़ने की गति पर असर पड़ता है। कार्यकारी ने बिल्कुल भी पीड़ित के ढंग से जवाब नहीं दिया लेकिन सरल तरीके से कहा कि ट्योटा में कुछ लोग अपनी सफलता के कारण



लीन कल्चर एक मुक्त कल्चर है, जहां लोग अपने आप को विश्वसनीय और रचनात्मक ढंग से अभिव्यक्त करते हैं...अधिकांश नेता इस से असहज हो जाते हैं।

इससे बेपरवाह हो गए। उन्होंने अपना जुनून और संचालक शक्ति खो दी।

ब्रैड (अध्याय 2 में प्रसिद्ध 'ब्रैड और जौन') मेरे शिक्षक ने लीन कल्चर के प्रभाव को 'जंगली सरसों' के रूप में वर्णित किया। कसम से, जब उसने इसका वर्णन किया तब उसकी आंखों में वही जंगली चमक थी। जंगली सरसों यानी भय से मुक्त! उनकी संचालक शक्ति सहज, अंतर्मन से आती है, जैसे कि उनका जीवन दौड़ने पर निर्भर करता है। लोगों में रचनात्मकता का जीवंत होना, जैसे जंगली घोड़ों

के झुंड समान शक्तिशाली होना है। उनकी हर चाल, जाहिर है, उन घोड़ों के समान



???????

तेजी से दौड़ते और मुक्त रखती है। तट पर जाने का समय कभी भी ठीक नहीं होता। यही 'अति लीन' है!

2008 में आर्थिक संकट के एकदम शुरू होने से पहले, मुझे चारों ओर से संकट के संकेत मिलने लगे। मैंने उन कंपनियों को देखा जो वित्तीय लेन-देन में अत्यन्त सफल और जिम्मेदार थी, वे लड़खड़ाने और उखड़ने लगी। जैसाकि आप जानते ही हैं, फास्टकैप काफी हद तक

निर्माण और अचल संपत्ति व बैंकिंग पर निर्भर है। उस दौर में आपको मुश्किल से ही ऐसा कोई उद्योग मिलेगा, जो मंदी की मार न झेल रहा हो। उस समय, हमारी स्थिति अच्छी थी। कहना चाहिये, हम 'पागलपन की लीन स्थिति' में थे।

कहने का तात्पर्य है कि हम अपने कंपनी मनोबल के साथ महान् लाभ उठाते हुए, अंतर्राष्ट्रीय विस्तार करते हुए और उत्साहित कर्मचारी टीम के साथ तीव्रता से आगे भाग रहे थे। सुधार प्रतिदिन हर स्तर पर हो रहा था। व्यवसाय में 25 फीसदी की गिरावट आई। वास्तव में अच्छे लोगों और चतुर कारोबारियों को अपने दरवाजे बंद करने पड़े। मैंने फैसला किया कि यह तट पर जाने के लिए अच्छा समय नहीं है। यदि हम खराब अर्थव्यवस्था के खतरों से बचना चाहते थे तो हमें नीचे देखना होगा और अपने तटों को छूने के लिए मंदी का सामना करना होगा। यह समय एक प्रकार से युद्ध के लिए प्रतिबद्ध होने का था। यह 'अति लीन' होने का समय था। इसे ताकत की स्थिति का संचालन कहा जाता है। हम लड़ाई में शामिल होने के लिए बुरे समय का इंजतार करने की क्या आवश्यकता है?



यहां मैं आपको अपनी कंपनी का पुराना और लीन कल्चर से जुड़े होने का अंतर बता रहा हूं। अपने दिमाग को इस्तेमाल करो न कि बटुए को। हर किसी को अपनी नौकरी बनाए रखना है।



मैंने अपने कई वर्षों की योजना और कड़ी मेहनत के बावजूद अपने सपने के निर्माण को रोक दिया। तब मैंने हमारी पुरानी कंपनी में लीन द्वारा अपनी टीम की ऊर्जा पर ध्यान केंद्रित किया और यह मेरे द्वारा किए गए सर्वोत्तम फैसलों में से एक रहा।

मैंने अपने कर्मचारियों को इकट्ठा किया और उनके साथ हमारी युद्ध-योजना के लिए विचार-मंथन करना शुरू किया। हम तीन लक्ष्यों को लेकर आगे बढें।

लक्ष्य 1. हम जीवित रहेंगे।

लक्ष्य 2. कोई छंटनी नहीं होगी और वेतन में कोई कटौती नहीं होगी।

लक्ष्य 3. हम केवल जीवित ही नहीं रहेंगे बल्कि मंदी में भी इसके माध्यम से समृद्ध होंगे। पहली गतिविधि मेरे सपनों को विस्तार देने वाले प्रोजेक्ट से भिड़ना था।

मैंने एक नई, बड़ी कंपनी के निर्माण के लिए 5 मिलियन डॉलर अलग रखे थे, जो हमारी सफलता का चमकता प्रतीक होता। मेरा मन वह पूंजी लगाने के लिए मचल रहा था परन्तु हमने फैसला किया कि हमारे पास यह आरक्षित निधि अवश्य पड़ी रहनी चाहिए। हमारी अर्थव्यवस्था में बहुत सारी भूमि खदानें थीं और उनमें से कोई भी हम पर वार कर सकता था। पैसे को बचा कर रखना, उसे खर्च नहीं करना ही बुद्धिमानी थी। मेरे मित्रों और व्यावसायिक सहयोगियों को इस बात का विश्वास नहीं था कि मैं इस परियोजना को बीच में ही रोक दूंगा।

अगली चीज हमें कारोबार में आने वाली 25 प्रतिशत गिरावट की पहचान करनी थी ताकि हम अपना बजट 25 फीसदी तक कम कर सके। हमने ये सारी कटौती वेतन या नौकरियों पर आंच आए बिना की। हमने अपना विज्ञापन और मार्केटिंग बजट को 5 लॉख डॉलर से एकदम आधा ढाई लाख डॉलर कर दिया। अधिकतर कंपनियां ऐसे बुरे समय में उल्टा करती हैं क्योंकि पारंपरिक ज्ञान यह है कि यदि आपको



हम 5 हजार डॉलर के पेशेवरी वीडियो कैमरे की बजाय 400 डॉलर के हैंडहेल्ड कैमरे पर आ गए और अब हम आराम से उच्च स्तरीय सैकडों वीडियो आईफोन द्वारा बनाते हैं। उसी समय हमने 400 वर्गफुट के वीडियो विभाग में चले गए, जो कंप्यूटर वर्केस्टेशन के उपकरणों से भरा हुआ था और अब आईफोन से, जहां हम फिल्म बनाते और संपादित करते, हम ठीक जहां खड़े होकर शूटिंग कर रहे हैं। अब वह बस एक टुकड़ा प्रवाह का है, और समय बैच कार्य के लिए नहीं है। देखें, हम कैसे अपनी वेबसाइट के लिए लीन वीडियो बनाते हैं। मुश्किल में खड़े रहना है तो आपको अपनी आय का एक उच्च प्रतिशत खुद को आगे बढ़ाने और आक्रामक तरीके से ग्राहकों को लुभाने पर खर्च करना चाहिए। हमने अपने हर विभाग में 25 फीसदी कटौती की। ऐसे समय में किसी भी विभाग ने अकेलापन और निराश महसूस नहीं किया। हम सबने एक समान बोझ उठाया। यह अति लीन जैसा दिखता है। हालांकि हम पहले से ही एक मॉडल लीन कंपनी थे, हम जानते थे कि यहां हर जगह पर कचरा है और हम इसे खोजने के लिए दृढ़ थे।

हमने अपने सतत सुधार के मिशन को प्रतिबद्धता से निभाया और कुछ थोड़े से संसाधनों के द्वारा जीवित रहने और समृद्ध होने के लिए

आने वाले तुफान का सामना किया। याद रहें, हम पहले से ही 'जुनूनी लीन' थे। खराब अर्थव्यवस्था के सामने घटने टेकने की बजाय, हमने उसका सामना किया, हमने खुद को आगे बढाया, सुधार के लिए दृढता से कायम रहें और बहुत कुछ किया...जंगली घोडे की रचनात्मकता और नवाचार द्वारा। जैसा कि मैंने उम्मीद की कि लीन दृढ़ता ने बहुत बड़े संकल्प को पूरा किया। हमारा व्यवसाय बिल्कुल भी बंद नहीं हुआ। इसे किसी प्रकार की परेशानी नहीं हुई। प्रत्येक विभाग ने सुधार की तलाश करते हुए, कटौती करने के रचनात्मक तरीके खोजें।

मेरे मार्केटिंग और विज्ञापित करने वाले लोगों ने बेहतर, सस्ता और अधिक प्रभावी विज्ञापन अभियान तैयार किया। उन्होंने कम पैसों में बहुत बढिया काम किया। कल्पना कीजिए! इस अनुभव के कारण कंपनी में हमारा पंसदीदा आदर्श वाक्य सामने आया : "पैसा रचनात्मकता का दम घोंटता है।"



शृटिंग करना



संपादन /छंटाई करना



दृश्य सम्मिलित करना



संगीत शामिल करना



शीर्षक और कैप्शन



अपलोड करना आरंभ करना

जब पैसे का कोई उद्देश्य नहीं होता, तब हम अपने सबसे शक्तिशाली संसाधन अपने विचारों का त्याग कर देते हैं। समस्याओं के समाधान के लिए पैसा फेंकना बहुत आसान होता है और हम बार-बार देखते हैं कि पैसे से अक्सर समस्याएं पैदा होती है न कि उनका समाधान होता है। उदाहरण के लिए : हमें कभी-कभी एक वीडियों को इंटरनेट पर पोस्ट करने में कई दिन लग जाते हैं। हमारा मानना था कि एक वीडियों के लिए हमें सही वीडियों उपकरण और बढिया वीडियों कक्ष की आवश्यकता है। यह इस कंपनी के लिए अब तक पैसों की सबसे बड़ी बर्बादी थी। आज हम लगातार पांच अलग-अलग दृश्यों वाले वीडियो केवल पांच मिनट में बना सकते हैं। जिनमें ये सब भी शामिल हैं:

- दृश्यों की शूटिंग
- दृश्यों का संपादन और छांटना
- दृश्यों को सम्मिलित करना
- संगीत ट्रैक लागू करना
- शीर्षक और कैप्शन जोडना
- यूटयूब पर वीडियो अपलोड करना शुरू करना।

यदि आप इसे होते हुए देखना चाहते हैं तो हमारे लीन वीडियोज पर जाएं और देखें 'लीन वीडियो कैसे बनाया जाएं' और इसके लिए सर्वश्रेष्ठ कैमरे का



हमने बहुत सारी मशीनें बहुत कम डॉलर पर खरीदी...इस दौरान हमने 10 नई नौकरियां की सृर्जना की।

उपयोग करें। आम तौर पर मैं कहता हूं कि यह इतना आसान है कि एक बच्चा भी इसे कर सकता है, लेकिन बच्चे प्रौद्योगिकी में महान हैं। इसके बजाय मैं कहूंगा कि सत्तर वर्ष की उम्र में कोई तकनीकी अनुभव न होने पर भी, आप इसे पांच मिनट में सीख सकते हैं। जब हम लीन के बारे में सोचते हैं, हम उन सभी बाधाओं को हटा देते है, जो लोगों को परेशान करती हैं और यह हर किसी के लिए जटिल को सुलभ बनाता है।

असली पुरस्कार हमें तब मिला, जब हम वास्तव में अपने तीसरे लक्ष्य.. समृद्धि को प्राप्त हुए। निर्माण क्षेत्र में इतने सारे अन्य व्यवसायों के बंद होने के परिणामस्वरूप उच्च स्तरीय उपकरण बहुत कम लागत में उपलब्ध हो गए। हमने बाजार से अपने उपकरण आधी कीमत पर खरीद लिए और कभी-कभी उससे भी कम, जिससे हम आराम से अपने व्यापार का विस्तार कर सकते थे। हमारे व्यापार के विस्तार के परिणामस्वरूप, हमने बहुत लोगों को काम पर रखा और 2009 का वर्ष हमारे व्यवसाय का सबसे सफल वर्षों में से एक रहा। हमारे उद्योग के सबसे अधिक आर्थिक मंदी के दौरान वास्तव में हमारे लिए सबसे लाभदायक वर्षों में से एक था, जिसमें सबसे अधिक नौकरियां दी गई और वो भी उत्कृष्ट वेतन के साथ। यह 'अति लीन' का पुरस्कार है।

हमारे रास्ते में जो भी आएगा, हम उसका सामना करेंगे और उसका विरोध तब तक करेंगे, जब तक वे हमारी सफलता नहीं बन जाती। अति लीन 107

एक प्रमुख बात हमें कचरे के साथ युद्ध करना है। सैनिकों के बाच थोड़ा सा गुस्सा और जुनून दुश्मन को किसी बात का नुकसान नहीं

लीन वीडियोज:



1. पसंदीदा कैमरे https://youtu.be/y19mLFEBsv0



For more book resources and videos go to paulakers.net/2sl-12

अध्याय 13

विनम्र लीन

एक लीन लीडर को सौ फीसदी भावनात्मक प्रतिबद्धता रखने के साथ विनम्र होना चाहिए। उसे कैसा दिखना चाहिए? मैं आपको एक ठोस लक्ष्य देता हूं। अपने कर्मचारियों के काम की पृष्टि करते, प्रशंसा करते हुए, दिन में कम से कम दस बार उनके काम को मान्यता देते रहना। आपके लोगों को आपकी ऐसी बातें सूनने का आदी होना चाहिए, जैसे "यह बहुत बढिया विचार है बॉब" या "मैरी, आपने इस कठिन परियोजना पर काम किया, इसके लिए मैं आपकी सराहना करता हं." या "वास्तव में, जॉन, मुझे तुम्हारे विचार खुद से बेहतर लगते हैं।" जब विनम्रता आपके व्यक्तित्व का मख्य हिस्सा बन जाती है. तब लीन नेतत्व रचनात्मकता और आदान-प्रदान का केंद्र बन जाती है। जब कोई ऐसा कल्चर हो, जहां लोगों को मालुम हो कि वहां कोई भी प्रभारी अंहकारी नहीं, तब वे वहां बढने और फलने-फुलने लगते हैं। वे जानते हैं कि इसके अगुआ खुद की बजाय दूसरों को श्रेय देने में सर्वोपरि है। वहां कोई राजनीति, कोई ईर्ष्या या प्रतिद्वंद्विता नहीं क्योंकि हर कोई जानता है कि उन्हें उनके योगदान के लिए स्वीकार किया जाएगा और इससे भी महत्वपूर्ण बात वे समझते हैं कि उनका काम दूसरों के योगदान को स्वीकार करना है। वास्तव में लीन संस्कृति एक उदार स्थिति / परिवेश है। ये दूसरों को श्रेय देने, सम्मान देने, उनके विचारों को पहल देने और दूसरों की सहायता देने के रूप में जानी जाती है।

लीन लीडर का आपा इतना मजबूत होता है कि वह हर एक के विचारों का स्वागत कर सके, विनती कर सके और इसमें शामिल प्रत्येक व्यक्ति के विचार और योगदान को पहचान सके कि वे मूल्यवान है। वास्तव में, लीन लीडर को हर प्रकार की अप्रयुक्त रचनात्मकता को उजागर करने की संभावना और समस्या को

सुलझाने की प्रतिभा को उत्साहित करने वाला होना चाहिए, जो अधिकतर संगठनों में सुप्त अवस्था में होती है।

जहां बहुत सारे लोग शर्मीले होंगे और स्वयं आगे बढ़ने की पहल नहीं करते क्योंकि प्रत्येक मनुष्य के स्वभाव में मान्यता और सम्मान पाने की स्वाभाविक इच्छा होती है। जब एक बार उन्हें इस तरह से प्रश्न पूछे जाने की आदत हो जाती है, "आपको क्या परेशानी आ रही है?"

या "आप इसे कैसे ठीक करेंगे?"



है। जब एक बार उन्हें चाहिए:

- 1. "बढ़िया..., आपके द्वारा किए गए काम की मैं सराहना करता हं।"
- जाती है, "आपको क्या 2. "मैरी, बॉब, यह अच्छा विचार है!"
 - 3. "मैरी, बॉब, तुम्हारे विचार मुझसे बेहतर है।"
 - 4. "मैं गलत हूं, तुम सही हो। मैंने तुमसे कुछ सीखा।"

आप उम्मीद कर सकते हैं कि कुछ ही समय में आपके इस व्यवहार द्वारा संगठन में रचनात्मकता का समुद्र ठाठें मारने लगेगा।

इस अध्याय को लिखते समय एक अद्भुत संयोग देखने को मिला, मेरे कर्मचारियों में से एक, पावलो ने दुकान पर मुझसे संपर्क किया। उसने नोटिस

किया कि मैंने हमारे उत्पादों के लिए उपयोग में लाए जाने वाली सामग्री में से कुछ गलत सामग्री का आर्डर दिया है। उसने कहा, "पॉल, मैं हैरान हूं, आप ने 'ब्रांड एक्स' आर्डर किया, जबकि हमने चर्चा की थी कि शायद यह अन्य ब्रांड प्रदर्शन के मामले में बेहतर होगा।" मैंने अपना माथा पीटा और कहा, "अरे वाह! ब्हुत-



विनम्र नेतृत्व द्वारा संगठन में रचनात्मकता का समुद्र बहने लगता है।

बहुत धन्यवाद! आप एकदम सही कह रहे है।" मेरे पास गलत आर्डर को रद्द करने का अभी समय था। मैंने तुरन्त सही सामग्री का आर्डर दे दिया। मैंने पावलो का धन्यवाद किया कि उसने मेरी गलती पकड़ने में दिरयादिली दिखाई। उस दिन के बाद, 6'3 का पावलो, जो अपने प्रदर्शन में एकदम मजबूत है, उसमें टेक्सास के आकार का अंहकार होना चाहिए, ने मुझसे मिल कर कहा, "पॉल, मैंने सोचा, आपको पता होना चाहिए कि वास्तव में एलैकसी ने उस गलती को पकड़ा था। वह थोड़ा जल्दी चला गया था, इसलिए मैंने उससे कहा, मैं उसकी यह बात तुम तक पहुंचा दुंगा। मैं बस तुम्हें यही बताना चाहता था।"

लीन कल्चर की आत्मा यह है। जब लीडर के पास ठीक किए जाने की इच्छा होनी चाहिए और श्रेय साझा करने में कोई अहम् आड़े नहीं आना चाहिए। सबके बीच उदारता और सहायता की भावना बहनी चाहिए। यदि ऐसा सत्कारशील माहौल न रहा होता, तब पावलो मेरी गलती देख कर बुड़बुडाता, जब उसने ढ़ेर सारी गलतियां की ओर देखते हुए अपना सिर हिलाता और इन सब को देखकर, खुद से यह कह कर संतुष्ट हो जाता, "देखा? मुझे मालूम था, यह काम नहीं करेगा।" इसके बजाय, उसने अपनी चिंता को मेरे साथ साझा करके, पूरी तरह से सहज महसूस किया। इसके अलावा, पावलो मेरा आभार स्वीकार कर सकता था, श्रेय लेकर उसे खुशी होती परन्तु इसके बजाय उसने बहुत शालीनता से वह श्रेय उसी कर्मचारी एलेक्सी को दिया, जिसका हकदार वह था।

विनम्र नेतृत्व का एक प्रभाव यह पड़ता है कि यह एक ऐसे कल्चर का निर्माण करता है, जो लोगों को चिंता या अनिच्छा से मुक्त होकर अपने विचारों को साझा करने की ओर प्रेरित करता है। अस्वीकृति कोई समस्या नहीं बनती क्योंिक आपके विचारों को सुधार के कारण फेंका भी जा सकता है और तब आप यह सोच सकते हैं कि शायद वह कोई बहुत बड़ा विचार था ही नहीं। इससे न किसी की भावनाएं आहत होती हैं और न ही कोई हर समय सही होने का दबाव महसूस करता है। हम स्वयं को इस तरह से थोड़ा सा असुरक्षित/कमजोर बना सकते हैं क्योंिक हम मजबूत होकर और अपनी इच्छा से लगातार सुधार करते हुए, ग्राहक के जीवन में सुधार करने के लिए तत्पर रह सकते हैं।

हॉल ही में, बॉम्बार्डियर के इंजीनियरों और व्यापार प्रबंधकों की टीम से, जो लोग स्मंतरमजे बनाते हैं, ने फास्टकैप का दौरा किया। उनमें से एक अपनी कहानी मेरे साथ साझा की। उसने बताया कि उसने अपने इंजीनियर मित्र के सेवानिवृत्त समारोह में हिस्सा लिया। इंजीनियर मित्र को ढेर सारे उपहार व शुभ कामनाएं प्राप्त हुई। उसने एक पल के लिए अपनी कंपनी में बिताए अपने तीस वर्षीय करियर का अवलोकन किया और कुछ अफसोस से कहा, "तीस साल तक उन्होंने मेरे हाथों से काम लिया। वे मेरे दिल और दिमाग का भी उपयोग कर सकते थे, बिना अतिरिक्त शुल्क दिए, परन्तु उन्होंने मुझसे कभी ऐसा कहा नहीं।"

लीन लीडर किसी भी व्यक्ति के अंदर छिपी हुई प्रतिभा और कौशलों को बाहर उजागर करते हैं। जो बात मैंने बहुत साल पहले जापान में लेक्सस के उपाध्यक्ष से ऊंची और स्पष्ट आवाज में सुना था। "हमारे लिए सबसे महत्वपूर्ण, हमारे लोग हैं। हमें नई तकनीक, नयी बिक्री रणनीति या किसी बड़े महान् मॉडल की परवाह नहीं। हम अपने लोगों में निवेश करते हैं।"

और अंत में, आप अपने लोगों में से उत्कृष्टता को उजागर करेंगे। यदि आप उनसे विनम्रता और कृतज्ञता से पेश आते हैं। लीन लीडरों को चाहिए, वे अपने लोगों का सदा सम्मान करें और उन्हें मान्यता दें क्योंकि प्रत्येक व्यक्ति अपनी अद्धितीय प्रतिभा के साथ दूसरों के सामने आता है। यदि आप इस बारे में सोचें तो एक लीडर होने के नाते आप पर बहुत दबाव रहेगा। उफ! कितना अच्छा है, आप को हर अच्छे विचार के साथ नहीं आना। आपके पास आपके लोगों की असंख्य संभावनाओं और विचारों का महासागर है, जिन्हें केवल समय दिए जाने की प्रतिक्षा हैं। आपको अपने लोगों के प्रतिभा के मूल्यवान स्रोत को अनदेखा कर या ठंडे बस्ते में डालने से क्या मिलेगा?

लीन नेतृत्व सदा सर्वोत्तम संभव उत्पादों और सेवाओं का उत्पादन करता है क्योंकि यह बिना किसी ईर्ष्या, क्षेत्रीय प्रतिद्वंद्विता और प्रतिशोध के अपने कर्मचारी की उत्कृष्टता को उजागर करता है। एक बार किसी ने मुझसे कहा, राजनीति नौवीं बर्बादी है और यह अधिकतर अंहकार से प्रेरित होती है। केवल स्वयं में मजबूत व्यक्ति ही लीन लीडर हो सकता है क्योंकि विनम्र होना प्रामाणिकता और उदारता का प्रतीक है।

अंत में, यह किताब वास्तव में लीन या उत्कृष्ट परिचालन, 2 सेकंड सुधारों, कल्चर, 3 सुपर चीजों या लीन को देखने के लिए किए जाने वाले दौरों के बारे में नहीं है। यह नेतृत्व उत्कृष्टता के बारे में है। जब नेता विश्वस्तरीय सिद्धांतों के साथ नेतृत्व करते हैं कि उन्हें कैसे सोच-समझकर लागू किया जा सकता है। आकाश अनंत है।

एक प्रमुख बात

विनम्रता महानता का मार्ग है।

लीन वीडियोज:



1. 2 सेकंड लीन सुधार https://youtu.be/6qhE4WicKoI



2. लीन लेटेंक, नेतृत्व में उत्कृष्टता https://youtu.be/f0otGdcDQ8o



For more book resources and videos go to paulakers.net/2sl-13

अध्याय 14

लीन के तीन स्तंभ

बस एक साल पहले, मैंने 2 सेकंड लीन के बारे में लिखने का फैसला किया। मैंने ऐसा कुछ कारणों से किया।

पहला, लोग फास्टकैप के प्रति उत्सुक थे। वे फास्टकैप का दौरा कर, लीन कल्चर को जीवित अंदाज में देखना चाहते हैं और इस तरह के अद्भुत कल्चर के निर्माण के बारे में अधिक जानकारी चाहते हैं। इसलिए अपने विचारों को कागज पर उतारना बहुत मायने रखता है,



फास्टकैप का दौरा करते हुए

ताकि मैं आप सब को हमारी कहानी बता सकूं। मैं सभी से अपनी यात्रा साझा करना चाहता हूं और विस्तारपूर्वक बताना चाहता हूं कि हमने लीन को कैसे कार्यान्वित किया, जिससे बहुत सारे लोगों को इससे मदद मिल सके।

दूसरा कारण, मैं अपने विचारों को कागज पर सारगर्भित ढंग से व्यक्त कर सकता था, जिससे लीन सोच का केंद्र-बिंदु 'स्पष्ट प्रक्रिया' द्वारा प्रस्तुत हो सके।

अब एक वर्ष के बाद, मेरे पास ढेरों ऐसे विचार आ गए, जो हमारी कंपनी में घटित हुए और किताब का विषय भी यही है। एक बात पक्की है, किताब बहुत लोकप्रिय हो रही है! लोग इसे पसंद कर रहे हैं। यह सरल है, संक्षेप है और यह बताती है कि लीन की अवधारणा सभी के



लीन के तीन स्तंभ

लिए सुलभ है। मैं चाहता हूं हर एक, भले किसी ने पी.एच.डी. की हो या 18 वर्षीय कोई नौजवान अपने करियर की शुरूआत कर रहा हो, सभी के लिए इसे समझना, लागु करना और लीन कल्चर का निर्माण करना सरल है।

2 सेकंड लीन ने मुझे बहुत प्रसिद्ध किया। दुनिया भर के देशों के लोगों ने



पॉल हॉट सीट पर

मुझसे कहना शुरू कर दिया कि मैं उनके संगठनों और उनकी कंपनियों में आकर इस बाबत बात करूं। मैंने खुद से पूछना शुरू किया कि मैं 2 सेकंड सुधार के संदेश को और कैसे सुधार सकता हूं। लीन योजना बनाने, काम करने, जांचने, पुनर्मुल्यांकन और अंतहीन सुधार संबंधी

है। तो आएं चलें, देखें...इस तरह मैंने 2 सेकंड सुधार के संदेश में सुधार किया।

में 'पॉल के लीन के तीन स्तंभों' के साथ आगे बढ़ा। जब मैंने दुकान पर लोगों को समस्याओं के साथ जुझते हुए देखा, मैं एकदम समझ गया, कहीं तो कुछ गडबड है। लीन हलकों में, यह कहना बहुत आम बात है कि लीन के दो स्तंभ कचरे को हटाना और निरंतर सुधार करना है। मैं इस बात से असहमत हूं। लीन लोगों को 'व्यर्थ को देखना' सिखाता है। कचरे को देखना लीन का पहला स्तंभ है। यदि आप हर चीज में आठ प्रकार के कचरे की पहचान नहीं कर सकते, तब कचरे को हटाना बहुत मुश्किल है। लीन का पहला स्तंभ है, आपके लोगों को 'व्यर्थ को देखना आना' चाहिए।

यदि आप लीन कल्चर का निर्माण कर रहे हैं. आपको हर प्रक्रिया को देखने की आवश्यकता है, साथ ही प्रश्न की भी, "बॉब, आठ प्रकार के अवशेष या व्यर्थ क्या हैं, आप अभी जो प्रक्रिया कर रहे हैं, उसे आप क्या सही कर रहे हैं?"

पहला, आप इस बात को सुनिश्चित करें कि आपकी टीम के सदस्यों को आठ व्यर्थ या अवशेषों को जानना आवश्यक है, जैसे उन्हें अपना जन्मदिन याद रहता है। आठ अवशेषों के बारे में किसी प्रेस विज्ञप्ति, ईमेल या संगोष्ठी द्वारा समझाना नहीं है। आप इनके बारे में हर रोज सीख सकते हैं। फास्टकैप में. हम इन आठ अवशेषों के बारे रोजाना सुबह की बैठक में समीक्षा करते हैं। हर बैठक में किसी व्यक्ति को अपनी उंगलियां उठानी होंगी और आठ अवशेषों के बारे में बताना होगा। उन्हें इन अवशेषों को हटाने संबंधी कहानी बतानी होती. जिससे पता लगे कि उन्होंने इससे कैसे छटकारा पाया।

आठ जानलेवा अवशेष



8 जानलेवा बर्बादी

अत्यधिक उत्पादन: आवश्यकता से अधिक उत्पादन सबसे मुख्य अवशेष है। यह सभी अवशेषों में मौजूद रहता है।

परिवहन: हम अत्यधिक उत्पादित माल को लाने-लिजाने की समस्या आती है।

अतिरिक्त स्टॉक : तब हम अति उत्पादित वस्तुओं को संचय सूची में डालते हैं।

दोषपूर्ण: अति उत्पादित उत्पादनों में दोषपूर्ण सामान के लिए हमें फिर से काम करना पड़ता है।

अति प्रक्रियाएं : दोषपूर्ण सामान पर काम करते हुए हमें कई प्रक्रियाओं में से गुजरना पडता है।

व्यर्थ की भागदौड़: अति उत्पादित वस्तुओं को संभालने के लिए हमें व्यर्थ की भागदौड़ करनी पड़ती है।

प्रतीक्षा समय: हमें अपने ग्राहकों को इंतजार करने के लिए मजबूर करना पड़ता है क्योंकि हमें अति उत्पादित माल में से दोषपूर्ण को ठीक करना पड़ता है। क्षमता की बर्बादी: हमने अपने कर्मचारियों की क्षमता को बर्बाद किया क्योंकि हमारी टीम के सदस्यों को दोषपूर्ण को सुधारना पड़ा जबकि उन्हें

अवशेषों पर ध्यान देना चाहिए था, व्यर्थ को हटाना और ग्राहक पर ध्यान देना चाहिए था।

पहला स्तंभ

जैसािक मैंने कहा, प्रत्येक सुबह हमारे बावन टीम के सदस्यों में से कोई एक व्यक्ति आठ उगुलियां ऊपर करके



व्यर्थ को देखना सीखना

हमें बर्बादी की कहानी बताता। यह बात हमारे टीम के सदस्यों में अंदर बहुत गहराई तक समाया हुआ है कि जब प्रक्रिया में व्यर्थ मौजूद हों, तब वे आसानी से उसकी पहचान कर लेते हैं। पहली और सबसे महत्वपूर्ण बात जो मैंने सीखी, जिसे मैं लीन का पहला स्तंभ कहता हूं, लोगों को व्यर्थ को देखना आना चाहिए।

दूसरा स्तंभ

इसका दूसरा स्तंभ है, प्रत्येक व्यक्ति को हर चीज में निरंतर सुधार करते रहना चाहिए। '2 सेकंड लीन' पुस्तक का सार है, छोटा सा वृद्धिशील सुधार, काम में तेजी लाता है। एक साल के बाद मैं उस अवधारणा से सौ प्रतिशत पीछे हूं, पहले से कहीं ज्यादा, क्योंकि यह हमारे काम को बहुत आसान करता है और यह बहुत सरल है। इसलिए पहले, आप व्यर्थ को देखें, दूसरा, आप हर चीज को निरंतर सुधारते रहें, हर दिन।

तीसरा स्तंभ

अब मेरी पुस्तक की सामग्री का संशोधन पहले और तीसरे स्तंभ से संबंधित है। पहला स्तंभ, लोगों को व्यर्थ को देखना आना चाहिए, यह एक मोड़ था या इसका स्पष्टीकरण कि अधिकांश लोग लीन विचार को इसका महत्वपूर्ण स्तंभ मानते हैं। दूसरा स्तंभ, हर चीज में निरंतर छोटे-छोटे सुधार करता है।

तीसरा स्तंभ, शायद सभी के लिए अद्भुत है। यह स्तंभ कुछ ऐसा है, जिसने मुझे स्पष्ट रूप से अचंभित कर दिया। मुझे अभी तक इस बात का एहसास नहीं हुआ कि हम एक लीन कल्चर के निर्माण में इतने सफल कैसे रहें। लीन का तीसरा स्तंभ है...आपको अपने सभी सुधारों की पहले और बाद की वीडियोज

अवश्य बनानी चाहिए। अपने कार्यक्षेत्र और प्रक्रिया में पहले और बाद को अवश्य दिखाएं। मैं जानता हूं, आप क्या कह रहे हैं, "इसका लीन से क्या लेना-देना, पॉल?"

सब कुछ! जब आप किसी कल्चर का विकास कर रहे हैं, आपको इस कल्चर के विकास का दस्तावेज अवश्य बनाना चाहिए।

इस दस्तावेज को दिलचस्प तरीके से बनाएं ताकि लोग इसे देखते हुए आनंद लें और इस पार्टी में शामिल



इसे सरल रखें...अपने फोन का उपयोग करें न कि वीडियो कैमरे का

होना चाहें। इसे जोश और भावपूर्ण ऊर्जा से जोड़ें। मैं लोगों से कहता हूं, वे अपने आईफोन, स्मार्टफोन...किसी से भी शूट करें, मुझे परवाह नहीं, किसी का

भी प्रयोग करें परन्तु अपने बजट से बाहर जाकर किसी पेशेवर मूवी कैमरे को न खरीदें। ऐसे किसी कैमरे से रिकार्ड करें, जो आपकी जेब के अनुकूल हो। कभी भी संपादन के लिए पेशेवर सॉफ्टवेयर खरीदने की आवश्यकता नहीं है। आप किसी भी फोन से वीडियो को बना सकते हैं और पडवअपम नामक ऐप से उसे



संपादन के लिए iMovie ऐप

संपादित भी कर सकते हैं। इस काम को सरल रखें और इसका सही उपयोग करें। इस अवधारणा को अंजाम देने का सबसे अच्छा उदाहरण वाल्टर्स और वुल्फ की अद्भुत टीम द्वारा अपनी वीडियो 'डाक को ढोना' में उपयोग में लाया गया। यह सरल, हास्यास्पद, कम तकनीकी कल्चर निर्माण है। इस वीडियो में यह सब कुछ है और वाल्टर्स और वुल्फ लीन उत्साह से भरे हुए हैं।

आप इसका रहस्य जानना चाहते हैं? मैंने लगभग चार साल पहले वीडियो बनाना शुरू किया परन्तु मुझे अपना पहला वीडियो बनाने में दो साल लग गए। दूसरे शब्दों में, मुझे अपने वीडियो छह साल पहले से बनाने चाहिए थे परन्तु मैं स्तंभित रह गया क्योंकि मुझे सब कुछ उत्कृष्ट चाहिए था। मैंने हर प्रकार के फिल्म गियर, लाइटिंग और सॉफ्टवेयर खरीदे परन्तु मैंने कभी भी वीडियो नहीं बनाया क्योंकि मैं सब कुछ उत्कृष्ट होने का इंतजार करता रहा। तब मुझे अपनी मूर्खता का एहसास हुआ। आप बस इसे करते हैं, तब आप 'करते हुए सीखते जाते हैं'। वास्तव में

यही है 2 सेकंड लीन की कहानी। यदि आप बस छोटा सा सुधार करते हैं, तो आप सीखते जाएंगे और आपका हर अगला सुधार उससे बेहतर होता जाएगा।

यही बात वीडियोज के साथ भी हैं। बस इसे 'अभी' बनाएं, उस फोन से, जो आपकी जेब में पड़ा है। 'पहले और बाद' की वीडियोज 'अभी' बनाएं। वीडियो बनाते समय अपने कार्यक्षेत्र से किसी भी चीज को और अव्यवस्था को स्थानातंरित न करें। वीडियो 'रिफॉर्मिंग लिटिज पिग्स' को बिल्कुल उसी तरीके से दिखाता है, जिस बारे में बात की जा रही हो। 'पहले और बाद' की वीडियो बनाने से पहले किसी भी चीज को बिल्कुल न बदलें क्योंकि ऐसा करते हुए आप स्वयं इस विरोधाभास को देख सकते है और आप अपनी टीम को निरंतर सुधार की ताकत दिखा सकते हैं और यह भी कि लीन विचारक कैसे बना जा सकता है।

मैंने कंपनियों को ऐसे करने का निर्देश देना शुरू किया और अद्भुत परिणाम सामने आएं। यह सचमुच अलाव पर पेट्रोल डालने जैसा था। वे एक वीडियो बनाएं और उसे अपनी कंपनियों की अलग-अलग स्थानों की विभिन्न शाखाओं में दिखाएं। जैसािक आप जानते हैं, अगली बात, उन्होंने एक और वीडियो बनाया। कुछ ही हफ्तों में, उन्होंने चालीस वीडियो बनाई। मुझे एहसास हुआ कि यह एक महत्वपूर्ण घटक है। इसे सफलता का ग्रंथालय बनाएं और इस ग्रंथालय द्वारा आप अपने वर्तमान और भविष्य के कर्मचारियों को प्रशिक्षित कर सकते हैं। यह एक जबरदस्त अवधारणा है।



लीन सुधार वीडियोज

इनमें से कुछ कारणों में से एक कारण रहा कि फास्टकैप ने लीन यात्रा में ऊंचाई प्राप्त की और क्यों हर एक ने इसमें इतनी दिलचस्पी दिखाई क्योंकि हम जो भी कर रहे थे, उस कार्य का दस्तावेजीकरण किया, छोटी-छोटी वीडियोज बनाई और सभी ने इसे प्यार से अपनाया।

यदि यह हमारे लिए बहुत अच्छा था तो क्यों न हर एक को ऐसा करने का निर्देश दिया जाए और इसे लीन कल्चर के निर्माण का स्तंभ बनाया जाए। वास्तव में, इसी कारण, मैं दुनिया भर के लोगों को इसके बारे में बता रहा हूं। जितना मैं इसके बारे में बोलता है, उससे अधिक लोग मुझे देखते हैं और कहते है, "अद्भुत! मैंने इसके बारे में ऐसा कभी नहीं सोचा। यह उत्कृष्ट समझ पैदा करता है।"

वे इसे करना शुरू करते हैं और अगला कदम यह होता है कि वे हमारे साथ सहयोग करना शुरू करते हैं और अपने सुधार की वीडियोज हमें भेजते

हैं। हम उनकी वीडियोज अपनी वेबसाइट पर पोस्ट करते हैं, जिससे दुनिया भर के लोग हमारी वेबसाइट पर जाते और दूसरों लोगों से ऐसा करना सीखते हैं। यह एक रोमांचक खबर है। 'लीन के तीन स्तंभ' नामक पुस्तक को प्रकाशित हुए डेढ़ साल हो चुका है: इसमें सबसे पहले व्यर्थ



डैरिन अपनी लीन कक्षा के साथ

को देखना, दूसरा प्रतिदिन, हर चीज में सतत सुधार और तीसरा 'पहले और बाद में' नामक वीडियोज बनाना।

आप अभी भी वीडियो बनाने के बारे में हैरान हो रहे हैं? चलिए, आपको एक कहानी सुनाता हूं। कल, मैंने नौवीं कक्षा में पढ़ने वाले नताली और मैकाले का इंटरव्यू किया, जो Cornerstone Christian School में पढ़ते हैं। उनके अध्यापक डैरिन क्लेन बच्चों को लीन विचारधारा और लीन कल्चर का निर्माण अपनी कक्षा में करने का शानदार काम कर रहे है। बच्चें निरंतर वीडियो प्रोडक्शन में लगे हैं। वे अपने लीन सुधारों को लेकर लगातार वीडियोज बनाते हैं और बहुत बढ़िया बनाते हैं। देखें 'लीन क्या है?'

लीन किङ्स शीर्षक से इनके वीडियोज www.fastcap.com पर देखे जा सकते हैं।

मैंने नताली से पूछा, "एक साल तक लीन सीखने के बाद, ऐसी कौन सी चीज है, जिसे सुधारा जा सकता है, जिससे बच्चों को लीन और भी बेहतर ढंग से समझ में आ सकें?"

उसने कहा, "लीन को गतिविधियों द्वारा अधिक दिखाया जाएं और बहुत कम शब्द और सिद्धांतों द्वारा समझाया जाएं।" मैं अपना काम इन बच्चों के द्वारा करता हूं।

जब मैंने 2 सेकंड लीन लिखने का निश्चय किया, मेरा लक्ष्य लीन संस्कृति के निर्माण की व्याख्या करना था, ताकि हर कोई लीन को एक



मैकाले और नताली लीन क्या है ?

वर्ष में कर सकें, जबिक मुझे इसे सीखने में ग्यारह साल लग गए थे। वास्तव में मैं अपनी उन गलितयों को दूसरों के साथ साझा करना चाहता था तािक उनका समय कम लग सकें। अब मुझे समझ में आया कि लीन कल्चर को बनाना कितना सरल है। मैं जानता हूं कि मैं किसी भी संगठन में कदम रख सकता हूं और तीन सरल स्तंभों को लागू कर, थोड़े समय ही अच्छा परिणाम देख सकते है।

एक प्रमुख बात व्यर्थ को देखना सीखें

लीन वीडियोज:



1. व्यर्थ के 8 https://paulakers.net/download/eightwastes-fast-food/



2. लीन के तीन स्तंभ https://youtu.be/R1e0wIyz9hY



3. डाक को ढ़ोना https://youtu.be/_I9Rwa8uebM



4. छोटी चीजों की पुन:संभावित https://youtu.be/Lj6NsliY674



5. लीन क्या है ? https://youtu.be/-LZIZ1NAE-M



6. जेयमी द्वारा व्यर्थ को देखना सीखना https://youtu.be/yf4wkPwFFZs



For more book resources and videos go to paulakers.net/2sl-14

अध्याय 15

अनूठे प्रश्न

अपने बोलने के ढंग में मैंने जो सुधार किए, वह दर्शकों में से दिए किसी एक के सुझाव का परिणाम है। लीन शब्दावली में कहा जाता है, 'दुकान के फर्श पर जा

रहा हूं।" मेरे बोलने के बीच में यदि कोई श्रोता मुझे टोक कर, कोई प्रश्न पूछता है, इससे मुझे कोई परेशानी नहीं होती। परन्तु मुझे सुझाव दिया गया, 'भाषण खत्म होने के बाद पन्द्रह मिनट तक लोगों को सवाल पूछने की अनुमति दी जाए।' मैंने तुरन्त इस नए



मैं सुधार कैसे कर सकता हूं ?

विचार पर अमल करना शुरू कर दिया। यह सुझाव काम कर गया। तब मैंने फैसला किया कि इन पूछे गए सवालों में से श्रेष्ठ दस प्रश्नों का फिर से पुनर्कथन किया जाए।

इनमें से कुछ असामान्य भी हो सकते हैं, परन्तु उनका उत्तर देना मेरे लिए जरूरी रहा। मुझे लगता है, बहुत से लोग, इन सवालों के बारे में 'सोचते' हैं परन्तु पूछने से डरते हैं। मैं बेहद असामान्य प्रश्न से अपनी बात शुरू करूंगा परन्तु यह बहुत आम सवाल है।

प्रश्न 1 : पॉल, आप विलासिता के बारे में कैसा महसूस करते हैं ?

उत्तर: यह बहुत ही दिलचस्प सवाल है। मुझे लगता है, यह इसलिए पूछा गया कि लोग मेरा डेस्क देखते हैं और महसूस करते हैं कि मेरे पास कोई कार्यालय नहीं है और जिस तरह से मैं अपने व्यवसाय का संचालन करता हूं, उस अनुसार मैं एक न्यूनतावादी हूं। उन्हें लगता है, "यार, इस आदमी को विलासिता का विरोध करना चाहिए। उसे किसी भी अच्छी चीज का विरोधी होना चाहिए।"



मुझे विलासिता से प्यार है...यह है मेरी कार!

मैं आपको आश्वस्त कर सकता हूं, सच्चाई से आगे कुछ भी नहीं हो सकता। अपने जीवन में मैं विलासी हूं। मैं विलासिता वहन कर सकता हूं, जो अधिकतर लोग वहन नहीं कर सकते। मैं क्योंकि अपनी कंपनी चलाते हुए, कुछ भी बर्बाद

नहीं करता। लीन कोई तपस्या कार्यक्रम थोड़े हैं। लीन का अर्थ, महत्वहीन गतिविधियों को खत्म करना है।

हम इसे व्यर्थ या अवशेष कहते हैं। मेरे लिए एक सुंदर Breitling घड़ी पहनना अर्थ रखता है, यह मेरे लिए बेकार नहीं है और मैं चाहता हूं कि ब्रेटलिंग अपनी कलात्मकता को बनाए रखें। यदि मेरे लिए दुनिया भर में घूमने के लिए अपना विमान होना मुल्यवान है तो यह मेरे



2222

काम को अधिक प्रभावी ढंग से करने में सहायक होता है तो वह बेकार नहीं है। लीन गैर-मूल्य या महत्वहीन गतिविधियों को हटाने या खत्म करने के बारे में है। एक सुंदर कीमती घड़ी मुझे हर पल त्फ़टिहीन शिल्प कौशल और विस्तार पर ध्यान देने की याद दिलाती है। मेरा विमान मुझे किसी भी समय, कहीं भी जाने की अनुमति देने के कारण मेरे काम को लचीला बनाता है, जिसका मेरे लिए अत्यन्त मुल्य है।

अपने विमान द्वारा यात्रा करते हुए, उसके रखरखाव या उड़ान भरने की मेरी योजनाओं या मिशन को लेकर, बर्बादी हो सकती है। उसके लिए जांच होने और सुधार की जरूरत सदा रहेगी। हालांकि, अपना हवाई जहाज होना, सुंदर कीमती घड़ी, या अच्छी कार होना अपने आप में कोई बेकार चीज नहीं है। एक ग्राहक होने के नाते, मैं उन लाभों को महत्व देता हूं, जो इनके द्वारा प्राप्त होते हैं। ये विलासिताएं मुझे सावधानीपूर्वक अपनी पूंजी का उचित प्रबंधन करना सिखाती है और इस कारण मुझे विलासिता को लेकर कभी अपराधबोध महसूस नहीं होता। लीन समाजवाद नहीं है। यह विचारशील पूंजीवाद है।

जाहिर है, आप इस तरह के सामान के साथ क्या करते हैं, जिसमें व्यर्थ का तत्व हो। लेकिन याद रहें, यह जांच और सुधार केवल विलासिता का मालिक ही कर सकता है, और कोई नहीं। मैं ऐसा क्यों कह रहा हूं ? क्योंकि हम सभी के लिए, अमीर या गरीब, बर्बादी में पूरी तरह से डूबे हुए हैं। परन्तु उंगुली किसी दूसरे पर उठा रहे हैं, जो ऐसा काम नहीं कर सकता और न ही निश्चित रूप से उत्पादक ही, आपको स्वयं ही अपनी समस्याओं को हल करना होगा। विलासिता, अपने आप में, बेकार नहीं है। मुझे विलासिता से प्यार है। मेरे पास बहुत सी बढ़िया वस्तुएं हैं और ऐसी अनेक वस्तुओं को मैं वहन कर सकता हूं क्योंकि मैं एक लीन विचारक हूं। मैं सावधानीपूर्वक से देखता हूं और प्रत्येक कोने से व्यर्थ को खत्म करने के लिए सतर्क रहता हूं।

प्रश्न 2 : आपकी विक्रय राशि अधिक है या कम?

उत्तर : हमारी विक्रय राशि बहुत कम है। फास्टकैप मांग अनुसार काम करने वाली जगह है क्योंकि यह एक ऐसी जगह है, जहां लोग मान्य महसूस करते हैं। उनके विचार और राय मायने रखते हैं। लीन कल्चर का निर्माण, मेरे उद्देश्यों में से कंपनी के एचआर हिस्से की बोझिलता को काफी कम करना था। यदि हम एक गतिशील कंपनी बनाते हैं. तब हमें प्रतिभा की खोज के लिए चुंबक बनना होगा।

लीन अपने कर्मचारियों के टर्नओवर को नाटकीय तरीके से कम करता है, उस बिंदु पर ले जाकर, जहां कोई न हो। कभी–कभी, हमारे कर्मचारी अवकाश पर होते

CURIOSITY

is the spark behind the

SPARK

of every great idea.
The future belongs to
THE CHRIONS

-Unknown

हैं। आम तौर पर ऐसा तब होता है, जब वे डॉक्टर, वकील या सीपीए बनने का अपना सपना पूरा करने के लिए पढ़ाई करने के लिए जाते हैं। हमारी विक्रय राशि बेहद कम है, क्योंकि हम इंसानों को महत्व देते हैं और उनकी राय को महत्व देते हैं।

प्रश्न 3 : क्या आपको ऐसे लोग मिलें, जो आपके साथ नहीं आते और आपके साथ सहयोग करना नहीं चाहते? उत्तर : हां बिल्कुल! शुरूआत में फास्टकैप में काम करने वाले कम से कम पचास प्रतिशत लोग यहां से काम छोड़ कर चले गए या कुछ को हमने निकाल दिया। आजकल, ऐसा देखने को नहीं मिलता कि कोई हमसे न जुड़ना चाहे। इसके दो कारण है:

पहला, हम जिस तरह से लोगों को नियुक्त करते हैं, उसे बहुत सोच-समझ कर काम के लिए रखते हैं। हम लोगों में दो विशेषताएं देखते हैं, जो लोग जिज्ञासु हो और विनम्र हों। हम चाहते हैं, लोग यह दिखाने की कोशिश न करें कि उन्हें सब कुछ मालूम है। हम चाहते हैं कि लोग स्वाभाविक रूप से जीवन के प्रति उत्साही हों। इंटरव्यू करते हुए जिस पल हमें ऐसा लगता है कि वह हर चीज के बारे में जानता है और उसे इस बारे में कोई दिलचस्पी नहीं कि हम वास्तव में क्या करते हैं और अपनी कंपनी को कैसे चलाते हैं, हम जान जाते हैं, इस व्यक्ति में वे विशेषताएं नहीं, जिसकी हमारी टीम के सदस्यों को जरूरत है। हमें विनम्र, जिज्ञासु लागों की आवश्यकता होती हैं। इसलिए हम जानबूझकर ऐसे लोगों को अपने काम के लिए नियुक्त करते हैं।

दूसरा कारण यह है कि हमारा लीन कल्चर बहत मजबूत और सकारात्मक है, इसे अपनाने में किसी भी व्यक्ति को एक या दो सप्ताह से अधिक नहीं लगता। जब आप किसी कल्चर को तैयार करते हैं, जो दृढ़ और सतत हो, तब लोगों के लिए इसे अपनाना और समझना स्वाभाविक रूप से आसान हो जाता है। ऐसा हमेशा होता है, जब कुछ लोग आपके साथ इस तरह से जुडना नहीं



हैना

चाहते। शुरूआती दौर में यह सब करना काफी मुश्किल रहा। मेरा पसंदीदा कथन रहा, "लीन ऐसा मेहनती कार्य है, जो सब कुछ आसान बनाता है।" यह पक्की बात है। हमारा कल्चर कैसा महसूस करवाता है, इसे हमारी एक युवा नयी कर्मचारी की नजर से देखना बेहतर रहेगा, फास्टकैप टीम सदस्य का 16 वर्षीय हैना के साथ किया गया इंटरव्यू देखें। इसे देखने के लिए इस अध्याय के अंत में दिए गए क्यूआर कोड़ को स्कैन करें।

प्रश्न 4 : क्या आपने अपने घर में लीन का उपयोग किया और आपका घर कैसा लगता है ?

उत्तर : ओह, मुझे लीन से प्यार है! मैं जहां भी जाता हूं, उसमें सुधार करता रहता हूं। भले मैं छुट्टियों पर रहूं, घर पर, काम पर या अपने विमान से उड़ान भर रहा हूं। मैं निरतंर प्रक्रियाओं को शुद्ध करने, कचरे को हटाने और चीजों को आसान बनाने की कोशिश करता रहता हूं। अधिकतर लोग उस व्यक्ति से थोड़ा परे रहते हैं, जो लीन के प्रति अत्यन्त जुनूनी हो। लेकिन मैं आपको पक्का भरोसा दिलाता हूं कि लीन ने मेरे जीवन को अत्यन्त आनंद से भर दिया है। मैंने अधिकांश लोगों की

तुलना में बहुत कुछ पाया है।



लीनी की लीन अलमारी

परिणामस्वरूप, लोग मुझसे पूछते है, "क्या आपने अपने घर में भी लीन को आजमाया?" मैंने अनेकों वीडियोज लोगों को अपना घर दिखाने के लिए बनाई और यह भी बताया कि मैंने लीन को अपने घर में कैसे लागू किया। आपको अपने घर की एक झलक दिखाना मजेदार रहेगा...घर पर लीन!

जो चीजें मैं करता हूं, वह करना बहुत आसान है क्योंकि मुझे लगता है, लीन को हर जगह ले कर जाया

जा सकता है। मैं और मेरी पत्नी अपना पूरा सप्ताहांत अपनी अलमारियां सुधारने में लगाते हैं। आज हमारे क्लोजिट/अलमारियां शानदार है। मेरी पत्नी के पास एक अलग क्लोजिट है, जिसका उपयोग वह अलग-अलग मौसमों में घर की सजावट के तौर पर करती है। वह 4 जुलाई, थैंक्स गिविंग बहार, पतझड़ और क्रिसमस

के मौकों पर विशेष सजावट करती है। हमारा घर हमेशा किसी भी उत्सव पर खूबसूरती से सजा रहता है।

समस्या उसकी सजावट में नहीं थी, उन्हें व्यवस्थित कर के रखने में थी। इसलिए मैंने उससे पूछा, "हम इस प्रक्रिया को कैसे बेहतर कर सकते हैं।"

मैंने अपनी पत्नी के साथ लगातार दो दिन काम किया और हमने उस क्लोजिट को शानदार बना दिया। उसके फूलों की व्यवस्था ठीक की, उसके माल्यार्पण को



लीनी की लीन अलमारी

खूबसूरती से अलग-अलग लटका दिया और विभिन्न मोमबत्तियों को अलग डिब्बों में सहेज दिया। अब, हमारे लिए घर सजाना एकदम आसान हो गया। मेरी पत्नी अब इसमें आनंद लेती है और यह सब अब उसे बोझ नहीं लगता।

इसी कारण क्योंकि लीन इतना मस्त लगता है। लीन कई परंपरागत चीजों को जो कठिन या मुश्किल हो, उन्हें सरल और मजेदार बनाता है। इससे के द्वारा अतिरिक्त लाभ के तौर पर आपके दिमाग का व्यायाम भी होता है क्योंकि यह एक मनोरंजक खेल बन जाता है कि आप कैसे हर चीज को सुधार सकते हैं। लीन का लक्ष्य किसी भी संघर्ष से मुक्ति है।

प्रश्न 5 : आप उन लोगों के लिए क्या करते हैं, जो इससे नहीं जुडते और न ही अपना काम लीन के अनुसार करते हैं ? क्या उनकी बर्बादी की ओर इशारा करते हैं ?

उत्तर : यह शायद मेरे पसंदीदा प्रश्नों में से एक है, क्योंकि यह एक महत्वपूर्ण उत्तरों में से एक है। आप और मैंने अपने जीवन में बहुत बर्बादी की, जो हमारे दस जन्मों तक चलने के लिए पर्याप्त रही। आप किसी और की बर्बादी की ओर ध्यान मत दो, केवल खुद पर ध्यान दों।

मैंने हाल ही में हमारी कंपनी के एक दौरे में इस बात को वास्तव में स्पष्ट किया। किसी अन्य निर्माण कंपनी के कुछ लोगों ने हमारी कंपनी का दौरा किया। वे कंपनी के निर्माण विभाग से थे। दौरे की समाप्ति के बाद, उनमें से एक ने मुझसे कहा, "मैं जानना चाहता हूं कि हम अपने कार्यालय में लीन को कैसे लागू कर सकते है।"

मैंने उसकी ओर देखा और पूछा, "क्यों ? आप कार्यालय में काम करते हैं ? मुझे लगता है, आपने बताया है कि आप निर्माण विभाग में है।"

उसने जवाब दिया, "हां, हम वहीं से हैं परन्तु हमारा कार्यालय बहुत खराब दिखता है।" तब मैंने कहा, "यही सबसे बड़ी गलती है, जो आप अपनी सारी जिंदगी में करते आए हैं। अपने अवशेषों को हटाने पर ध्यान दो। मुझ पर भरोसा रखो। वे आपके दस जन्मों के पर्याप्त रहेगा।"

जब लोग देखते हैं कि अपने अपने कार्यक्षेत्र में कितना सुधार किया है, आपका काम कितना आसान हो गया है, वे आप कितना अधिक निर्भर हो सकते हैं, आप कितने सुसंगत है और आपके उत्पाद की गुणवत्ता में कितना सुधार हुआ है, वे यह जानना चाहेंगे कि आपने यह सब कैसे किया। तब आप उन्हें दिखा सकते हैं। तब वे इसे सीखने के लिए उत्सुक होंगे और स्वयं अपनी लीन यात्रा आरंभ करना चाहेंगे। परन्तु कभी भी अपनी पत्नी, कुत्ते, हम्सटर, बिल्ली या अपने सहयोगी को लीन की ओर लाने की कोशिश मत करो।

खुद पर ध्यान दो। आप और मैं बहुत कुछ बर्बाद कर चुके हैं। यह सबसे महत्वपूर्ण बिंदुओं में से एक है, जो मैंने पिछले कुछ वर्षों में सीखा, लोगों से बातें की और दुनिया भर के विनिर्माण प्लांटों के दौरे किएं। बस यही सीखा, खुद पर ध्यान दो...केवल खुद पर!

D PRINTING

ख़ुद पर केंद्रित रहो।

प्रश्न 6 : क्या आप अपने कर्मचारियों को सुधारने के लिए प्रोत्साहन राशि देते हैं ?

उत्तर: शुरूआती दौर में, हमने ऐसा किया और यह शायद हमारी सबसे बड़ी गिलतयों में से एक रही। तब हमने सीखा, लीन हमारा काम है। इसमें ऐसा कुछ नहीं है, जो अपने काम के ऊपर और बाहर जाकर करते हैं। निरंतर सुधार हर किसी का



क्या मुझे आपके काम के लिए प्रलोभन देना चाहिए?

पहला और जिंदगी का सबसे महत्वपूर्ण काम है। लीन के लिए पहला प्रोत्साहन यही है कि अपने जीवन को बेहतर करने के लिए सुधारते जाना ही, लीन सोच है।

जब हमने आर्थिक प्रोत्साहन दिया, तब हमें समझ में आया कि लोग इसलिए सुधार कर रहे हैं क्योंकि वे अपने द्वारा किए गए प्रत्येक सुधार के लिए हम से पांच या दस डॉलर की राशि

चाहते हैं। जब हमने यह प्रोत्साहन देना बंद कर दिया और कहा, "यह आपका काम है। और आपका काम इसी पर निर्भर करता है...।" तब लोगों को समझ में आया, हम लीन के लिए गंभीर है। हमने उन्हें इसलिए काम पर रखा हैं क्योंकि हम उनके

दिमाग का उपयोग करना चाहते हैं न केवल उनके हाथों का। यह खेल को पलट देने समान साबित हुआ क्योंकि अधिकतर लोगों को ऐसा नहीं लगता था कि काम के लिए उनकी सराहना की जाती है और वे अपनी बुद्धिमत्ता से कार्य में कितना योगदान दे सकते हैं। वे सोचते कि हम केवल उनसे मशीनें ही बनवाना चाहते हैं।



हमें आपका दिमाग चाहिए!

हमने कार्य का प्रतिमान बदल दिया और कहा, "आपकी मूल्यवादिता आपके दिमाग में है।" जब हमने ऐसा किया, तब लोगों के काम करने का तरीका एकदम अलग स्तर पर पहुंच गया। यह मेरी आपसे विनम्र राय है कि लीन के लिए लोगों को भुगतान देना बहुत बड़ी गलती है। आर्थिक प्रोसाहन इस बात पर जोर देते हैं कि कंपनी का उद्देश्य क्या है।

कंपनी का उद्देश्य ग्राहक के जीवन में गुणवत्ता का सुधार करना है। कंपनी का उद्देश्य ग्राहक को बहुत उच्च स्तरीय मूल्य प्रदान करना है। कंपनी का उद्देश्य गैर-मूल्यवर्धित गतिविधि को दूर कर, ग्राहक को दिन-प्रतिदिन अधिक मूल्य

वितरित करना है, जो महीना-दर महीना और साल-दर-साल बढ़ता रहें। जब आप ऐसा करते हैं. आपका स्टेटस आपके ग्राहकों की नज़र में ऊंचा उठता जाता है, आपके ग्राहक बार-बार आपके पास आते हैं और इससे आप अधिक कमाई करते हैं।

जब आप इस बात पर ध्यान देते हैं, तब आपकी टीम के प्रत्येक सदस्य केवल प्रतिदिन सुधार नहीं करते, वे ताउम्र इस निरंतर सुधार पर केंद्रित हो जाते हैं। यह खेल को पलट देने समान है।



सम्मान दें!

अब उन पर ध्यान देने की बजाय. आप अपने ग्राहक पर ध्यान केंद्रित करें। टीम के सदस्यों को दूसरी टीमों के साथ सहयोग करने के लिए स्वतंत्र रखें ताकि ग्राहक को अधिक गुणवत्ता वाले उत्पाद दिए जा सकें।

लीन सुधारों का दूसरा प्रोत्साहन यह है कि उन्हें ग्राहकों से सम्मान मिलता है, उनके टीम के सदस्यों और मेरे द्वारा भी। प्रत्येक मनुष्य सम्मान पाने की लालसा रखता है, लेकिन ज्यादातर लोग कभी इसे प्राप्त नहीं कर पाते।

प्रश्न 7 : यदि मैं अपने हर काम में दक्ष नहीं होना चाहता तो मैं क्या करूं ? मुझे घूमना-फिरना पसंद है, मैं अधिक व्यायाम करना चाहता हूं।

उत्तर : यह आपका विशेषाधिकार है। आप यह समझ लेना चाहिए कि लीन वह मेहनत है, जो हर चीज को आसान बना देता है। थोडा सा प्रयास आपके जीवन अनुभव को कहीं अधिक सुखद बना सकता है। जब आप इस अवधारणा को मिश्रित करते हैं कि "लीन ऐसा कठिन परिश्रम है, जो हर चीज को आसान बना देता है।" जब आप इसे वैश्विक परिपेक्ष्य में देखें, तब आप समझ पाएंगे कि मैं

लीन का पक्ष लेकर, इसे इतना क्यों बढाना चाहता हुं।

मैंने सीखा है कि समय महान संतुलित कारक है। प्रत्येक इंसान को दिन में 24 घंटे मिलते हैं। हम सभी को एक समान 24 घंटे मिलते हैं- भले अमीर हो गरीब, शिक्षित हो या अशिक्षित। इन 24 घंटों में हम क्या करते हैं, जिससे हमें बड़े पैमाने पर सफलता और खुशी मिलें, ताकि हम जीवन में आनंद पा



वक्त बहुत बड़ा संतुलित कर्त्ता है।

सकें। यदि आप अत्यधिक उत्पादक व्यक्ति हैं, जो अपनी टीम के सदस्यों, अपने परिवार और उन लोगों के साथ, जिनके साथ काम करते हैं, के लिए अत्यधिक अनुशासित और विश्वसनीय है। बिना कुछ कहे, आपके पास उनसे बेहतर जीवन अनुभव होगा।

यदि आप एक अनुत्पादक व्यक्ति हैं, जो बहुत कुछ नहीं करता, आप अपनी टीम के सदस्यों, पिरवार और अपने साथ काम करने वालों के लिए, भरोसेमंद नहीं होंगे। जिससे आपके जीवन में अधिक निराशा और उदासी घर कर जाएगी। लीन आपको अधिक आशावादी बनाता है और आप इन 24 घंटों दौरान बहुत कुछ पा सकते है। जब आप वास्तव में लीन को समझ लेते हैं और अवशेषों को अच्छे से देखना सीख लेते हैं, तब आप इन 24 घंटों में ही 48 घंटों समान काम करना सीख लेंगे। मैं इसे थोड़ा सा बढ़ा–चढ़ा कर कहता हूं, परन्तु जब लोग आपकी कंपनी में आकर, आपके लोगों को इस तरह से काम करते देखते हैं, तब उनके चेहरों पर मुस्कान खेलने लगती है।

टीम के सदस्यों के बीच का आपसी सहयोग, वे इस सकारात्मक माहौल से कुछ थोड़ा बहुत ग्रहण कर के जाते हैं। मेरा मानना है, "मैं अपने लोगों दुनिया में किसी के भी समकक्ष खड़ा कर सकता हूं।" क्यों? क्योंकि केवल 8 घंटों में, मेरे लोग वे कर लेते हैं, जिसे करने में अधिकतर लोगों को 40 घंटों से अधिक समय लग सकता है।

लोगों को इस बात पर यकीन करने में समय लगता है कि हम कैसे इतना उत्पादन कर सकते हैं। फास्टकैप में, काम सहजता से प्रवाहित होता है, लोगों को अपना काम करने में माथा-पच्ची नहीं करनी पड़ती, वे खुशी से अपना काम करते हैं। उनके पास भावपूर्ण ऊर्जा होती है, जब वे अपना काम कर रहे होते हैं और परिणामस्वरूप उच्च स्तरीय उत्पादकता सामने आती है। एक बार फिर, आपसे कहता हूं, आपको लीन नहीं करना न सही! परन्तु याद रखें, समय बहुत बड़ा समानकर्ता है। आप उन 24 घंटों में क्या करते हैं, इसकी व्याख्या इस बात से होगी कि आप अपने जीवन में हर दिन कितनी खुशी और आनंद को पा रहे है।

प्रश्न 8 : यूके से एशले ने पूछा, "अभी हाल ही में हमारे काम का बोझ बहुत बढ़ गया और हमें सुधार करने के लिए, शरीरिक रूप से संघर्ष करना पड़ रहा है, जबिक हम ओवरटाईम कर रहे हैं। इसलिए प्रतिदिन मीटिंग करना और उसके लिए खड़े रहना मुश्किल है।" साथ ही उसने कहा, "मैं जानती हूं, हमें कल ऐसी परेशानी रही परन्तु हमारे पास इस परेशान को दूर करने का समय नहीं था।" मेरे कर्मचारी

वास्तव में आपने काम के तरीकों पर ध्यान केंद्रित करते हैं और मेरे पास कुछ अच्छे सुधारों के विचार लेकर आते है परन्तु संभावित सुधारों की सूची हमारे पास थी परन्तु हमारे पास उन्हें लागू करने का समय नहीं था। कोई अन्य विचार?

उत्तर: कभी-कभी रुक कर, 3सुपर सिद्धांतों को लागू करना और सुधार करना बेमतलब प्रतीत होता है, जब काम का बहुत बोझ पड़ा हो। इसलिए मैं आपको इस प्रश्न का उत्तर एक कहानी सुनाते हुए दूंगा कि फास्टकैप में क्या हुआ था।

कई साल पहले, हम नियमित रूप से ओवरटाईम कर रहे थे, यहां तक कि सप्ताहांतों में भी, क्योंकि हमारा काम बहुत बढ़ा हुआ था। हम उसे कम करने में

कभी सक्षम नहीं होने वाले थे। तब मैंने हर एक से कहा, "रुक जाओ। काम करना बंद कर दो। आओ, मिलकर अपने कार्यक्षेत्रों को साफ करते है। हमने 3 सुपर सिद्धांतों को अपनाया। सुधारों की ओर ध्यान दिया। तब भले हमें इसके लिए प्रतिदिन एक घंटा लगता या चार घंटे, मैंने परवाह नहीं की। हम ऐसा करते रहें और अपने काम भी करते रहे।



हम रोज मिलते और अध्ययन करते...फिर काम करते

अब आप कल्पना कर सकते हैं, मेरे करते... फिर काम करते कर्मचारियों को बहुत चिंता होने लगी, क्योंकि वे सोचते, वे कुछ नहीं करेंगे तो पीछे ही पीछे जाएंगे। मैंने उन्हें आश्वासन दिया कि अगर यदि वे सुधार करने पर समय लगाया तो वे क्रम अनुसार, एक स्वच्छ और व्यवस्थित कार्यक्षेत्र का निर्माण करेंगे। तब उन्होंने ऐसा ही किया और अधिक काम कर, इस बोझ को कम कर लिया।

इसलिए हम आगे बढ़े और 3सुपर सिद्धांतों के प्रति प्रतिबद्धता जताई और सुधार करते रहे, बिना काम के बोझ की परवाह किए। और देखों, हमने इसे कर दिखाया। न केवल हमने काम का बोझ कम किया बल्कि हमने उसी छोटे से दल के साथ, बिना ओवरटाईम किए, लाखों डॉलर भी कमाए। यही अंतर है, निरतंर सुधार को प्राथमिकता देना और इसे तब करना, जब यह सुविधाजनक हो। सुधार करते रहना न केवल आपको सुधार प्रदान करेगा, यह आपके बोझ को भी कम करेगा और आपको मांग में तेजी बनाए रखने के लिए भी तैयार रखता है।

यह एक परस्पर कार्रवाई है और मैं इसे समझता हूं। लेकिन मैंने यह सबक सीख लिया है और मैं इसके लिए सौ प्रतिशत प्रतिबद्ध हूं। हम यह सुनिश्चित करते हैं कि हमारे कार्यक्षेत्र 3सुपर सिद्धांतों पर आधारित हैं और हर किसी ने 2 सेकंड सुधार किया, जब हमने अपना उत्पादन कार्य आरंभ किया। जब काम सहजता से होने लगता है, तब अव्यवस्था समाप्त हो जाती है। लीन केवल सुविधाजनक विश्वास नहीं है, यह महान कंपनियों के लिए आधारशिला है। इससे ज्यादा लीन खपत प्राथमिकता बन जाती है, काम का प्रवाह तेजी से फैलने लगेगा और सुधार आपके परिचालन उत्कृष्टता का लाभांश भी देगा।

प्रश्न 9: एशले ने एक और प्रश्न किया..."प्रेरणा। जब यह आपको केवल नीचे ले जा रहा हो, यह उन दिनों में से एक हो, आप स्वयं को कैसे प्रेरित करेंगे? ध्यान रखें कि यह हमारी कंपनी में लीन के शुरुआती दिन हैं, इसलिए यह अभी तक स्व-संचालित नहीं हुआ। मेरे कर्मचारी प्रेरणा प्राप्ति के लिए मेरी ओर देखते हैं, इस तरह मुझ पर नकारात्मक प्रभाव पड़ता है। कोई सुझाव दें?"

उत्तर : एशले, हमेशा की तरह आपने बेहतरीन प्रश्न किया। मैं आपको ईमानदारी से इसका उत्तर दूंगा। मैं भी ऐसे क्षणों से गुजर चुका हूं। मेरे पास बहुत समृद्ध जीवन है और इससे मेरा तात्पर्य केवल आर्थिक रूप से सफलता से नहीं है। मैंने अपने जीवन में बहुत खुशी और सफलता प्राप्त की हैं। मेरे दुनिया भर के लोगों के साथ बहुत अच्छे संबंध हैं। और इस सबका श्रेय मैं इस तथ्य को देता हूं, कि मैंने महानता के इन ऐतिहासिक सिद्धांतों का पालन किया। दूसरे शब्दों में, अपने जीवन

में मैंने जिन विकल्पों को चुना, उनका दृढ़ता से पालन किया और पूरा जीवन मुझे इसके महानु परिणाम प्राप्त हए।

ये ऐसे सिद्धांत है, जब भी किसी इंसान द्वारा समय दौरान लागू किए गए, इससे आश्चर्यजनक परिणाम



महानता के ऐतिहासिक सिद्धांत

प्राप्त हुए, केवल अच्छे परिणाम नहीं...आश्चर्यजनक परिणाम। मेरे लिए इसका सबसे अच्छा उदाहरण रहा कि इन सिद्धांतों का पालन हमारे संस्थापक पिताओं द्वारा किया गया...सारे मनुष्यों को समान बनाया गया है! इसका सबसे अच्छा उदाहरण है, एक देश...जिसने अधिक लोगों के लिए अधिक अच्छा काम किया। मनुष्य के इतिहास में संगठित सरकार का कोई भी रूप रहा हो। एकदम उत्कृष्ट न सही! लेकिन यही एक विचार हर राष्ट्र में लोगों के लिए कसौटी बन गया। आज लाखों लोग इन सिद्धांतों के कारण स्वतंत्र हैं, इससे महान् परिणाम सामने आएं।

मेरे पसंदीदा सिद्धांत हैं:

 लोग अपने जीवन पर ध्यान केंद्रित करें। यह शायद मेरा सबसे पसंदीदा सिद्धांत है।

- लाभ की बजाय सही चीज का पीछा करें। लाभ आपका पीछा स्वयं करेगा।
- सिखाओं और प्रशिक्षित करो। जब भी आप किसी व्यक्ति को गहनता से प्रशिक्षित करते हैं, आप किसी भी कार्य में उनकी क्षमता में नाटकीय रूप से वृद्धि करते हैं, यह उन लोगों की तुलना में काफी अधिक है, जो मामुली तौर पर या कभी-कभी प्रशिक्षित किए जाते हैं।

शिक्षण और प्रशिक्षण का सबसे अच्छा उदाहरण तटीय रक्षक हैं। वहां जब भी लोगों को नियुक्त किया जाता हैं, उन्हें अत्यन्त उच्च स्तर पर प्रशिक्षित किया जाता है और उन्हें तनावपूर्ण स्थितियों में रखा जाता है। वे लगातार 99 प्रतिशत सही प्रदर्शन करते हैं। मैं खुद से पूछता हूं, "अगर मैं इन सिद्धांतों को लेता और उसका केंद्रबिंदु उसे बनाता, जिस तरह मैं खुद को संचालित करता हूं, क्या जरूरी है कि मुझे

इसके अच्छे परिणाम मिलें?"



इसलिए, उन दिनों में जब मैं ख़ुद से सवाल करता, वाह! क्या मैं वास्तव में ऐसा और करना चाहता हूं ? यह बहुत बड़ा काम है। क्या लोग इसकी सराहना करते हैं?" मैंने हमेशा तथ्य को पीछे से प्रतिबिंबित करता हूं कि मैंने कठिन काम किया। मैंने अपना सिर नीचे किया और इन सिद्धांतों को अमल में लाने के लिए आगे बढा। इसी कारण मेरा जीवन पूर्ण और समृद्ध है। ऐसे विचार ही महान परिणाम पैदा करते हैं।

इसलिए, मैं इन सिद्धांतों का पालन करने से कभी विचलित नहीं हुआ। ऐतिहासिक रूप से, इन्होंने स्थिरता, समता, आनंद, संतुष्टि और हां, लाभ को पैदा किया। दूसरों पर ध्यान देने से मुझे खुशी और आनंद मिलता है। यदि मैं लोगों की

मदद करने पर ध्यान केंद्रित न करता तो आज मेरे पास दुनिया भर के लोगों के साथ समृद्ध रिश्ते न होते। मुझे क्या प्रेरित करता है कि काम का ऐसा ऐतिहासिक निकाय, जो जोर से चिल्लाता है कि ये सिद्धांत और विचार फलीभत होते हैं। हिम्मत मत हारो!

प्रश्न 10 : इज़राइल से सैम ने पूछा..." मैंने अभी आपका वीडियो 'मेकिंग लीन स्टिक' के बारे में देखा। हमेशा की तरह, मुझे आपके संदेश का केंद्रियकरण और सादगी पसंद आई।



सेम

परन्तु मैं एक काल्पनिक प्रश्न के बारे सोच रहा था। मैं आपसे और आपकी पुस्तक 2 सेकंड लीन दृष्टिकोण से समझ पाया कि कैसे कुछ ही वर्षों में आपने अपनी लीन यात्रा को विकसित किया। क्या आपको लगता है कि यदि आपने इन तीन चरणीय दृष्टिकोण से आरंभ किया होता, जिसका संदर्भ आपने वीडियो में दिया (लोगों को व्यर्थ को देखना सिखाएं, उन्हें समस्याओं को ठीक करना सिखाएं और पहले और बाद की वीडियोज बनाएं), आप इतनी दूर तक पहुंच पाते है, जितनी दूर आ गए हैं?

"उदाहरण के लिए, आपकी पुस्तक के दूसरे अध्याय में, आपने वर्णित किया कि कैसे आप लोगों ने अपनी मशीन के समय को 45 मिनट से 5 मिनट तक पर ले आएं। आप को लगता है, यदि आपने 2 सेकंड लीन दृष्टिकोण से इसकी शुरूआत की होती, तब आप ऐसा कर पाते?

"या दूसरे शब्दों में, आप 2 सेकंड लीन अवधारणा से कैसे प्रभावित होते, जो देखने में स्थानीय रूप से केंद्रित समाधानों सा लगता है, इसके समाधान संपूर्ण प्रणाली को शुरू से अंत तक प्रभावित करेंगे? (हो सकता है, मैं इस अवधारणा को पूरी तरह से समझ न पाया हूं, इसी कारण शायद मैं इसे स्थानीय रूप से केंद्रित मान रहा हूं।)"

उत्तर : सैम ने एक उत्कृष्ट बिंदु दिया। 2 सेकंड लीन के साथ मैंने छोटे सुधारों पर ध्यान केंद्रित किया और इससे प्रतीत हुआ कि मैं काइजन घटनाओं का समर्थक नहीं हूं। फिर भी, जब ब्रैड और जॉन पहली बार हमें लीन सिखाने के लिए आएं, उन्होंने सुधार लाने के लिए काइजन आयोजनों का प्राथमिक विधि के रूप में उपयोग किया।

सबसे पहले, आपको पता होना चाहिए कि हमारे पास फास्टकैप के परिणामों के शक्तिशाली नतीजे हैं, जो कि 2 सेकंड दृष्टिकोण के कारण हैं। मैं वादा करता हूं, यह जितना दिखता है, उससे कहीं अधिक है या मैंने इन प्रक्रियाओं के पीछे की दृश्यों की व्याख्या कर, अच्छा काम नहीं किया कि इन सभी का उद्देश्य बड़ी तस्वीर पर ध्यान केंद्रित करना है, सारी धारा को संपूर्ण मृल्यवर्धित बनाना है।

2 सेकंड लीन पर ध्यान केंद्रित कर, मेरा उद्देश्य आसान रणनीति को विकसित करना था, जो लोगों को लीन संस्कृति बनाने की अनुमित देगी और सभी को साथ लेकर चलने में सफल हो। पिछले ग्यारह वर्षों से अधिक में मैंने पाया कि ये छोटे से वृद्धिशील सुधार सबसे अधिक अच्छा काम करते हैं और वास्तव में, काइजन आयोजनों के मुकाबले अधिक बढ़िया काम करते हैं। इसका मतलब यह नहीं कि काइजन आयोजनों का कोई मुल्य नहीं, परन्तु वे मेरी पसंदीदा रणनीति नहीं हैं।

ग्लोबल लीन

मैं इसे ग्लोबल लीन मानता हूं, क्योंकि दिन के अंत में, हर किसी को यह समझना होगा कि हम किसी भी प्रक्रिया में अच्छा करने की कोशिश कर रहे हैं, बडी हो या छोटी कोशिश, इसका कार्य व्यर्थ को बाहर फेंकना है। हम अपने ग्राहक को अधिकतम मूल्य का प्रवाह देना चाहते हैं। जब आप किसी प्रक्रिया पर प्रारंभिक नजर डालते हैं, तो यह महत्वपूर्ण है कि आप इसे वैश्विक स्तर के तौर पर देखें।

आपको किसी विशेष चरण पर, केवल थोड़े से अवशेषों को दूर करने पर ध्यान नहीं देना क्योंकि ये चरण, अपने आप ही बेकार हो सकता है। आप एक प्रक्रिया से बाहर निकलने वाले सारे अवशेषों को हटा सकते हैं लेकिन मूल बात यह है कि यह सारी प्रक्रिया अपने आप ग्राहक को गुणवत्ता प्रदान नहीं कर सकती। यह हमारी प्रक्रिया का उत्कृष्ट उदाहरण होगा।

पीछे खड़े हो जाओ और अपने आप से पूछो, "हम यहां ऐसा क्या करने की कोशिश कर रहे हैं ताकि ग्राहक यहां आएं? हम ग्राहक को कैसी गुणवत्ता प्रवाहित करने की कोशिश कर रहे हैं?

सबसे पहले, इन छोटे वृद्धिशील सुधारों को वैश्विक परिपेक्ष्य से जोड़कर देखें। मैं चीजों को सरल बनाने की खोज में इसलिए असफल रहा क्योंकि मैंने इन सुधारों को वैश्विक परिपेक्ष्य से जोड़ कर ध्यान नहीं दिया। हमारे लोगों के पास वैश्विक परिपेक्ष्य है, लेकिन मैंने कभी भी इस पर



बेकार को आधे तक काटना

चर्चा नहीं की कि हम उस महत्वपूर्ण घटक को कैसे प्राप्त करते हैं?

हर दिन हम अपनी टीम को सिद्धांतों की एक श्रृंखला सिखाते हैं, जो हमारे कॉर्पोरेट दर्शन का मूल है। उन सिद्धांतों में से एक है कि ट्योटा तब तक किसी भी प्रक्रिया से अवशेषों को हटाने का प्रयास नहीं करते, जब तक वे इसे आधे समय तक न ले आएं। पहली नजर में, यह सिद्धांत 2 सेकंड लीन की अवधारणा के साथ खिलवाड़ करता प्रतीत होता है, जबकि वास्तविकता में, यह पूरी तरह से इससे मेल खाती है।

हमारी टीम को मालूम है कि हमारा लक्ष्य दस मिनट की प्रक्रिया को 5 मिनट तक लेकर आना है और पांच मिनट को ढाई मिनट तक।

वे इसे बड़ी तस्वीर के रूप में देखते हैं और इसे पेंट करने के लिए 2 सेकंड सुधार को लागू करते हैं। वे कैसे मशीनों को इन छोटे वृद्धिशील सुधारों के द्वारा उस स्तर पर ले आते हैं। हमारी टीम सबसे बड़ी बाधा को तलाश करना भी जानती है। उन्हें इस तरह से प्रशिक्षित किया गया है कि वे अड़चन को देखना सीखें, यह किसी भी विशेष प्रक्रिया की सबसे बड़ी आपूर्ति/ अनुमोदन है कि जहां से किसी भी व्यर्थ को देखा और हटाया जा सकता है।

वे स्वयं से पूछना भी जानते हैं, "क्या जो गतिविधि वह कर रहा है, उससे ग्राहक को गुणवत्ता प्राप्त होगी या इसे केवल एक प्रक्रिया के तौर पर ही जोड़ा गया है? क्या मैं केवल व्यर्थ को हटाने की कोशिश कर रहा हूं जबिक इस प्रक्रिया से कोई प्राप्ति नहीं हो रही?" वे इन तीन अवधारणाओं को गहराई से समझते हैं। वे समझते हैं कि हम ऐसा कुछ नहीं करना चाहते, जिससे ग्राहक को मूल्य प्रदान न कर पाएं।

यदि हम किसी वस्तु के चारों ओर प्लास्टिक की थैली रखते हैं, तो क्या ग्राहक के लिए उसका कोई मूल्य है ? निश्चित रूप से, किसी वस्तु के चारों ओर प्लास्टिक की थैली रखना अच्छा है, लेकिन उसका कोई महत्व भी है ? यदि ऐसा करने का कोई मूल्य या महत्व नहीं, तो हम इस बैग के आकार को कम करने या बैग में कुछ डालने की प्रक्रिया में सुधार कर तीव्र करने का प्रयास नहीं करेंगे। यदि बैग को जोड़ने से भी ग्राहक को दी जाने वाली गुणवत्ता पर प्रभाव नहीं पड़ता, तब वह बेकार है।

इसका एक बहुत बड़ा उदाहरण Apple उत्पादों की पैकेजिंग का है। अभी हाल ही में मैंने एक iMac अपनी कंपनी के लिए खरीदा। जब मैंने उसे खोला तो हैरान रह गया। उसमें नाममात्र की पैकेजिंग थी, पिछली बार छह महीने पहले मैंने जब खरीदा था। मैंने ध्यान दिया, उन्होंने कंप्यूटर के चारों ओर प्लास्टिक बैग नहीं दिया था। कंप्यूटर को फोम के दो टुकड़ों के बीच रखा गया था, साथ में पॉवर कोर्ड और छोटा सा मैनुअल संलन्न था। बस इतना ही। मैं एक प्रकार से चौंक गया कि वहां पैकेजिंग के साथ आने वाला सामान्य से अधिक कचरा नहीं था, जो आज के अधिकतर उत्पादों के साथ आता है।

एप्पल स्पष्ट रूप से समझ गया है कि इस प्रकार की पैकेजिंग का ग्राहक के लिए कोई लाभ नहीं है। मैंने भी सचमुच इस प्रकार उत्पाद को देख कर अच्छा महसूस किया और सोचा कि इतने कम कचरे के साथ इसे पैक किया गया।

यह आवश्यक है कि कर्मचारी इन आठ प्रकार के अवशेषों को अच्छी प्रकार से जानें। उन्हें यह बात समझ लेनी चाहिए कि उनका लक्ष्य हर चीज को आधे तक ले कर आना है, उन्हें केवल छोटे वृद्धिशील सुधार नहीं करने हैं। वृद्धिशील सुधार वे उपकरण हैं, जिनके द्वारा हम हर चीज को कम या आधा करने के लिए उपयोग करते हैं। फिर भी, वे हमेशा काम को बड़ी तस्वीर की तरह देखते हैं, जैसािक शिक्षण और प्रशिक्षण उन्हें प्रतिदिन हमारी सुबह की बैठकों में दिया जाता है।

ग्लोबल लीन एक महत्वपूर्ण अवधारणा है, जिसे शायद मैंने अनदेखा किया हो या मेरे पिछले लेखन में उसे स्पष्ट रूप से पहचाना न जा सका हो। परन्तु अब मैं उसे स्पष्ट कर रहा हूं। 2 सेकंड परिपेक्ष्य, ग्लोबल परिपेक्ष्य समान ही महत्वपूर्ण है। एक सफल संस्कृति के लिए दोनों मिलकर काम करते हैं और ग्राहक को गुणवत्ता आधारित उत्पाद प्रवाहित करते हैं।

फास्टकैप में हमने एक और तरीके से भी वैश्विक स्तर कायम करने की कोशिश की, जिसमें हमने नियमित रूप से सामग्री का ध्यान रखा। इस आहार को हमने अपने शिक्षण और प्रशिक्षण का नियमित आधार बनाया। 'दि ट्योटा वे,' ऑपरेशनल एक्सीलेंस के 14 सिद्धांत और आर्ट बायरन की पुस्तक The Lean Turnaround जैसी दर्जनों पुस्तकों को हमने अपनाया और इनके माध्यम से लीन को समझा।

अभी हॉल ही में, मेरे शो The American Innovator में मैंने कहा, "हमारा लक्ष्य हर चीज को संघर्ष मुक्त करना है...या प्रत्येक गतिविधि में संघर्ष को शून्य करना है।"

एक श्रोता शैनन ने लिखा, "वाह! यह लीन को एकदम वास्तविक या यथार्थ बनाता है।" प्रत्येक गतिविधि को 'शून्य संघर्ष' में लाना या फिर 'संघर्ष मुक्त' बनाने का विचार से तात्पर्य, लीन शब्दावली में, 'कुछ न होने से है':

MURI — बोझ या संघर्ष

MURA — असमानता या भिन्नता

MUDA — अवशेष...जो बोझ का परिणाम है, जो असमानता पैदा करता है या प्रवाह को बाधित करता है, जो हर चीज को संघर्षमय बना देता है।

यदि आप पर कोई बोझ नहीं, तब आपके पास समरूपता होगी, जो बर्बादी को कम करेगा, संघर्ष को दूर करेगा और ग्राहक की ओर गुणवत्ता का प्रवाह करेगा। आम आदमी की शर्तों में 'शून्य संघर्ष' लीन के लक्ष्य की खूबसूरती को बताता हैं और यह इतना महत्वपूर्ण क्यों है कि सब कुछ प्रवाहित होना चाहिए।

प्रवाह वही है, जो सुबह के समय 2 सेकंड लीन द्वारा कंपनी में प्रदान किया जाता है। 2 सेकंड लीन ही 'लीन' दृष्टिकोण को लागू करना है। लीन से तात्पर्य है समरूपता और प्रवाह है। काइज़न आयोजन, जिनमें सकारात्मक परिणाम उत्पन्न करने की क्षमता है, जैसाकि हमने फास्टकैप के शुरूआती वर्षों में किया, परन्तु वे हमारे लिए अच्छा मॉडल साबित नहीं हुए। मेरे विचार में, काइज़न कार्यक्रम लीन

सिद्धांतों के लिए बैच कार्य के लिए अनिवार्य हो सकते हैं। लेकिन वे शॉप फ्लोर पर प्रवाह का परिचय नहीं देते, वे स्वाभाविक रूप् से विघटनकारी हैं। उन्हें आपको एक दिन, एक सप्ताह या चाहे जो भी हो, रोकने की आवश्यकता होती है, तािक हर कोई अपने विशेष क्षेत्र पर ध्यान केंद्रित कर सकें। इससे असमानता पैदा होती है और व्यवस्था पर बोझ भी पड़ता है।

मुझे लगता है, 2 सेकंड लीन दृष्टिकोण सफल है क्योंकि यह हर रोज निर्धारित समय दौरान कुछ छोटे-छोटे सुधार करने के लिए कहता है। सुबह के समय, अपना नियमत उत्पादन शुरू करने से पहले, जो पहला काम करते है। ऐसा करते हुए, आप सुधारों के प्रवाहित होने का परिचय देते हैं और आप उत्पादन स्तर पर असमानता का परिचय नहीं देते। 2 सेकंड लीन, लीन का ऐसा सिद्धांत है, जो किसी भी संगठन के माध्यम से निरंतर सुधारों को समरूपता और सुसंगत तरीके से प्रवाहित करता है।

शैश्न ने यह भी लिखा, "क्या लीन सभी प्रकार के गुस्से को कम करता है। लीन एक सुनहरी नियम है, दूसरों के साथ वैसा ही करो, जैसा तुम उनसे करवाना चाहते हो।"

लीन काम करने वाले व्यक्ति को ग्राहक का वास्तविक सलाहकार बनाता है। कोई ग्राहक इसलिए किसी दुकान पर नहीं आता कि वहां वास्तव में गुणवत्ता वितरित किया जा रहा है, लेकिन अच्छी तरह से प्रशिक्षित लीन विचारक टीम सदस्य ही ग्राहक का सच्चा सलाहकार या मध्यस्थ बनता है। लीन ग्राहक को केवल मूल्यवर्धित सिक्रयता प्रदान करता है। यदि आप ग्राहक है, तो आप क्या चाहेंगे। किसी भी चीज के निर्माता के रूप में, जहां भोजन, इलेक्ट्रॉनिक्स, सॉफ्टवेयर, कार या चिकित्सा देखभाल हो, मेरा पहला काम दुकान पर ग्राहक को सही सलाह देना है। एक ग्राहक के तौर पर, मैं इस विचार को लेकर काफी उत्साहित हो सकता हूं कि कोई भी संगठन मुझे सेवाएं देने के लिए तत्पर है।

ग्लोबल लीन के कई पहलु है, परन्तु रियल टाइम में, शॉप फ्लोर ग्राहक के साथ मध्यस्थता शायद ग्लोबल लीन का सबसे अच्छा उदाहरण हो सकता है।

मैंने दूसरों के साथ सहयोग करने के परिणामस्वरूप बहुत कुछ सीखा। मैंने विचारपूर्वक तरीके से श्रेय लेने की बजाय, देना सीखा। परिणामस्वरूप, एक शानदार सहयोगी कल्चर सामने आया, जहां हर कोई सीख और हर मोड़ पर सुधार कर सकता है। सैम और शैश्न, जैसे अन्य हजारों ने, मुझे अंतर समझा कर, लीन विचारक की शक्ति को समझने में मदद दी। एक अन्य श्रोता और महान् लीन विचारक इसहाक ने अभी हॉल ही में, मेरा 'अमेरिकी इनोवेटर' शो देखने के बाद मुझे ईमेल किया, "पॉल, अधिकतर वयस्कों में आपके समान जीवन और खोज के प्रति बच्चों जैसा उत्साह नजर नहीं आता। आपको जीवन और लगातार सीखने के दृष्टिकोण के प्रति उत्साहित देख, अत्यन्त ताजगी महसूस होती है।"

मैं 2 सेकंड लीन, ग्लोबल लीन, सहयोगी लीन, मध्यस्थत लीन, लीन के सुनहरी नियमों और जैसाकि मैं कहता हूं, बच्चों समान लीन को लेकर उत्साहित हूं।

एक प्रमुख बात लीन सुनहरी नियम है

लीन वीडियोज:



1. हैना के साथ इंटरव्यू https://youtu.be/JxmP5Nq15GI



2. घर पर लीन 1 https://youtu.be/3F0R9iOH2_c



3. घर पर लीन 2 https://youtu.be/zkIXuS2p6o0



For more book resources and videos go to paulakers.net/2sl-15

अध्याय 16

लीन एक विदेशी भाषा है

अक्सर बोलते समय मेरी कुछ बातें लोगों को असहज कर देती है। मैं एक व्यावसायिक भाषा बोलता हूं, जो विदेशी भाषा प्रतीत होती है। यहां मैं अपने कुछ पंसदीदा शब्द दे रहा हूं, जिनका मेरे लिए क्या अर्थ हैं:

भरोसा : अपने लोगों को कुछ करने के लिए आज्ञा देना

मैं अपने लोगों पर भरोसा करने की बात करता हूं। अधिकतर लीडरों के लिए अपने लोगों पर भरोसा करना, बेचैन करता है, क्योंकि नेता के पद पर वे तभी ऊपर उठते हैं, जब उनके पास सभी उत्तर हों। वे इसलिए लीडर हैं क्योंकि उनके पास व्यापार कौशल, बुद्धि और उनमें काम करने की क्षमता है। वे उन लोगों को काम पर रखते हैं, जो उनकी इन गतिविधियों का समर्थन करते हैं, परन्तु वे उन्हें शायद ही इस प्रक्रिया में नवाचार के लिए आमंत्रित करते हैं। वे अपने ही लोगों पर भरोसा नहीं करते और इस प्रकार वे भारी मात्रा में उनकी क्षमता को कम कर देते हैं।

मैं अपने लोगों पर भरोसा करता हूं और जानता हूं कि वे मेरी तरह ही विफल होंगे। मेरे अधिकतम असफल होने पर व्यक्तिगत रूप से मेरी महान् प्रगति हुई। मैं अपने ही लोगों को समान अवसर देने और उन्हें आगे बढ़ने और तमाम ऐसे पाठों का अनुभव करने की अनुमित क्यों नहीं दूंगा, जो मेरे पास है?

लीन कल्चर को विकसित करने के लिए भरोसा एक महत्वपूर्ण घटक है और शायद यही एक ऐसा तत्व भी है, जो लोगों को सबसे अधिक असहज भी करता है। वे किसी को निराश करने का मौका नहीं लेना चाहते। पंगा लेना, गहरी और गंभीर शिक्षा है, जिसका उपयोग करने की अधिकांश कंपनियों और संगठनों को सख्त आवश्यकता होती है। लीडर किनारे की ओर देखते हैं परन्तु यह तलाश उन्हें लोगों से दूर कर देती हैं क्योंकि वे अपने लोगों पर भरोसा करने से इन्कार कर देते हैं।

सनक / जुनून : ऐतिहासिक तौर पर प्रमाणित विचारों को भावना और अजेय संकल्प के साथ अपनाना

अधिकतर लीडर सोचते हैं कि आपको सम-स्वभाव का होना चाहिए और किसी भी चीज की प्राप्ति को लेकर उत्साहित नहीं होना चाहिए। मैं हर चीज को लेकर बहुत उत्साहित रहता हूं, खासकर जीवन को लेकर। मेरे लिए, एक प्रभावी नेता होने के लिए जुनूनी होना महत्वपूर्ण है। मैं समय से प्रमाणित अवशेषों को हटाना और लोगों को आगे बढ़ाने जैसे सिद्धांतों के पालन को लेकर अत्यन्त सनकी हूं। मैं लीन सिद्धांतों को लेकर जुनूनी हूं। क्यों? क्योंकि वे हमेशा काम आएं। उन्होंने हमेशा काम करना जारी रखा और वे उन सभी के साथ काम करना जारी रखेंगे, जो उन्हें जुनून के साथ लागू करते हैं। इसी विषय-वस्तु ने दुनिया में सबसे कंपनियों को बनाया और इसके लिए थोड़ा सा जुनूनी या सनकी होना महत्वपूर्ण है।

ट्योटा, हार्ले डेविडसन, वर्जीनिया मेसन अस्पताल, वायर मोल्ड, साउथवेस्ट एयरलाइंस और अन्य अनेक कंपनियों ने लीन सोच के सिद्धांतों को कट्टरता से लागू किया, अथक खोज के साथ समय से प्रमाणित सिद्धांतों के साथ और वे आश्चर्यजनक परिणामों को सामने लाएं। इन कंपनियों के लिए, लीन किसी अन्य पद्धित या किसी उपकरण की तरह सरल नहीं है। यह विशिष्ट रणनीति है, उनके द्वारा बनाया गया कोई भी उत्पाद सर्व-उपभोक्ता बन जाता है।

विस्थापन/विचलन: दूसरों को आदर देने की सिक्रयता

प्रभावी लीन लीडर बनने में सबसे शक्तिशाली अवधारणाओं में से एक है, अपने श्रेय को दूसरों को सौपने की क्षमता का होना। यह शीर्ष से शुरू होता है, शीर्ष पर इसकी मॉडलिंग की जाती है और यह रणनीतिक विचार एक लीडर की तरह शीर्ष पर रहता है। जब शीर्ष नेता इसका पालन करते हैं, तब दूसरे भी वैसा ही करेंगे। विस्थापन की इस सक्रियता में सबसे बड़े संशयवादियों को इसमें शामिल करें। लोगों को श्रेय न दिए जाने से वे पीछे हटते हैं और इसी कारण सहयोगी संस्कृति दब जाती है। विस्थापन जादुई प्रभाव देता है और इसकी शब्दावली में लीन नेतृत्व को प्रभावशाली बनाता है।

मानवता : दूसरों की प्रतिभा पहचानने की सिक्रयता

लीन लोगों के बारे में सर्वोच्च है। हम व्यवसाय में बदलाव लाते और मानवता को सुधारते हैं। अपने मूल स्वभाव में, लीन शिक्षण, प्रशिक्षण, शोधन, सीखने और लोगों की स्थिति में सुधार करने का नाम है। लीन कचरे को हटाने की कोई यांत्रिक प्रणाली नहीं है। यह लोगों की सोच को बदलने की कार्यप्रणाली है, जिससे वे अवशेष को देख सकें। काम ही पूजा है और हम जो कुछ भी करते हैं, उसे आगे बढ़ाने के लिए ही करते हैं।

निर्भीकता : असंभव में नियमित विश्वास को बनाए रखना

लीन विचारक निडर होते हैं। हम यहां दुनिया बदलने के लिए हैं। हमारा काम अच्छा व स्वस्थ व्यवसाय खड़ा करना नहीं है।

लीन विचारक का लक्ष्य जमीनी स्तर को सरल बनाने से कहीं अधिक है। हम संभावना को इस प्रकार देखते हैं कि लीन सोच के माध्यम से लोगों के जीवन की गुणवत्ता में महत्वपूर्ण सुधार किया जा सके। हमारा मानना है कि ऐसा घटता है और एक प्रक्रिया के द्वारा दृनिया को बदला जा सकता हैं

अवरोहण : कार्य की लय

हमें ऐसे रूटीन पसंद हैं, जो उत्कृष्टता का निर्माण करते हैं। 'काटा' एक जापानी शब्द है, जिसका साधरण अर्थ व्यवहार / नित्य-कर्म है। लीन विचारकों के रूप में हम जो व्यवहार तैनात करते हैं, वे हैं सुबह की मीटिंग और 2 सेकंड का दैनिक सुधार। सुबह की बैठक टीम के सभी सदस्यों के बीच स्पष्ट संचार बनाती है। 2 सेकंड दैनिक सुधार ही लीन कल्चर की जीवंतता की धड़कन है।

लाभ: उत्कृष्टता का परिणाम

शायद सबसे विवादास्पद अवधारणाओं में से एक है, जिसे मैं आगे बढ़ाता हूं कि हम यहां पैसा बनाने के लिए नहीं हैं। लाभ और पैसा प्रभावी लीन कल्चर के उप-उत्पाद हैं। हमारे लिए यहां सबसे पहले और महत्वपूर्ण ग्राहक के जीवन की गुणवत्ता में सुधार करना है। आंतरिक रूप से, हम यहां अपने लोगों को विकसित करते हैं। यदि हम दोनों को ही उच्च स्तर पर ले जाते हैं, तब हम फायदे में रहेंगे। जबिक, लाभ लीन को अपनाने का कारण नहीं है और न ही किसी कंपनी के अस्तित्व में रहने का। मैंने आपको कितनी ही बार यह बताया है कि मैंने कितने ही व्यवसायों का सामना किया, जो दक्षिण दिशा की ओर चले गए जबकि उनके उत्पाद अच्छे और लोग सक्षम थे, तब आप हैरत में आ जाएंगे। अंतत: समस्या तब आती है, जब नेतृत्व का ध्यान केवल लाभ प्राप्ति और अपने ऊपर होता है, वे यह भूल जाते हैं कि यह व्यवसाय किसके लिए किया जा रहा है। अपने दिमाग में से संख्याओं को हटा दें, अपने ग्राहक पर ध्यान केंद्रित करें, अपने लोगों और दूसरों की सेवा करें, तब आप हैरान रह जाएंगे कि यह सब कुछ कैसे हो गया...।

एक प्रमुख बात

आप दूसरों को मान्यता देते हैं?



For more book resources and videos go to paulakers.net/2sl-16

अध्याय 17

अवशेष को व्यवस्थित करना

हॉल ही में मेरे यूरोप दौरे दौरान, मैंने टाट्रा बैंक के अत्यधिक विचारशील समूह के साथ एक प्रश्नोत्तरी सत्र किया, जो कि स्लोवाक की वियाना स्थित रायफ़ेसेन बैंक इंटरनेशनल की सहायक कंपनी है। उनके प्रश्न असाधरण थे, इसलिए मैंने सोचा कि मैं एक पूरा अध्याय उनकी पूछताछ करने संबंधी प्रश्नों और उनके उल्लेखनीय ब्रांड



लीन बैंकर्स

लीन के जवाब देने को समर्पित करूंगा। मुझे लगता है कि बैंकर्स ही ऐसी जगह है, जहां लीन कल्चर की जीवंतता की आखिरी उम्मीद की जा सकती है। रायफेसेन पूर्वी यूरोप में बहुत बड़ी कंपनी है, जो सत्रह देशों में स्थित है और उसमें 60,000 कर्मचारी कार्यरत हैं। इसके अकेले का आकार ही दुर्जेय होगा, यदि कोई लीन कल्चर को यहां स्थानातंरित करना चाहे। इस लिहाज से नहीं, बैंक विनिर्माण नहीं है, परन्तु निश्चित रूप से इसका उपरिकेंद्र भी नहीं है। आइए इसका सामना करें, बैंकर कठोर और कड़ा है और अधिक मैत्रीपूर्ण भी नहीं है परन्तु रायफेसेन ऐसा नहीं है।

मेरी बारह वर्षाय लीन यात्रा में, मैं कभी भी ऐसे लोगों के समूह से नहीं मिला, जो इतना उद्दीप्त हो। वे ऐसे हैं, "जैसे नरक में या उबलते पानी में भी, कुछ काम करने जा रहे है।" जैसी मानसिकता वाले रहे। इसके अलावा, वे मजेदार, रचनात्मक और लीन कैसे काम करता है, के बारे में उनकी समझ काफी उन्नत है। उनके लिए लीन चैंपियन और लीन नेविगेटर, कोई कठोर व्यावसायिक उपकरण नहीं है। लीन

रचनात्मकता, नवीनता और ढेर सारी हंसी का मंच है। यहां आपको रायफेसेन के लीन विचारकों के तीन उदाहण दे रहा हूं, वे कैसे काम करते हैं।

उनके लीन फोरम पर पहुंचने पर, मुझे शाम के एक कार्यक्रम के बारे में मालूम हुआ, जो डेन्यूब पर नावों पर होना तय था। रात खाने और पेय के बाद लीनी और मुझे टीम निर्माण अभ्यास के बारे में बताया गया। बैंक की बोर्ड सदस्य नतालिया, फुसफुसाई, "आप विश्वास नहीं करेंगे कि वे क्या करने वाले हैं। हम वहां एक लीन ड्रेस के लिए जा रहे हैं, जो हमने अवशेषों से प्राप्त कर, तैयार की है। प्रत्येक टीम को व्यक्तिगत तौर पर अवशेषों से बना एक 'ड़ेस' देना होगा। चलो.

देखें. वे कितना रचनात्मक हो सकते हैं।"

मैंने सोचा, "वाह! सुनने में बहुत अच्छा लग रहा है, परन्तु क्या ऐसा होगा?"

खैर, लगभग एक घंटे तक प्रत्येक टीम ने बहुत मेहनत की, उसके बाद 'कैटवॉक' खोला गया और अवशेष परेड शरू हो गई।



अवशेष का ड्रेस

एक के बाद एक, प्रतियोगी जो पहन कर सामने आते रहे, वे हम सभी के लिए सामान्य कचरा था। सभी ने प्लास्टिक बोतलें. समाचारपत्र, बबल रैप, गत्ते आदि से बना डेस पहना, जिसने परी तरह से हमारा ध्यान अपनी ओर खींचा। सबसे मजेदार चीज जो मैंने देखी और उसे

स्पष्ट से चित्रित किया था, वह था अवशेष या व्यर्थ सामान। जिसे देख समझ में आया कि कितना बेकार मौजूद है और इसे याद रखना कितना आसान है। अवशेष को लटकाए हए. अकेले व्यक्ति ने वास्तव में उसे जीवित कर दिया। मैंने इसका वीडियो बनाया क्योंकि मुझे लगा, इनकी प्रस्तुति बहुत बढ़िया थी। इसे लीन



कैप्टन बॉब और तीन साथी

कैटवॉक कहा जाता है। यह एक बेहतरीन उदाहरण है कि कैसे बैंक अपने लोगों को बताता है कि वयर्थ को देखते ही रचनात्मकता के बारे में सोचें, इसमें बहुत मजा आएगा।

दूसरा उदाहरण, कैप्टन बॉब और उनके तीन साथियों का है। अगले दिन, उन्होंने सभी लीन ग्रुपों के लिए लीन ब्रेकआउट सत्र किया, जिसमें सत्रह विभिन्न देशों के लोगों ने हिस्सा लिया। उनमें एक तो अविश्वसनीय थे। वह कैप्टन बॉब थे.

जिसने अपने तीन साथियों को रस्सी से बांध रखा था। प्रत्येक साथी के पास एक कस्टम शर्ट थी, जो एक प्रकार से बेकार थी।

पहला साथी अपनी चंचलता/विविधता के साथ आया। उसकी बाजू पर एक हुक लगा था। वह एक समुद्री डाकू की आवाज में चिल्लाया, "मैं आपका मुनाफा और आपके ग्राहक चोरी कर रहा हूं!"



बेकार को घेर लो।

तभी दूसरा साथी कठोरता से चिल्लाया, "मैं आपकी लाभप्रदता चोरी कर लूंगा। मैं लचीला नहीं हूं। आपके ग्राहकों की जरूरतें अधिक महत्वपूर्ण नहीं है। मैं आपके ग्राहकों को वापस आने से रोकुंगा।"

तीसरे साथी के पास एक कमीज थी, जिस

पर लिखा था, "समुद्रों के कैप्टन।" यही कप्तान था, ढेर सारे बेकार का।

सभी तीन साथियों ने गैर लीन विचारकों के गुणों का प्रतिनिधित्व किया। कैप्टन बॉब ने उन तीनों को घेर लिया और उनके प्रभाव को अपने जहाज तक सीमित कर दिया। असंगति का मजाक उड़ाना और बड़ी स्पष्टता से कठोरता को



लीन गुरु

दिखाया जो तेजी से आपके ग्राहकों, व्यावसाय और मुनाफे को खत्म कर रहा है। स्पष्ट रूप से, रायफेसेन लीन विचारकों के पास लीन की गहरी समझ है।

वे जानते हैं कि लीन सोच को मेज तक लाया जा सकता है और उन्होंने इसे मजेदार और यादगार तरीके से संप्रेषित किया।

तीसरा उदाहरण, शायद सबसे अधिक मजेदार है। अन्य देशों की तरह एक स्वामी सफेद वस्त्र में नीचे बैठा था, उसके सिर पर एक चादर लपेटी हुई थी। उन्होंने उसे 'लीन गुरु' कह कर पुकारा। एक लड़की ने घंटी बजाते हुए कहा, "आइए और लीन गुरु से अपने लीन प्रश्न कीजिए।" जाहिर सी बात है, वह सुंदर

सी लड़की स्वामी की गोद में जाकर बैठ गई। लोग उसके पास आकर, स्वामी से पूछने लगे, "मैं ऐसी स्थिति में लीन को कैसे स्थापित कर सकता हूं?"

बस मैं इतना कह सकता हूं कि ये लोग जानते हैं कि कैसे मजा करना है और मैंने उनके प्रस्तुतिकरण और



पेत्रा

मजेदार ढंग का आनंद लिया। हास्य ने लीन को प्रासंगिक और मजेदार बना दिया। रायफ़ेसेन समझते हैं कि लीन केवल आपके द्वारा की जाने वाली चीज नहीं है। लीन एक रणनीति है, जो लीन सोच के गिर्द एक मजबूत संस्कृति का निर्माण करती है, जो ग्राहक की ओर प्रभावी रूप से मुल्य प्रवाहित होने देती है।

जब मेरे बोलने का समय आया, मैंने जिन बिंदुओं पर बात की, उनमें से एक था कि लीन संगठित या समायोजित करना नहीं है। क्योंकि मैंने लीन विचारक बनने के लिए मठाधिकारी होना चाहा था। मेरे पास एक बढ़िया सुविधा थी, जिसे बटन को नीचे करना, जिसे संगठित सुविधा का सर्वोत्कृष्ट उदाहरण जैसा दिखना चाहिए था। मैं उन 8 अवशेषों के बारे में समझ नहीं पाया और मेरी फैक्ट्री अत्यधिक उत्पादन का बड़ा उदाहरण थी और अभी भी निचली स्थिति पर है। मैंने 'अवशेष का समायोजन' किया। जब मैंने समूह से पूछा कि मैंने जो कुछ भी कहा, क्या उसमें कुछ चौंकाने वाला या दिलचस्प था। तब पेत्रा ने हाथ खड़ा किया और कहा, "हां,

यह सब कुछ संगठन के बारे हैं और यह वास्तविक लीन नहीं है।"

मैंने कहा, "आप बेकार को व्यवस्थित कर सकते हैं।" और तब मैंने धीरे से अपनी स्टॉक/इन्वेंट्री से भरी अपनी अलमारियों को दिखाया, जो पूरी तरह से पॉलिश, चमकदार, पूर्वानुमेय, अच्छी तरह से लेबल किए गए और अच्छे साक्ष्य नियंत्रित थी, सारे ही लीन के तत्व हैं। परन्तु दुर्भाग्यपूर्ण, इन्वेंट्री बेकार थी। यह अत्यधिक उत्पादन का उदाहरण थी और अतिउत्पादन सारे अवशेषों की शुरूआत होता है। मैंने कुशलता से सारे अवशेषों को व्यवस्थित किया।



अवशेषों को व्यवस्थित करना

इसलिए, यदि आप अधिक उत्पादन करते हैं, जैसािक मैं लीन को समझने से पहले कर रहा था और स्पष्ट रूप से अभी भी ऐसा करते हैं, तब इससे कोई फर्क नहीं पड़ता कि यह कितना सुव्यवस्थित है। मुझे लगता है कि यह पेत्रा के लिए एक रहस्योउद्घाटन था, क्योंकि कई लीन विचारक अपना बहुत सारा समय, सब कुछ को पूरी तरह से व्यवस्थित करने में लगाते हैं। मुझे मालूम है, मैं इसके लिए दोषी हूं, लेकिन हमें इस बात का एहसास होना चाहिए कि किसी भी चीज का व्यवस्थित होना, लीन होने की निशानी नहीं। लीन बेकार को हटाता और गैर-मूल्यवर्धित सिक्रियता को समाप्त करता है। जो भी चीज ग्राहक के लिए गुणात्मक नहीं, वह

उसके लिए बेकार है। ग्राहक को उत्पाद चाहिए। वह मेरे लिए भुगतान नहीं करते कि मैंने इसे बनाया, बाहर भेजा, इसे एक शेल्फ पर रखा, इसका प्रबंधन किया, पॉवर और गर्मी से इमारत में उत्पाद को स्टोर करके रखा, अलमारियों में रोशनी की और मैं अपने सारे कर्मचारियों को महीने में एक बार सारी सामग्री की गिनती करने के लिए ऊपर-नीचे भेजा। ये सारी व्यवस्था...बेकार है, एकदम बेकार है।

मेरे भाषण का शीर्षक था, 'लीन सरल है।' भाषण की समाप्ति के बाद, एक और प्रतिभागी ने मुझसे एक शानदार सवाल किया, "आपके द्वारा किया गया अब तक का सबसे अधिक महत्वपूर्ण लीन सुधार क्या है?"

मैंने सोचा, "वाह! अभी तक किसी ने भी मुझसे ऐसा कभी नहीं पूछा।" मैंने कुछ पल रुक कर, सोचा, क्योंकि हमने बहुत सारे महान् लीन सुधार किए थे। सबसे महत्वपूर्ण सुधार था, जब हमने 2 सेकंड सुधारों के लिए, काइज़न आयोजनों को बंद कर दिया। यही वह क्षण था, जब मैंने हर किसी को इसमें शामिल कर लिया।



मेरा कचरा कहां है ?

हमने लोगों से सरलता से पूछा कि उन्होंने किन समस्याओं को दूर किया, उनके कार्यक्षेत्र को देखते हुए उनसे पूछा, "सब कुछ उत्कृष्ट है? आपने एक भी चीज को नहीं बदला? जरूर, इसमें कोई ऐसी परेशानी होगी, जो अपको बेचैन करती होगी?" लोगों को इस स्तर पर सोचने

के लिए प्रेरित करना कि उन्हें क्या परेशान करता है और वे उन्हें ठीक या सुधारने का प्रयास करें...भले वे सुधार छोटे ही हों। यही एक सबसे महत्वपूर्ण सुधार मैंने किया था।

2 सेकंड लीन को प्राथमिकता देने से पहले, मुझे काइजन कार्यक्रम आयोजित करने की आवश्यकता रहती थी। कोई एक इसका आयोजन करता, काइजन समाचारपत्रों का प्रबंधन करना और अन्य विभिन्न प्रकार के काइजन उपकरण तैयार करना। लेकिन एक दिन मैंने बस इतना ही कहा, "इस सबको बंद कर दो। अपनी समस्या का समाधान करो और 2 सेकंड सुधार करो।" यही बदलाव फास्टकैप के लिए खेल पलट देने समान साबित हुआ।



लीन फिल्मांकन

जैसे ही सवाल करने के लिए हाथ खड़े होने लगे. मैंने एक अन्य लड़की को मुझसे कहते सुना, "मैं जहां भी गई, वहीं मैंने बर्बादी देखी। इससे कोई फर्क नहीं पडता कि मैंने प्राग की सड़कों पर हॉटडॉग खरीदा या किसी कांफ्रेस केंद्र में भी मैंने कचरा देखा। यह मेरी सफलता के लिए बहुत महत्वपूर्ण रहा। मुझे हर जगह बर्बादी दिखाई दी। मैंने अपनी आंखों को इन्हें देखने के लिए प्रशिक्षित किया।" यह नौजवान लडकी ने हाथ खडा करके, एक बहुत ही बढिया प्रश्न पूछा। मेरी ओर इशारा करने की बजाय उसने पूछा, "आप हम में बेकार को कहां देखते हैं?"

यह एक परिपक्व लीन कल्चर का उदाहरण है। वे मुझसे यह पूछने में कितने सहज है कि मैं उनके यहां बर्बादी को कहां देखता हूं। जब मैं बोलता हूं, तो आम तौर पर पांच या छह मिन्नी iPoles या Super Mounts का उपयोग करता हूं। इन उत्पादों द्वारा ही मैंने लीन फिल्म निर्माण को विकसित किया, जब कोई शख्स मुझसे इतना शानदार प्रश्न पूछता है, तब वह उत्पाद मैं उन्हें दे देता हूं। कहने की आवश्यकता नहीं, मैंने उसे एक उत्पाद सौंप दिया। मैंने दर्शकों से पूछा, "मैंने मिन्नी iPoles और Super Mounts इस प्रश्न के लिए क्यां दिया, जबकि मुझसे आज शाम कई प्रश्न पूछे गए थे?"

उसने विशिष्ट रायफेसेन हास्य में उत्तर दिया, "क्योंकि मैं सुंदर हूं।" इस पर जोरदार ठहाका लगा।

कुछ इस बारे में अन्य उत्तर भी दिए परन्तु अंत में किसी ने कहा, "क्योंकि उसने खुद पर और अपनी समस्याओं पर ध्यान केंद्रित कर प्रश्न पूछा था।"

"एकदम सही! किसी भी कल्चर में ऐसा करना सबसे कठिन होता है। किसी भी तरह के प्रश्न पूछने में सहज होना ही परिपक्व कल्चर की निशानी है। "क्या मुझे इसमें सुधार करने की आवश्यकता है ? मेरा अवशेष कहां है ? आपको क्या लगता है ?"

मुझे लगता है, यह एक जानदार प्रश्न है। जैसाकि मैं अपनी सफलता को देखता हं, फास्टकैप ने 2 सेकंड लीन को अपनाया और लीन कल्चर का निर्माण किया। मुझे ऐसा लगता है कि हमारे सबसे महत्वपूर्ण पहलुओं में से एक यह रहा कि हमने अपने ग्राहकों से पूछा कि हम कहां असफल हो रहे हैं और हम कैसे सुधार कर सकते हैं। हमने अपने ग्राहकां और कंपनी में एक-दूसरे से इस बाबत



कॉर्नरस्टोन क्रिश्चियन स्कूल के बच्चे

पूछा। हम किसी द्वारा यह कहने पर घबराएं नहीं यदि कुछ ने कहा, "आप जानते है, मुझे लगता है, इसे इस प्रकार बेहतर किया जा सकता है।" या "बॉब, तुम्हें पक्का भरोसा है, कि आप लीन कार्यप्रणाली ही वहां लागू कर रहे हैं?" दस में से नौ बार भी हमने अपनी कमी के प्रति कोई सफाई देने की कोशिश नहीं की, बस सुधार करने के लिए उत्सुक रहें। किसी भी लीन कल्चर के निर्माण में यही मील का पत्थर साबित होता है। और अपने प्रश्नोत्तर सत्र में, इस लड़की ने बहुत अच्छा काम किया कि हमें सभी दृष्टिकोण में सुधार करते रहना चाहिए।

और याद रखें, जब मैं इन कहानियों को बता रहा हूं, मैं बैंक की बात कर रहा हूं। यह वह जगह नहीं है जहां आप लीन में इस तरह से आगे की सोच उम्मीद करेंगे।

फिर मुझसे पूछा गया, "आप छह साल के बच्चे को लीन को कैसे पढ़ाते हैं ?" मैंने सोचा, यह एक और शानदार सवाल है।

केटी

बस इतना हुआ कि अगला स्लाइड क्यू कॉर्नरस्टोन क्रिश्चियन स्कूल के बच्चों के बारे में था, जहां उन्होंने लीन को कैसे 'पहले और बाद' की वीडियोज द्वारा लागू किया। मैंने उन्हें वीडियो दिखाया और कहा, "यह बहुत आसान है। आप पहले बच्चों को कोई समस्या बताएं फिर उन्हें उसका

आप पहले बच्चों को कोई समस्या बताएं, फिर उन्हें उसका समाधान करने और 'पहले और बाद की वीडियोज' बनाने के लिए प्रोत्साहित करें। जब आप ऐसा करते हैं तब लीन

अनुभव मजेदार और प्रासंगिक हो जाता है। इस तरह से छह साल के बच्चे को लीन पढाया जाता है...इसे प्रासंगिक बनाएं और मजेदार भी!

मेरे पसंदीदा सुधारों में से एक छह वर्षीय केटी बेली है। केटी को सुबह समय पर स्कूल बस तक पहुंचने में दिक्कत हो रही थी। उसके पिता, जो लीन विचारक है, ने उसे सुझाव दिया कि वह रुक जाए और प्रश्न पूछें, "कौन सी बात है, जिसके कारण उसे सुबह देर हो जाती है?"

"पापा, सुबह मुझे अपना बैग नहीं मिलता।"

"क्यों ?"

"क्योंकि मैं उसे हमेशा कहीं भी छोड़ देती हूं और मुझे याद नहीं रहता, मैंने उसे कहां छोड़ा था।"

"फिर हम तुम्हारा बैग रखने के लिए एक खास जगह क्यों नहीं ढूंढ लेते, ताकि तुम्हें बैग वहीं पड़ा मिलें।"

इस तरह काफी समय के बाद, केटी ने एक खास जगह निश्चित की और

बिस्तर पर जाने से पहले अपना बैग वहीं रख कर जाने लगी। अब, सुबह वह जल्दी से उठ कर, ब्रुश कर, तैयार होकर जाते समय अपना बैग निश्चित से उठाती और चल देती। अब उसे स्कूल के लिए देर नहीं होती।

यह है, एक छह वर्षीय बच्चे को लीन सोच सिखाना। उन्हें अपनी समस्याओं को सुलझाने दें, उन्हें स्वयं अपने समाधान का स्वामित्व दें। प्रश्न पूछें, उन्हें उनकी समस्याओं का समाधान करने दें, इसे मजेदार और प्रासंगिक बनाएं।

क्या आप कल्पना कर सकते हैं कि जब केटी बेली बड़ी होगी तो वह कैसी नेता, कर्मचारी या व्यवसाय के स्वामी होगी? इतनी छोटी उम्र में उसने समस्याओं को सुलझाना और अवशेषों को हटाते हुए लगातार हर चीज को सुधारना सीख लिया है।

अगली प्रतिक्रिया, मेरी पसंदीदा में से एक है, जिसे देते हुए मैं इस अध्याय को बंद करूंगा। मैंने दर्शकों में बैठे लोगों से पूछा, "लीन आपको कैसे महसूस कराता है या आप लीन के बारे में कैसा महसूस करते हैं?" एक भी व्यक्ति सौ प्रतिशत लीन विचारधारा को नहीं अपना सकता।

पीछे बैठी लूसिया ने हाथ खड़ा किया, "लीन काम के समय आपको मुस्कराना सिखाता है।"

मैंने पूछा, "आपको ऐसा क्यों लगता है?"

"क्योंकि लीन ने मेरी जिंदगी को आसान बनाया है। लीन ने मेरी जिंदगी को खुशहाल बनाया। लीन ने मुझे अधिक आत्मविश्वासी बनाया। लीन ने मुझे मेरे भविष्य का निर्माता बनाया।" लीन को इससे बेहतर कौन व्यक्त कर सकता है?



लुसिया

लीन को नौकरी छीनने, चीजें बनाने की कम पद्धित करने या कोई रचनात्मकता न होने समान गलत समझा गया। लीन इन सब के एकदम विपरीत है। सच में, इसके कारण किसी की नौकरी नहीं गई। यह असीम मौके और निरंतर रोजगार पैदा करता है, मौजूदा कर्मचारियों को दीर्घायु से जोड़ता है और कंपनी में नए लोगों के आने के मौके देता है। यही तरीका फास्टकैप में चलता रहा।

मेरी टिप्प्णी थी, "जब आप एक लीन विचारक होते है, तब आप लाभ को बाद में देखते हैं।" मैं यह कहने का साहस रखता हूं, "जहां भी लूसिया गई, यह एक मजबूत लीन विचारक बनी रहेगी, प्रत्येक संगठन इसे पहचानेगा और अन्य लीन विचारकों की तरह, यह भी एक मूल्यवान संपत्ति है।"

टाट्रा बैंका में किया गया प्रश्नोत्तरी सत्र मेरे अब तक के सर्वश्रेष्ठ सत्रों में से एक रहा। मैंने अब तक जिन लोगों का सामना किया, उनमें से सबसे व्यस्त समूहों में से यह एक रहा। उन्होंने इसे मजेदार बनाया, प्रासंगिक बनाया और वे मुश्किल प्रश्न पूछते हुए घबराएं नहीं और अपने स्वयं के कार्यों के प्रति चिंतनशील दिखाई दिए। सबसे बढ़ कर, रायफेसेन का नेतृत्व उल्लेखनीय है, वे जानते हैं, वे कौन हैं... बहुत बड़ी बात! मैं आपको सलाम करता हूं!

एक प्रमुख बात

लीन आपको आपके भविष्य का स्वामी बनाता है।

लीन वीडियोज:



1. कैटी बैगपैक https://youtu.be/Ip66VBZsZqI



2. किंडरगार्डन लीन https://youtu.be/e8G0Q0WUS_Q



3. कचरे को दूर भगाओ https://youtu.be/VBE94oKH5Vc



For more book resources and videos go to paulakers.net/2sl-17

अध्याय 18

लीन का वास्तविक सत्व

हमारी कंपनी का सरल सिद्धांत है कि "दुनिया में दो तरह के लोग हैं, देने वाले और लेने वाले।" हमारा लक्ष्य अपने जीवन से सभी लेने वालों को तेजी से और उग्रता से हटाना है, तब हम मानवता को और अधिक देने वाले दाता बन सकते हैं।

इसे दूसरे तरीके से ऐसे भी कहा जा सकता है, "दुनिया में दो तरह के लोग हैं, खुश रहने वाले लोग, जो दूसरों को खुशी देना चाहते हैं और जो लोग नाखुश हैं, वे केवल अपनी खुशी पर ही केंद्रित रहते हैं...यही हैं...देने वाले और लेने वाले!"

यह एक गहन अवधारणा है कि जिसके द्वारा मैं वास्तव में, अपने जीवन को अलग-अलग स्थितियों में भी संचालित कर सकता हूं। मैं लाभ या मुनाफे के बारे में बात नहीं कर रहा हूं। मैं इसे दूसरों की मदद करने के संदर्भ में अपनी जीत समझता हूं। मुझे हर समय यह प्रतीत होता है कि मैं एक सेवक की तरह काम कर रहा हूं, जीवन इससे बेहतर हो जाता है और जब मैं अपने लिए ही देखता हूं तो जीवन बदसूरत हो जाता है। इस सिद्धांत को लीन पर लागू करने पर, मुझे सच्चाई नज़र आई। लीन का वास्तविक सत्व यही है, जब आप वापस देना शुरू करते हैं।

हमने एक लीन संगठन बनाया, जिसमें प्राथमिक तौर पर इन पर ध्यान केंद्रित किया गया :

- अपने ग्राहकों को गुणवत्ता वितरित और प्रदान करें।
- अपने लोगों का आंतरिक रूप से और पूर्ण विकास करें।
- समुदाय से लिया हुआ वापस दें और व्यवसायिक वातावरण को मजबूत करें।

ये तीन गतिविधियां दुनिया भर के लोगों के जीवन की गुणवत्ता में मदद और

सुधार करेंगी और यह रोमांचक भी है।

फास्टकैप में, हमारी लीन सिक्रयता लाभ के लिए नहीं की गई है। मोटे तौर पर, हम अपनी प्रकाशित पुस्तकों की प्रधानता को छोड़ देते। हम नियमित रूप से ऑडियो प्रस्तुति देते हैं। हम नियमित रूप से डिजीटल प्रस्तुति देते हैं। हम अपनी कंपनी का दौरा बिना किसी शुल्क के प्रदान करते हैं, जिसमें हमारी कंपनी के समय और संसाधनों का व्यय होता है। ऐसा करते हुए, हमारे लोग उन्नत हैं और हम दूसरों के जीवन को उन्नत कर रहे हैं। हमारे लोग महसूस करते हैं जैसे वे इस कार्य में योगदान दे रहे हैं। वे अपने लिए और अपनी क्षमता के बारे में सकारात्मक महसूस करते हैं। हम ऐसा वातावरण बनाते हैं, जहां लोग संगठन को परंपरागत रूप की बजाय उच्च स्तर पर संचालित कर सकें। हम अपनी कंपनी देने और वापस देने के बारे में है।

जब कोई संगठन लीन संस्कृति को बनाती या उसे शामिल करने के लिए तैयार होता है, यह एक महान् उपक्रम है। उपक्रम में यह सब तभी लागू किया जा



दौरा कराएं और वापस दें

सकेगा जब कंपनी लीन प्रथाओं को पढ़ाना, प्रशिक्षित करना और सुविधा प्रदान करना शुरू करती है। लीन के इसी वास्तविक सत्व का पहला अनुभव किया था। लगभग छह या सात साल पहले, हमने लोगों को अपनी छोटी सी कंपनी का दौरा कराना शुरू किया, जिसमें ऊपर से नीचे तक

खामियां थीं। हर समय जब भी किसी ने हमारी कंपनी का दौरा किया, हमें अपने अवशेषों के बारे में और भी मालूम हुआ और हम अपनी किमयों और अवसरों के बारे में अधिक जागरूक हुए कि हम जो कर रहे थे, उसमें सुधार कर सकें। ऐसा करते हुए, हमने आने वाले लोगों को कंपनी का दौरा कराने में न केवल मदद की बिल्क हमें अपनी ही गतिविधियों को दूसरों की नज़र से देखने का फायदा भी हुआ। अब तक, हम ऐसा कर रहे हैं और इसे पूरी तीव्रता और उद्देश्य के साथ कर रहे हैं क्योंकि हम जानते हैं, वास्तविक सत्व लीन से आता है, जब हम वापस देना शुरू करते हैं।

एक प्रमुख बात

लेने की बजाय देना अधिक महान्

लीन वीडियोज:



1. अद्भुत टीम रिव्यू ...उन्होंने फास्टकैप दौरे में क्या सीखा https://youtu.be/0uZ-D9EJmCA



2. फास्टकैप लीन दौरा https://youtu.be/EqtKKkastWk



For more book resources and videos go to paulakers.net/2sl-18

अध्याय 19

90 फीसदी बेकार है

कितना चौंकाने वाला बयान है। अधिकतर लोग कहते हैं, "नहीं, बिल्कुल नहीं, पॉल, मैं बहुत उपयोगी हूं!"

मैं जवाब देता हूं, "आप और मैं गैर-मूल्य उपयोगी सक्रियता में बेहद उपयोगी हैं।"

आदिकाल से ही मनुष्य में अधिक उपयोगी होने की खोज रही। पहिये, पवनचक्की, भाप इंजन, ऑटोमोबाइल और हवाई जहाज़ जैसे सभी महान् आविष्कारों के बारे में सोचें। सुधार करना हमारे डीएनए में हैं, लेकिन जिस तरह से हम सुधार करते और प्रक्रियाओं को लागू करते हैं, हम अवशेषों को भी इतनी ही

कुशलता से संचालित कर सकते हैं।

लीन दुनिया में, कुछ ऐसा है, जिसे हम स्पेगेटी ट्रेल कहते हैं। एक सरल लीन अभ्यास कैसे चलने का मार्ग बन सकता है कि विशिष्ट व्यक्ति एक सामान्य कार्य के लिए यात्रा करेगा, जैसाकि बर्तन साफ करने वाली मशीन को खाली करना। हम में से अधिकांश गैर-उपयोगी



स्पेट्री ट्रेल

गतिविधियों (चलना, पहुंचना, खोलना और बंद करना) की मात्रा से लिप्त होने के कारण, मूल्य-उपयोगी गतिविधियों (अलमारियों और दराजों ये व्यंजन और चांदी के बर्तन निकालना) से तुलना करते हैं। जबिक वास्तविक मूल्य-वर्धित समय की तुलना, एक मिलीसेकंड कचरे से की जानी चाहिए।

यही बात कंप्यूटर से चिपके रहने वाले लोगों से भी की जा सकती है, जो अपना अधिकतर समय कंप्यूटर पर दस्तावेजों की खोज पर क्लिक करने

की बजाय, उपयोग को जोड़ना, बदलना और किसी में सुधार करना है। मैं वास्तव में, कचरे के प्रति जागरूक हूं और मैंने कई बार अपने सहयोगियों के साथ लगभग दस ईमेल का आदान-प्रदान किया, जब यह केवन एक या दो बार ही होनी चाहिए थी। प्रतिदिन आप और मैं 90 प्रतिशत तक बेकार काम करते है। यह केवल सांख्यिकीय वास्तविकता है।



कंप्यूटर पर काम करने वाले

मनुष्य के पास अपनी रचनात्मकता को विकसित और सुधार करने की प्राकृतिक क्षमता होती है। जबिक, यह अनिवार्य है कि हम अपनी पूरी क्षमता को विकसित करें और इसका उपयोग करें। हम अपनी टीम की समस्याओं का समाधान करने वाले हैं, हर स्तर पर हमने इसे ऐसे ही बनाया है।

लेकिन अक्सर ऐसा नहीं होता, हम अपनी जन्मजात क्षमता का उपयोग नहीं करते क्योंकि हम किसी अच्छी प्रक्रिया द्वारा इसका दोहन नहीं करते। हम चींटियां नहीं, जो अंदर जाते ही, रेत में से दाने को पकड़ कर, इसे बाहर खींचें, इसे ढेर करे और खड्डा खोद दें। हम अंदर जाएं, रेत से अनाज ले, इसे बाहर खींचें और इसे ढेर कर, अपनी क्षमता से पूछें, "मैं इसे बेहतर कैसे कर सकता हूं?" हम एक उत्खनन का निर्माण करते हैं। इसकी कुंजी रणनीति बनाने के लिए है, एक विचार-विमर्श, एक कार्यप्रणाली, जिसके द्वारा ईश्वर प्रदत्त प्रतिभा का दोहन करती है। शायद इसलिए मैं लीन को लेकर इतना भावुक हूं, क्योंकि यह एकदम यही करता है। यह एक प्रणाली है, जो उस प्रतिभा का दोहन करती है, जिसे ईश्वर ने समाहित कर और हम सभी में रूपांकित किया।

शायद सबसे शक्तिशाली कहानी जिसका उपयोग मैं प्रक्रियाओं में बेकार की मात्रा को दर्शाने और लीन रणनीति की प्रभावशीलता को बताने के लिए करता हूं, वह हमारे ग्राफिक डिजाइन विभाग की कहानी है। मैं यह स्वीकार करता हूं कि ग्राफिक डिजाइनरों के साथ काम करना मुझे कभी आसान नहीं लगा। वे कलात्मक पक्ष की ओर अधिक प्रवृत्त रहते हैं और अक्सर उनमें प्राकृतिक पक्ष द्वारा सुधार करने की कमी होती है।

एक समय पर, हमारे पास दो पूर्णकालिक ग्राफिक डिजाइनर थे और हमेशा काम पूरा करने में पीछे रहते। जैसािक मैंने उनके काम करते हुए मैंने उनकी अत्यधिक मात्रा में फाइलों को खोलने और बंद करने, फिर फाइलों की खोज करने और उनकी कॉपी करने जैसे कामों पर गौर किया। मैं समझ नहीं पाया कि यह प्रक्रिया इतनी जटिल कैसे हो सकती है। जब भी मैं उनसे इस बारे में कुछ पूछता, वे बस यही जवाब देते कि ग्राफिक डिजाइन का काम ऐसे ही होता है। मैं जानता था कि इस सब में सुधार हो सकता है। चाहे मैंने उन्हें कितना भी लीन के बारे में सिखाया और सुधार करने के लिए उकसाया परन्तु फिर भी मैं उनमें महत्वपूर्ण सुधार प्रक्रिया का महत्व समझाने में असफल रहा।

अंत में, मेरी निराशा एक डिजाइनर से बहुत अधिक बढ़ गई और उसने काम छोड़ दिया। हां, यह पॉल के बुरे लीडर होने का एक उदाहरण है...मैंने कभी नहीं कहा...मैं सर्वश्रेष्ठ रहा! दूसरे को बर्खास्त करना पड़ा। एक और पेशेवर डिजाइनर को भर्ती करने की बजाय, मैं शॉप फ्लोर से ग्राहम को ले आया। वह स्वै–प्रशिक्षित ग्राफिक डिजाइनर था, जो शॉप फ्लोर में काम करता था और 2 सेकंड सुधार करता था और उसने असाधरण कार्य कर दिखाया, जबिक वह औपचारिक रूप से प्रशिक्षित ग्राफिक डिजाइनर नहीं था।

कुछ ही हफ्तों में, वह आवश्यक कौशल सीखने में सक्षम हो गया, जहां चीजें संग्रहित रहती थी, वहीं अब वह हमारे पास कदमताल करने लगी। आखिरकार, मेरे पास कोई ऐसा था, जिसने लीन को ग्राफिक डिजाइन विभाग में लागू किया था और हमने न केवल उसे ही बल्कि उस कार्य को दो और व्यक्तियों और एक अतिरिक्त समय में काम करने वाले वाले विभाग में बदल दिया। आज, अधिकतर कार्य एक घंटे के भीतर ही पूरे कर लिए जाते हैं। वह सुधार के प्रति जुझारू है। मुझे याद नहीं कि आखिरी बार कब मैंने उससे सुधार के बारे में पूछा था क्योंकि वह स्वयं ही हर क्लिक पर लीन सिद्धांतों को लागू करता है। वह न केवल दो व्यक्तियों के डिजाइन का काम करता है, साथ ही तीन अन्य महत्वपूर्ण विभागों में दैनिक आधार पर मदद करता है।

इससे पता चलता है कि हम जो करते हैं, उसका 90 प्रतिशत खराब होता है। अवशेषों को समाप्त करने के अंतहीन मौके मौजूद हैं, जिससे हम अपने आंतरिक और बाहरी ग्राहकों को मूल्य प्रवाहित कर सकते है।

एक प्रमुख बात लीन एक प्रणाली है, जो ईश्वर द्वारा प्रदत्त क्षमता को उभारती है।

लीन वीडियोज:



1. बेकार को कैसे देखें https://youtu.be/5waluwZiF4Y?t=266



2. लीन डिशवॉशर https://youtu.be/QT67y5Y84eY



For more book resources and videos go to paulakers.net/2sl-19

अध्याय 20

लीन ऑल स्टार्स

मेरे मध्य स्तर के प्रबंधकों द्वारा मुझे बार-बार कहा जाता है, "मेरे बॉस इसमें शामिल नहीं होते और न ही उसमें कोई सहयोग करते हैं, जो मैं करने की कोशिश करता हूं।" मेरा उत्तर हमेशा ही यही होता है, "खुद पर ध्यान दो, अपने प्रभाव क्षेत्र को स्वयं विकसित करो और अपने जीवन में निरंतर सुधार को अपनाते रहो। यदि आप इस धारणा को अपना लेते है, तो आप न केवल स्वयं ऊपर उठेंगे और पदोन्नत होंगे, बल्कि वास्तव में आप अपने संगठन या अन्य विचारशील संगठन को सच्चे लीन नेतृत्व की शक्ति द्वारा समझ पाएंगे।

लीन नेतृत्व, अन्य नेतृत्व से थोड़ा अलग नहीं है बल्कि मौलिक रूप से भिन्न है। पारंपरिक नेता केवल स्वयं के और अपनी स्थिति व स्तर के प्रति चिंतित रहते हैं। लीन नेता हमेशा लोगों के बारे में सोचते हैं। वे हर किसी को बेहतर जीवन देने के लिए उन्हें शिक्षा, प्रशिक्षण और सुधार करने के प्रति अपनी जिम्मेदारी महसूस करते हैं। यह एक प्रकार से उच्च स्तर की लोकसेवा नेतृत्व है। यह दुर्लभ है और एक मांग के बाद की विशेषता है।

अधिकतर नियमित आधार पर मुझसे पूछा जाता हूं, क्या मैं किन्हीं ऐसे लीन नेताओं को जानता हूं, जो प्रमुख प्रबंधन और किसी मुख्य संगठन को चलाने की नौकरी चाहते हो। दुर्भाग्य से, मेरा जवाब हमेशा 'नहीं' होता है। आप जानते है, मैं सैकड़ों ग्रीन बेल्ट और ब्लैक बैल्ट लीन प्रमाणित पेशेवरों से मिला हूं, परन्तु कुछ ही के पास लोगों को महानता के लिए प्रेरित करने की क्षमता होती है। आज भी मुझसे यही पूछा गया, यदि मैं ऐसे किसी व्यक्ति को जानता हूं तो क्या मैं उसे किसी बड़े कॉपोरेट में लीन नेतृत्व के पद के लिए सिफारिश करना चाहूंगा। मैं जवाब देता हूं, मैं इस प्रकार की नौकरी के लिए केवल एक ही योग्य व्यक्ति के बारे में

सोच सकता हूं। उसका नाम है ब्रूस है। नीचे ब्रूस का जवाब दिया गया है और यही इस अध्याय का सार है। जब आप लीन नेतृत्व 'प्राप्त' करते है, आप असफल/ विस्फोटक बंब होते है, एक दुर्लभ नस्ल...और आकाश अनंत है।

हाय पॉल,

इस पद के लिए मेरे बारे में सोचने के लिए धन्यवाद। मैं सम्मानित महसूस कर रहा हूं! सुनने में एक जबरदस्त कंपनी की तरह लगता है।

आपकी तरह, मैं भी किसी की सिफारिश करने से हिचक रहा हूं, 'हालांकि' वह व्यक्ति अद्भुत लीन ऑल–स्टार है। मैं अनेक लीन पेशेवरों को जानता हूं, परन्तु स्पष्ट कहूं, बहुत–बहुत कम लोगों के पास गतिशील और आकर्षक व्यक्तित्व होता है, जो आपको कार्यबल के लिए प्रेरित और उत्साहित कर सकें और लीन कल्चर में ढ़ाल सकें। मुझे लगता है कि लीन पेशेवर की सिफारिश करना अनैतिक है क्योंकि वे केवल मित्र हो सकते हैं या सहयोगी।

में ऐसे एक व्यक्ति को जानता हूं, जो मुझे लगता है, इस पद के लिए श्रेष्ठ होगा, लेकिन जैसािक आप उम्मीद कर सकते हैं, उसे अच्छा भुगतान किया जाता है (लगभग 200k/yr. \$) और वास्तव में उसे मिसिसिपी में अपनी नौकरी और जीवन से प्यार है।

क्षमा करें, मैं कोई भी ठोस सिफारिश करने में असमर्थ हूं।

—ब्रूस

मैंने ब्रूस के लिए नौकरी की सिफारिश इसलिए नहीं की कि उसने मुझे लीन सफलता संबंधी सांख्यिकीय डेटा के रेखांकन और चार्ट दिखाएं। उसने मुझे लीन शर्तों या जापानी अवधारणाओं के साथ बिल्कुल भी प्रभावित करने की कोशिश नहीं की। उसने मुझे उन सभी कंपनियों के बारे में नहीं बताया, जो उसे अपने महान नेतृत्व के लिए बदलनी पड़ी। मैं ब्रूस से एक भाषण दौरान मिला, जो मैंने दिया था। वह लीन सीखने के लिए आया, जबिक उसके पास मुझसे 15 साल अधिक का अनुभव था। वह सामने की पंक्ति में अपने 5-6 लोगों के साथ मेज पर बैटा था। वे सभी मुस्करा रहे थे, लीन के लिए लालची! वे खुश थे, क्योंकि उनकी संस्कृति, केवल उनके उपकरण व शर्तें नहीं, जो उनकी सफलता का केंद्र थी। इस तरह से मैं लीन सफलता का मापता हूं। मैं इस प्रकार से कभी ऐसी संस्कृति को नहीं देखा, जिससे आश्चर्यजनक आंकड़े न निकले हों परन्तु मैंने ऐसे बहुत सारे आंकड़े देखे हैं, जिनमें कोई शिष्टता न हो। लीन ऑल–स्टार बनें, आपकी सराहना की जाएगी और आपकी बेहिसाब कल्पना से परे मुआवजा दिया जाएगा।

जब मैं किसी को काम पर रखता हूं, मैं हमेशा उसे चिरत्र और कौशल सिखाने के लिए रखता हूं। मैं किसी को भी काम करना सिखा सकता हूं, लेकिन चिरत्र को कभी सिखाया नहीं जा सकता। मैंने अभी हॉल ही में, उन लोगों को स्क्रीन द्वारा दिखाने का नया तरीका विकसित किया, जो फास्टकैप में काम करने की रुचि रखते हैं। मैं उनसे कहता हूं, अपने बारे में बताते हुए जल्दी से मुझे 2–3 मिनट का वीडियो बना कर भेजें। आप इससे सीख सकते हैं कि लोग इस अनुरोध का कैसे जवाब देते हैं। सितारों को कोई परेशानी नहीं होती, वे कहते हैं, उन्होंने ऐसा पहले कभी नहीं किया परन्तु वे ऐसा कुछ करते हैं और मुझे भेज देते हैं। इस सरल कार्य से ही लोगों के बारे में बहुत कुछ पता लग जाता है। और उसी समय, यह आपको और भी अधिक लोगों से मिलने की अनुमित देता है तािक आप अपनी संभावित नई टीम के लिए अधिक कुशलता से विचारशील निर्णय ले सकें।

नीचे वीडियो रिज्यूमे का एक नमूना दिया है, जिसे मैंने प्रदर्शित किया कि कैसे आप आसानी से अपने आईफोन से इसे बना सकते है। दूसरा वीडियो रिज्यूमे ग्राहम का है, जो हमारे जैसे ऑल स्टारों में से एक है, जो डेनावर क्षेत्र में आगे बढ़ रहा है। हालांकि मुझे इस बात का अफसोस है कि हम ग्राहम को खो रहे हैं, मैं एक असाधरण कंपनी खोजने में अपने रास्ते से बाहर जा रहा हूं, जहां वह अपने प्रभाव को बनाए रख सकता है क्योंकि उसे इस बात की गहरी समझ है कि लीन कल्चर को कैसे निर्मित किया जाता है।

एक बार फिर, वीडियो का उपयोग एक शक्तिशाली उपकरण है, जो आपको दूसरों से जोड़ता है। वे कहते हैं, यदि आप किसी का ध्यान प्राप्त करना चाहते हैं, तो आपको उल्लेखनीय होना चाहिए। पुराने तरीकों से चीजों को करते हुए उल्लेखनीय नहीं हुआ जा सकता। एक वीडियो रिज्यूमे भेजना, कम से कम बेहद दिलचस्प और ज्यादातर के लिए उल्लेखनीय साबित होता है।

इस प्रकार की तीव्रता और दिलचस्प तरीके से संवाद करना सीखना, आपको एक ऑल-स्टार बनाता हैं और यह स्थिति कोई बुरी नहीं!

एक प्रमुख बात ऑल-स्टार्स लोगों से प्यार करते और उन्हें प्रेरित करते हैं।

लीन वीडियोज:



1. पॉल का वीडियो रिज्यूमे का नमूना https://youtu.be/bF7rOuBQDok



2. ग्राहम के ऑल-स्टार्स वीडियो रिज्यूमे https://youtu.be/g0-3oeq981Q



For more book resources and videos go to paulakers.net/2sl-20

अध्याय 21

लीन को अंतरिक्ष यान की उड़ान बनाएं

अधिकांश लोग 'सरल' को अस्वीकार कर देते हैं क्योंकि ऐसा करना उन्हें लगता है कि उन्हें सिक्रियता दिखाने से मना करना तमाचे जैसा लगता है। यदि आप किसी भी चीज में जटिलता को जोड़ते हें, उससे सिक्रियता धीमी होगी, आगे का मार्ग अव्यवस्थित होगा और यह सबसे तेज दिमाग को भी गतिहीन कर देता है।

किसी भी लीन शिष्टता को सुपरचार्ज करने के लिए महत्ता के लिहाज से ये मेरे 11 शीर्ष कदम हैं। यदि आपका समूह ऊर्जा और शक्ति में कम है, तब आप पहले कदम से आरंभ करें और तब तक उसे देहराएं, जब तक आप का संशय दूर न हो जाए।

- 1. सीईओ या अध्यक्ष को व्यक्तिगत रूप से लीन को अपनाना चाहिए, न कि केवल टीम पर इसे लागू करने का प्रयास करें।
- 2. लोगों से टीम के रूप में नियमित मिलें, अधिमानत: दिन में एक बार, मुद्दों पर चर्चा करें, सुधारों और समस्याओं के बारे में बात करें और उन्हें लीन सिद्धांत सिखाएं। आप 'सुपर बाउल' अपनी टीम से मिले बिना और रणनीति बनाते समय अकेले न खेलें। फास्टकैप में, हम हर रोज ऐसा व्यवहार करते जैसे हम 'सुपर बाउल' खेल रहे हैं। यही तरीका है, जिससे हम अपने ग्राहकों के दिल और दिमाग को जीत सकते हैं और एक टीम के रूप में अपना प्रदर्शन सुधार सकते हैं।
- 3. 8 बर्बादियों के बारे में सीखें और जानें। कंपनी में हर किसी को दिल से जानें न कि उन्हें किसी संक्षिप्तता से याद रखें। उन्हें इस बात को समझना ही चाहिए। बेकार हमेशा अतिउत्पादन से आरंभ होता है, फिर लाने-लिजाने, फिर संचय-सामग्री, फिर उनकी किमयां, तब आपको फिर से उस कमी को दूर करना पड़ता है, अत्यधिक प्रक्रियाएं और सिक्रयता भी कचरे को बढ़ाती है। जब आपका

ग्राहक प्रतीक्षा कर रहा है और अपनी ईश्वरीय क्षमता को बर्बाद कर रहे हैं, जबिक इससे सुधार कर आप दुनिया बदल सकते हैं।

- 4. अपने सभी सुधारों की 'पहले और बाद' की वीडियोज बनाएं। अपना स्वयं का यूट्यूब चैनल आरंभ करें और आपके संगठन के माध्यम से यह अवधारणा जंगल की आग की तरह फैल जाएगी। इसे सरल रखें। वीडियो अपने स्मार्ट फोन से ही बनाएं। इसके लिए कोई कैमरा या मंहगा सॉफ्टवेयर न खरीदें। महत्वपूर्ण है, आप इसे तुरन्त करें, जब आप किसी में भी सुधार की संभावना देखें। कल के लिए काम न छोड़ें। बिल्कुल देर मत करें! उत्कृष्टता आफत है!
- 5. कभी किसी की आरे इशारा करके यह न कहें, "वे अपने अवशेषों की ओर देखें।" हमेशा खुद की ओर इशारा करें। आपके जीवन में दस जन्मों जितना कचरा है। मैं आपको बता नहीं सकता कि कितनी बार अधिकारी मेरे पास आते हैं और अपने संगठनों की बर्बादी का रोना रोते हैं। मैं केवल उनकी आंखों में देखता हूं और कहता हूं, "समस्या आप है। यह आपसे शुरू होकर, आप पर ही खत्म होगा। मुझे यह बताना बंद करो कि आप कैसे हर किसी को बदलना चाह रहे है। समस्या आप स्वयं है। नेतृत्व करो, लोग उसका अनुसरण करेंगे। अपनी आरे इशारा करो, लोग दौंडेंगे!
- 6. सुधार करने के लिए कुछ नहीं मिला ? बस आपको जो भी परेशानी मिलें, उसे ठीक करना है। आप जिस चीज से संघर्ष करते हैं, उसे हल करना है। जो भी प्रवाहित नहीं हो रहा, उसे सुधारने का आसान अवसर आपके पास है। अपने सहित, किसी के साथ एक घंटा बिताने पर मैं 10 टेढ़ी-मेढ़ी प्रक्रियाओं को खोज सकता हूं।
- 7. आपको कहां से शुरू करना चाहिए? आप सुधार की इन संभावनाओं को कैसे खोज सकते हैं? कहीं भी रुके हुए काम को देखें। काम कभी रुकना नहीं चाहिए, हमेशा प्रवाहित होते रहना चाहिए। अगर यह रुक जाता है, समझो बर्बादी होगी।
- 8. क्या मुझे किसी की मदद की आवश्यकता है? क्या मुझे एक सलाहकार नियुक्त करना चाहिए? उत्तर है, 'नहीं।' यदि आप किसी सलाहकार को नियुक्त करते हैं तो यह आपकी किसी पर निर्भरता की गारंटी होगी। लीन विचारक बनना आसान है, बजाय किसी दूसरे के कुछ भी कहने के बावजूद। यदि आप इसे अपने दम पर सीखते हैं, तब आप जिस भी चीज के बारे में सोचेंगे, उसमें गहराई होगी। सभी सलाहकार बुरे नहीं होते। वास्तव में, अनेक अच्छे होते हैं। ज्यादातर सलाहकार आपका दुरुपयोग करते हैं। अपने संगठन में लीन लाने के लिए कभी भी किसी सलाहकार को नियुक्त मत करें। एक जीवंत कल्चर को सुधारने के लिए

सलाहकार को नियुक्त करें। यदि सलाहकार आपको कांफ्रेस रूम में ले जाता है, उसे बाहर जाने का रास्ता दिखाएं और नरक से दूर हो जाएं। काम वहीं है, जहां काम किया जाता है: कार्यालय में या शॉप फ्लोर में. न कि किसी कांफ्रेस रूम में।

- 9. कभी अपने परिवार को लीन में लाने की कोशिश मत करें। इसे स्वयं करें और अच्छी तरह से करें। तब आप इस ग्रह पर प्रत्येक विचारशील व्यक्ति के लिए चुंबक बन जाएंगे। इसलिए पहला कदम इतना महत्वपूर्ण है। इस अध्याय के अंत पर वीडियो देखें।
- 10. यदि मैं अपने संगठन का शीर्ष नेता नहीं हूं ? तब मैं कैसे किसी को प्रभावित कर, लीन कल्चर का निर्माण कर सकता हूं? चाहे जीवन में आपका पड़ाव कोई भी हो, प्रत्येक व्यक्ति किसी न किसी को प्रभावित करता ही है। उस प्रभाव क्षेत्र में लीन बनाएं और आप थोड़े ही समय में, शीर्ष नेता के रूप में ऊपर उठ जाएंगे।
- 11. किसी भी समस्या के लिए जटिल समाधान की तलाश न करें। हमेशा सरल और सुरुचिपूर्ण की ओर बढ़े। अपने दिमाग का इस्तेमाल करें, बटुए का नहीं।

एक प्रमुख बात लीन मजेदार है। यदि इसमें कोई मजा नहीं है। आप जीवन की मिठास गवां रहे हैं।

लीन वीदियोज :



1. सप्तहांत योजना https://youtu.be/gHInhjea61w



For more book resources and videos go to paulakers.net/2sl-21

अध्याय 22

वीडियो बनाने के बाद

यह अध्याय लीन की मार्केटिंग करने संबंधी है। हमारे पास सचमुच दुनिया भर में हजारों कंपनियां ऐसी हैं, जो 2 सेकंड मॉडल को लागू करती है, लीन को सरल और मजेदार बना कर। सवाल यह उठता है कि अपने मजेदार कल्चर को ज्वालनशील पर कैसे डालें? कारण है, क्यों इतने सारे समूहों को लीन लागू करने का सौभाग्य मिला क्योंकि वे इसे लागू करने के इच्छुक रहे। उन्होंने दैनिक आधार पर एक सुसंगत तरीका/नियमावली विकसित की:

- 3 सुपर सिद्धांत
- 2 सेकंड सुधार
- सुबह की बैठक
- पहले और बाद की वीडियोज

मैं अब तक 50 से अधिक देशों में जा चुका हूं। अपनी यात्रा दौरान मुझे विभिन्न प्रकार के संगठन देखने का अवसर मिला। इस प्रदर्शन से मुझे उन छोटे तरीकों को देखने का मौका मिला, जिनसे सुधार किए जा सकते हैं और आप मेरी कंपनी और अन्य में अंतर को देख सकते हैं। मैंने देखा, एक संगठन ने 200 से अधिक सुधार वीडियोज बनाएं परन्तु इन वीडियोज को देखने वाले दर्शकों की संख्या कम ही रही, जबिक मुझे लगता कि इससे अधिक होनी चाहिए थी। वे अच्छी वीडियोज थी, कर्मचारियों ने उन्हें बड़ी ऊर्जा और रचनात्मकता से बनाया, लेकिन पूरी टीम उसमें नजर नहीं आ रही थी और मेरा स्वाभाविक सोचना था—उफ! कितनी बर्बादी है! हर एक को इन वीडियोज को देखना चाहिए, वे शानदार है। उन्हें कुछ प्रश्न पूछने की आवश्यकता है, क्या आप संगठित तरीके से इसका प्रचार कर सकते हैं? क्या कोई सतर्क अभ्यास है, जिससे ये लोग इस प्रकार की वीडियोज से विचार प्राप्त कर सकें?

फास्टकैप में हमने लीन को हर काम में अपनाया, विशेषकर हमारी मार्केटंग में भी। सप्ताह में एक बार हम दुनिया भर के लोगों को 2 सेकंड लीन ईमेल यह देखने के लिए भेजते कि लोग कैसे अच्छे सुधार कर रहे हैं।



लीन ई-ब्लास्ट

सप्ताह में एक बार हम बड़े पैमाने पर उत्पाद ईमेल भेजते ताकि हमारे ग्राहक हमारे उन सभी नए नवाचारों को देख सकें जिन्हें हम लागातार सामने ला रहे है। इसका परिणाम कम आश्चर्यजनक नहीं रहा। सबसे अच्छी बात है कि ऐसा करना आसान रहा क्योंकि हमने इन ईमेल ब्लास्ट के लिए टेप्प्लेट बनाएं और उन्हें बस वितरण सूची भेजनी थी।

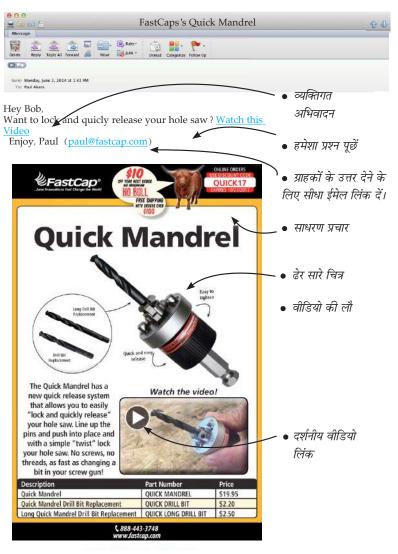
मुझे आश्चर्य हुआ कि प्रत्येक संबंधित कंपनी क्यों अपने 2 सेकंड लीन सुधार वीडियोज आने

आंतिरक स्टाफ को भी उत्सुकता से क्यां नहीं भेजती? मैंने संगठनों को सप्ताह में ऐसे ब्लास्ट ईमेल बाहर भेजने का सुझाव देना शुरू किया, जिसे उनकी टीम द्वारा बनाया गया हो, अन्य लोगों को उसे ईमेल द्वारा भेजा जाएं। जैसािक आप सोच सकते हैं, इसके परिणाम शानदार रहे :

इन ईमेल विस्फोटों को बनाने का मंत्र यह रहा:

- सरल
- बहुत कम शब्दों में
- दर्शनीय वीडियो लिंक पर क्लिक करते ही
- व्यक्तिगत : हमेशा उस व्यक्ति को संबोधित करना, जिसे ईमेल प्राप्त करना है यानी हाय पॉल.
- यदि संभव हो तो हमेशा एक प्रश्न पूछना। "क्या आप मानते हैं कि बॉब ने इतने समय की बचत की? वीडियो देखें और देखें कि उसने ऐसा कैसे किया।"

यह लीन का स्टेरॉयड पर त्विरत अभ्यास है। अगले पेज पर, आप हमारे लीन का ई-विस्फोट का उदाहरण देखें। आप जो करना चाहें, उसकी नकल कर सकते हैं। लीन के यह परिणाम उसकी लौ पर निर्भर होंगे।





Copyright © 2014 FastCap, All rights reserved.

Unsubscribe from this list | Update subscription preferences | View email in your browser.

2 सेकंड लीन



Copyright © 2014 FastCap, All rights reserved.

Unsubscribe from this list I Update subscribtion preferences I View email in your prowser.

एक प्रमुख बात क्या आप लीन की मार्केटिंग कर रहे हैं?



For more book resources and videos go to paulakers.net/2sl-22

अध्याय 23

हमारा नया घर!

भविष्य के लिए निर्माण!

कई वर्षों के इंतजार और योजना के बाद, आखिरकार हमने अपना पचास हजार वर्ग फुट का लीन मंदिर पूर्ण कर लिया। हमारी यह नई फैक्ट्री फेरनडेल, वाशिंगटन में स्थित है। इस का प्रत्येक विवरण कर्मचारियों और ग्राहकों को ध्यान में रखकर डिजाईन किया गया।





पॉल ने कई बरसों से अत्याधुनिक इमारत के निर्माण का सपना देखा था, लेकिन 2008 की आर्थिक मंदी के कारण, इमारत की इस परियोजना को ठंडे बस्ते में डाल दिया। अति लीन का धन्यवाद, हमने आगे बढ़ना जारी

रखा। इस इमारत परियोजना की शुरूआत 2013 के आरंभ में हुई और हम इस वर्ष के अंत में इस इमारत में चले गए।

हमारी नई इमारत एकदम लीन नवाचारों से भरी हुई है। लीन के सिद्धांतों में से सबसे महत्वपूर्ण 'लोगों



के प्रति सम्मान' का प्रमाण आपको हर जगह देखने को मिलेगा। इस इमारत में 110 खिड़कियां हैं, जिनसे प्राकृतिक प्रकाश आता, ऑटोमैटिक एलईडी प्रकाश



शेफ किचन

व्यवस्था, दीप्तिमान तिपश, बिग एस फैन्स और इंटीग्रेटेड बोस ध्विन प्रणाली को शामिल किया है। प्रत्येक दिन गर्मी जैसा लगता है!

हमने यहां एक शीर्ष लाईन शेफ किचन भी बनाया है, जिसे कर्मचारी इस्तेमाल कर सकते हैं। यहां सबसे अच्छे

गुणवत्ता उपकरणों व अलमारियों को स्थापित किया गया है, हमारे लोग सम्मान और सराहनीय महसूस करें। आप यहां चलते हुए, पकाते समय उसकी गंध भी महसूस कर सकते हैं।

हमारा लकड़ी का सारा काम उत्तम है, जहां लकड़ी की जड़ें स्पष्ट है, जब आप दरवाजे से अंदर आते हैं। सुंदर उजागर बीमों के साथ सारी इमारत बढ़िया देवदार से बनी हुई है। 1200 वर्ग फुट लकड़ी की दुकान हमारे खेल के मैदान जैसी है और आपको यहां कोई न कोई अवश्य मिलेगा।

फास्टकैप में बाथरूम हमेशा से ही हमारे गौरव और आनंदमय स्थिति के परिचायक रहें। जब इस नई इमारत में इनके डिजाइन की बात आई, हमने सारी रुकावटों को दूर कर दिया। हमारी पुरानी इमारत में, लोगों के लिए पांच बाथरूम

थे। वे बाथरूम अक्सर व्यस्त लगते क्योंकि जांच के लिए दरवाजे के हैंडल को घुमा कर देखना पड़ता था। इस व्यर्थता को दूर करते हुए, हमने नए बाथरूम में एक ही जगह पर अलग–अलग निजी बाथरूम बना दिए। इसने अलग–अलग जगहों पर जांच करने की अतिरिक्त गति को खत्म कर दिया।



लकड़ी की दुकान-हमारा खेल का मैदान



बाथरूम—हमारा गौरव और आनंद

दिखाई देती है। लोग आसानी से देख सकते हैं कि बाथरूम स्टॉल उपलब्ध है। इन दो सुधारों ने दिन में हमारे कई घंटे बर्बाद होने से बचा दिएं। इसके अलावा, नई इमारत के निर्माण में काम करने के लिए संभावित सर्वोत्तम स्थान को डिजाइन किया गया ताकि सारा काम सुचारू रूप से प्रवाहित हो सकें। इस सारे कार्यक्षेत्र में कोई दीवार

नहीं, बस बाथरूम, लकडी की दुकान, छोटा सा कांफ्रेस रूम और सर्वर रूम इसके हिस्से हैं। इस प्रकार के डिजाइन द्वारा काम करते हुए पूरी तरह से लचीलापन



हमने लोगों को अलर्ट करने के लिए एक लाईट सिस्टम भी जोडा, जब कोई निजी बाथरूम व्यस्त है। क्योंकि इमारत में प्रकाश व्यवस्था कहीं से भी

बाथरूम प्रकाश व्यवस्था

पूरी तरह से निजी बाथरूम

मिलता है और भविष्य में किसी भी जरूरत के अनुकुल बनाने की अनुमति भी देता है।

इस सारे कार्यक्षेत्र को साफ करने और रख-रखाव के लिए आसान तरीके से डिजाइन किया गया। कालीन, टाइल और कंक्रीट फर्श की बजाय, हमने पॉलिश कंक्रीट का इस्तेमाल किया। इससे मानकीकृत सफाई

प्रक्रियाएं और आपूर्ति होती है। अब सफाई मजेदार, तीव्र और आसान हो गई है।

इस इमारत में प्रत्येक कार्य केंद्र और उत्पादन सैंल पहियों पर हैं। इससे किसी भी स्थिति में काम के अनुकल हुआ जा सकता है। यदि हमें अधिक उत्पादन को शिपिंग के करीब ले जाने



कोई दीवार नहीं

की आवश्यकता है तो हम इसे दिनों के बजाय मिनटों में किया जा सकता है। हम उत्पादन की इंजीनियरिंग से लेकर मुख्य कार्यालय तक लेकर जाना गतिशील और मॉडुलर कर सकते हैं।

हमारे लोग भी यहां पहियों पर सवार हैं! क्योंकि हमारी नई इमारत हमारी पुरानी इमारत से बहुत बड़ी है। यह कुशलता से घूमने का एक



पूर्ण स्कूटर स्टेशन

इन डेस्कों की व्यवस्था चतुर्भुज हैं, जो सहयोग को प्रोत्साहित करते हैं।

और यहां आप अक्सर लोगों को मिलकर किसी प्रोजेक्ट से निपटने और सवालों के जवाब ढूंढते हुए देख सकते हैं। इस कार्यालय में बर्बाद करने के लिए कोई मौके नहीं हैं।



ग्राफिक डिजाइन विभाग



इंजीनियरिंग और उत्पादन सैल पहियों पर

तरीका है। हमारे पैर टोकरी से लैस रेजर/ स्कूटर द्वारा हम इस इमारत में कहीं भी 30 सेंकंड के तहत पहुंच सकते हैं।

हमारे सभी कार्यालयों में स्टैंड अप डेस्क मौजूद है। क्योंकि वहां कोई भी दीवार नहीं, इसलिए वहां खड़े रहना आसान है।



स्टैंड अप कार्यालय

ग्राफिक डिजाइन विभाग शॉप पर खुला है, इससे पैकेजिंग बदलने और मार्केटिंग सामग्री को जरूरत पड़ने पर तत्काल बदला जा सकता है।

हमारे अधिकांश कार्यस्टेशन स्टील पाइपों और कनेक्टर्स सिस्टम से बने हैं, जो फास्टपाईप में निर्मित हैं। क्योंकि हम



मानकीकृत गाडियां और केंद्र

मानकीकृत निर्माण सामग्री का उपयोग करते हैं, हम किसी केंद्र को जरूरत पड़ने पर कहीं पर भी इस्तेमाल कर सकते हैं। इसी कारण हमारे लिए मॉडयूलर गाड़ियां, टेबल और केंद्र बनाना आसान है, जिन्हें आसानी से डुप्लीकेट बनाया और संशोधित किया जा सकें। अगर एक केंद्र की जरूरत नहीं है, हम उसकी सामग्री

को दुबारा से उपयोग कर सकते हैं, उसे किसी और चीज में बदल सकते हैं। हम पहले अपने ग्राहकों की जरूरतों को देखते हैं और उन्हें कम कीमत पर, तेजी से उत्पाद प्रदान करते हैं। क्योंकि हम मंहगे या स्थायी कार्यकेंद्रों से नहीं बंधे हए।

सामान रखने का रैक साढे पांच फुट चौडा रखा गया हैं, जिससे हमें अपने स्टॉक



हमारे ऑर्डर केंद्र

या इन्वेंट्री को पारंपिरक ढंग से रखने से आधे स्थान पर स्टोर किया जा सकता है। इस निर्मित मार्गनिर्देशित सिस्टम को फोर्कलिफ्ट द्वारा पूरी गित से, सुरक्षित रूप से संचालित किया जा सकता है। प्रत्येक इन्वेंट्री रैक के अंत में गिलयारे में उत्पादन सैंल हैं। यह तैयार माल के लिए कच्चे उत्पादों की सूची को पहले से ही गिलयारे में छोड देता है।



सीमित गलियारे

सभी लीन सुधारों को इमारत के आकार और निर्माण दौरान ही लागू किया गया ताकि उत्पादकता में वृद्धि हो। हमने हमेशा से उच्चतम गुणवत्ता वाले उत्पादों का उत्पादन किया और हमारी मात्रा में वृद्धि हुई। जबकि इससे हमारा काम और भी आसान हो गया और अधिक मजेदार हो गया। इस सब के लिए लीन का धन्यवाद!

आप इससे अधिक देखना चाहते हैं ? नीचे दिया गया हमारा वीडियो टूर देखो! हमारे एक प्रशंसक की प्रतिक्रिया देखें :

आपकी नई कंपनी की कुछ वीडियोज देखकर,

बस इतना ही कहना चाहता हूं कि यह सब अद्भुत है। आपने और आपकी टीम असाधरण काम कर रही है। मुझे मालूम है, आप कभी खत्म नहीं किया, परन्तु आपका काम लगातार प्रेरित करता रहेगा। कृप्या अपनी टीम को यह बताएं कि आपके द्वारा प्रतिदिन किए जाने वाले प्रयास यहां पेंसिल्वेनिया में लोगों को प्रेरणा दे रहे हैं। मुझे मालूम है, सफलता के लिए उत्कृष्ट नेतृत्व और उत्कृष्ट टीम की आवश्यकता होती है। आप लोग कमाल है! और आपने मुझे अमेरिकी विनिर्माण पर गर्व करना सिखाया कि इस देश में क्या किया जा सकता है। बेहतरीन काम करते रहें। आप मेरे आदर्श है!

—शॉन ग्रॉस

इंजीनियरिंग और सामग्री प्रबंधक वाइकिंग प्लास्टिक

एक प्रमुख बात

इसे बनाएं और इसे बदलना मुश्किल है।

लीन वीडियोज:



1. पॉल के साथ लीन दौरा करें! https://youtu.be/jYby_HczyDA



2. फास्टकैप लीन टूर 2.0 https://youtu.be/EqtKKkastWk



3. नई फास्टकैप सुविधा की इमारत https://youtu.be/meqGK3VN2XE



4. फास्टकैप की नई मजबूत सुविधा https://youtu.be/hZlBcHkV27k



For more book resources and videos go to paulakers.net/2sl-23

अध्याय 24

आइए एक भ्रमण करें

प्रत्येक दिन मुझे लगभग तीन भाषण करने या दौरा करने के अनुरोध मिलते हैं। अब हम वर्ष में 24 दौरें करते हैं और गंभीर लीन कल्चर का निर्माण तब तक संभव नहीं जब तक जरूरतों को जानबूझकर कठोरता से बाहर नहीं किया जाता। हम यह नहीं सिखाते कि लीन को कैसे करें, हम लीन कल्चर का निर्माण करना सिखाते हैं। लीन को सीखने की बहुत अधिक मांग है, हमने लीन तरीके द्वारा अधिक से अधिक लोगों तक पहुंचना संभव किया। मैंने अपना वीडियो कैमरा और रोजर स्कूटर उठाया और 4 घंटों में वीडियो टूर बना लिया। न कोई पेशेवर वीडियो प्रोडक्शन टीम, बस मैं और मेरे लोग, एक सोनी पीजे 790 वीडियो कैमरा और मेरे मैक के साथ फाइनल कट प्रो। यह एकदम आसान, तीव्र और सरल था लेकिन यह उत्कृष्ट नहीं था! उत्कृष्टता उन लोगों के लिए हैं जो आपको वे सारे कारण बताना चाहते हैं कि वे ऐसा क्यों नहीं कर पा रहे हैं। इस वीडियो को इस तरह से बनाया गया तािक वे इसकी समीक्षा उस प्रकार से कर सकें, जैसे वे सोचते हैं। हमने लगभग 1,000 वीडियोज बनाई (जिन पर लगभग एक मिलियन से अधिक प्रतिक्रियाएं आई) यह ऑनलाईन पर मुफ्त है और किसी भी लीन विषय के सभी विवरणों को देख सकते हैं।

दुनिया भर में ऐसी अनेक कंपनियां है, जो लीन कल्चर के निर्माण के लिए शानदार काम कर रहे हैं। इस साल मैंने इन कंपनियों के नेताओं का इंडियाना में हुई MAPP सम्मेलन दौरान साक्षात्कार किए। आप इस अध्याय के अंत में लीन राउंडटेबल साक्षात्कार देख सकते हैं।

6 लीन शिष्टाचार निर्मित कंपनियां

वाल्टर्स एंड वोल्फ कैलीफोर्निया जाइलम डिजाइन कोलोराडो क्लाइम-एजी यूके येलो टूल्स जर्मनी वाइकिंग प्लास्टिक पेंसिल्वेनिया

ओमनी डक्ट कैलीफोर्निया

दौरे की आवश्यकताएं

- सीईओ उपस्थित होना चाहिए। हम मानते हैं कि कुछ संगठन विशाल हैं, तब सीईओ का दौरे में शामिल होना ही चाहिए, हालांकि आपको पता होना चाहिए कि हमारे पास विश्व स्तर की कंपनियां है, जिनमें 70,000 कर्मचारी, और उनके प्रेजीडेंट, बोर्ड के सदस्यों के साथ, अनेक बार हमारे दौरों में शामिल हो चुके हैं। इस शर्त का अपवाद केवल तब किया गया, जब हम आश्वस्त हों कि भाग लेने वाले नेता के पास सफलतापूर्वक लीन कल्चर बनाने की शक्ति है।
- उपस्थित लोगों को 2 सेकंड लीन पुस्तक को अवश्य पढ़ना चाहिए।
- उपस्थित लोगों को हमारे कम से कम 10 लीन वीडियो देख कर आना चाहिए।
- आप अपने कल्चर और कंपनी को 1 साल में लीन मॉडल में बदलने के लिए प्रतिबद्ध हैं।
- पहले साल में 'पहले और बाद' की 50 सुधार वीडियो बनाएं।
- आप जो सीखते हैं, उसे दुनिया भर के साथ साझा करने के लिए (लीन वीडियोज) एक सार्वजनिक यूटयूब चैनल सैट करें।
- आप अन्य व्यवसायों को एक साल के लिए अपनी कंपनी का दौरा कराएं।
 फास्टकैप दौरा (इसका आगे भुगतान करें)
- दौरे पर आपको सबसे पहले हमारे बाथरूम साफ करने होंगे। यह विनम्रता सिखाता है और प्रभावी प्रक्रियाओं को प्रदर्शित करता है...लीन के दो छोर! यदि आप उपरोक्त मानदंडों को पूरा करते हैं तो उनके लिए दौरे के ये विवरण

- उपस्थित लोगों के नाम के साथ मुझे उत्तर दें।
- हम एक विनिर्माण सुविधा में काम करते हैं, इसलिए ठंडे दिनों में गर्म कपड़ों
 को प्रोत्साहित किया जाता है। हमारे संयंत्र पर तापमान आम तौर पर 62
 डिग्री रहता है।
- मैं सिफारिश करता हूं कि आप निम्नलिखित 8 वीडियो देखें ताकि आपकी यात्रा अधिक संदर्भित हो सकें। आप हमारी 2 सेकंड लीन वेबसाइट पर भी जा सकते हैं, जहां आपको वहां और भी बहुत वीडियो और संसाधन हैं, जिनका उपयोग आप अपनी टीम के प्रशिक्षण के उपकरण के रूप में कर सकते हैं। आपका संगठन को लीन हब में भाग लेने के लिए अत्यधिक प्रोत्साहित किया जाता है। paulakers.net/lean-hub पर जाएं!

फास्टकैप लीन दौरा क्यों देता है

- हमें ट्योटा प्रोडक्शन प्रणाली सीखने से हमें बहुत फायदा हुआ है। इसे वापस देने का हमारा तरीका है।
- हम चाहते हैं कि दूसरों को भी वही लाभ मिले जो हमने अमेरिका में एक मजबूत कारोबारी माहौल का निर्माण करके किया।
- ट्योटा ने खुले तौर पर हमें अपने 50 साल के अनुभव को मुफ्त में सिखाया, इसलिए इसे हम आगे बढ़ा रहे हैं और वही काम कर रहे हैं।
- जब हम इसे सिखाते हैं तो हमारे लोग लीन में बेहतर हो जाते हैं।
- जब दूसरे लोग हमें देखना और उसका अनुभव करना चाहते हैं, जो हम ने लीन शिष्टाचार को बनाने के लिए किया। तब हमारे लोग बहुत सम्मानित और संतुष्ट महसूस करते हैं।

दौरा करने वाले लोगों के फास्टकैप की अपेक्षाएं

- उपस्थित लोगों को एक स्पष्ट लक्ष्य के साथ आना चाहिए कि वे क्या प्राप्त करना चाहते हैं।
- जैसािक आप लीन सीखते और लागू करते हैं, हमारी अपेक्षा यह है कि आप फास्टकैप की यात्रा के एक वर्ष के भीतर दूसरों को सिखाएं और इसे आगे बढ़ाएं।

- दौरा जिज्ञासुओं के लिए नहीं है—यह उन लोगों के लिए है, जो गंभीरता से लीन सीखना चाहते हैं और उसे लागू करने के लिए प्रतिबद्ध हैं।
- दौरे में विरष्ठ नेताओं की उपस्थिति होनी चाहिए (अध्यक्ष, सीओओ, मालिक आदि) अन्य लोगों का भी स्वागत है।
- सभी उपस्थित लोगों में लीन के प्रति प्रतिबद्धता होनी चाहिए।

दौरे के बाद क्या करना शुरू करें

- सबसे पहले, लीन सरल है। इसे अपने मन में बसाएं, आप अवश्य सफल होंगे।
- बहाने बनाना बंद करें कि आप ऐसा क्यों नहीं कर सकते। यदि आप बहाने बनाते हैं, तब आप लीन को कभी सीख या अनुभव नहीं कर पाएंगे। खुद को बदलें, अपने परिवार को बदलें, अपनी गली को बदलें, अपने शहर और इस दुनिया को बदलें।
- लीन कल्चर का अनुभव, लीन कंपनियों का दौरा करते हुए सीखें।
- व्यवसायों के लीन परिवार का हिस्सा बनें। उनसे जुड़े। हम सब यहां एक-दूसरे की मदद के लिए हैं।
- पहले इसका अनुभव करें, इसके लाभों को अपनी आंखों से देखें, तब इसे पढ़ना और अनुभव करना शुरू करें।
- फास्टकैप द्वारा प्रदान किए जाने वाले सभी लीन वीडियो देखें और उन्हें आपकी कंपनी में प्रशिक्षण उपकरण के रूप में उपयोग करें।
- 'दि ट्योटा वे' पढ़ें।
- साइन अप करें और 'दि अमेरिकन इनोवेटर' और 2 सेंकंड लीन का साप्ताहिक प्रसारण सुनें। पिछले सभी शो आईटयून्स पॉडकास्ट और वेबसाइट पर उपलब्ध हैं।

याद रखें, लीन एक अंतहीन यात्रा है मेरा मानना है कि आप लीन यात्रा का आनंद लें जितना मैंने अधिक-से-अधिक आनंद लिया। जीवन एक साहसिक कार्य है!

Jean-

एक प्रमुख बात लीन को सीखें नहीं।

लीन को सीखें नहीं। सीखें लीन शिष्टाचार का निर्माण करना।

लीन वीडियोज:



1. फास्टकैप की लीन वीडियो लाइब्रेरी https://www.fastcap.com/content/leanvideos



2. MAPP राउंडटेबल इंटरव्यू https://youtu.be/E9Na_YMKdvE



3. वाल्टर और वोल्फ : शॉप बी कहां है ? https://youtu.be/XTaFuteaz00



4. जाइलम डिजाइन : फैक्ट्री टूर https://youtu.be/6IUywb_02KU



5. काइलम-ईजी : लीन यात्रा https://youtu.be/EH8hKjskD7s



6. ओमनीउक्ट : लीन ब्लॉग https://youtu.be/OzBXPDnk65Y



7. वाइकिंग प्लास्टिक : लीन यात्रा https://youtu.be/3d04Dq8UY4E



8. साप्ताहिक ब्रॉडकास्ट साइन-अप https://paulakers.net/subscribe



For more book resources and videos go to paulakers.net/2sl-24

संसाधन

लीन संक्षिप्त रूप में

LEARN HELEAN

- निरंतर सुधार तब होता है, जब आप प्रतिदिन की 'परेशानियों से निपटते हैं।'
- 2. लीन 8 प्रकार के घातक अवशेषों के उन्मूलन संबंधी है।
 - अति उत्पादन
 - परिवहन
 - स्टॉक
 - कमियों को फिर से ठीक करना
 - अत्यधिक प्रक्रियाएं
 - भागदौड़
 - ग्राहकों का प्रतीक्षा करना
 - कर्मचारियों की अप्रयुक्त प्रतिभा को निखारना
- 3. कचरे को सतत सुधारों से हटाते जाना।

महत्वपूर्ण लीन सिद्धांत

 लीन विचारक दूसरे लोगों की रचनात्मकता को प्रेरित करें और लोगों के प्रति सम्मान प्रगट करें।

- लीन विचारकों के विचार निजी नहीं होते, यह हमेशा एक टीम प्रयास होता है।
- 3. लीन विचारक दिन में कम से कम दो बार स्वयं को गलत कहते है।
- 4. सुधार अंतहीन है क्योंकि बर्बादी गुरुत्वाकर्षण की तरह है।
- 5. हम जो भी करते हैं, उसमें 90 फीसदी बेकार होता है।
- कभी भी दूसरों के अवशेषों की ओर मत देखो, आपके पास इससे भी ज्यादा व्यर्थ हो सकता है।
- लीन काम को तेजी से करने के बारे में नहीं है बल्कि सुचारु रूप से काम करना है।

लीन शिष्टाचार के 7 जादुई बिंदु

- 1. लोगों को शिक्षण और प्रशिक्षण देना
- 2. हर किसी को प्रतिदिन 2 सेकंड सुधार करना
- 3. प्रतिदिन सुबह 3 सुपर सिद्धांत: सफाई, छांटना और प्रमाणिक होना
- 4. सुबह की बैठकें शुरू करना
- 5. अपनी लीन यात्रा को बाथरूम से शुरू करना
- 6. अपनी लीन यात्रा धीरे रखें
- 7. तब तक लीन यात्रा शुरू न करें, जब तक आप 1,000 फीसदी सुनिश्चित न हो। यही आपका सही मार्ग है। यदि आप इसे पूरी समझने से पहले प्रारंभ करते हैं, तो आप इसमें असफल रहेंगे।

लीन कल्चर के निर्माण के परिणाम

- 1. परिचालन उत्कृष्टता
- 2. कम कारोबार
- 3. ग्राहक प्रतिधारण
- 4. लागत में लगातार कमी
- 5. गुणवत्ता में लगातार वृद्धि
- 6. निरंतर नवाचार
- 7. काम के स्थान को मजेदार बनाएं।

संसाधन 187

लीन सुबह की बैठक के दस्तावेज



Morning Meeting Agenda

- 7:30-7:55 Leader preps for the meeting
 7:55 Leader Announces over intercom and walkie-talkie 5 minutes
- **State of the control of the c
- 8:02 Sales Numbers
- 8:03 Mistakes and discussion

- 8:10 Raving Fans
 8:15 Product Review
 8:20 Improvement
 8:25 FastCap Principles
- 8:30 History and Enrichment
 8:35 Constitution
 8:40 Stretching
 8:45 Back to Work

- 1. The times are approximate. Our morning meeting generally takes 30 minutes, but can take up to an hour depending on subjects and issues of the day.

 We have the morning meeting every morning. We do not miss
- It. It is the most important way we build our culture. In the beginning, our morning meetings were only 5 minutes long. We recommend that you start the same way and make it sustainable.
- Constant review and testing of the material you cover is critical
- 4. We are often asked if we have new employee orientation. The answer is "No." The morning meeting provides daily orientation and is infinitely more effective.



Leader: Our goal is for people to rave about our company.
This is where emails and letter are read out loud to
recognize our team for exceptional service.

Raving Fans

Examples of how FastCap blows people away!!

Example Letters



- "Hi Kenziel I want you to know that I am very grateful for what you did for me. You provided such friendly customer service and went the extra m Please forward this message to your supervisor. I want to extend a compliment to an ex employee!"
 Thanks, Usa

"He Paul! Thank you for opening up your doors and letting us in for the Learn to See Lean stars of "World Class" companies over the years and your company by fine has been one of the best. Amed Some of the See and your company by fine has been one of the best. Amed some of the see and the see

- "Hi FastCap! I just wanted to thank you for all your support. I am proud to be selling your line, the name is like selling Kleenex... the name is so recognized. Your staff does an excelle job and is very helpful and customer driven."
- "The Jeanny Goaz, you make. It has to stay mad, You (and FrailCas) here provided abouthedly outlanding outlander service. I received the HOSt folder POMY, the day after our communication. Before I opened my little handyman business, I spent decades providing and meaninging continers apport operations in the computer industry. I would have LOVED to Thanks for retationing my faith in (at least one) American business.
- "Hi Clinit Thank you for excerting me through your facility today for our annual safety audit. As usual, your facility stands front and center in tidniess. Your record keeping is impeccable and wlawnys up-belde, and all the personnel are always asser of each others; presence and rank when the presence and the presence of the presence and Frank Enriquez.



Leader: Every day review one of our products so that our team is well-trained with hands-on information.

Product Review

The leader should be prepared to do the following:

- 1. Refer to the catalog to find the next product to be reviewed.
 2. Go to our website and queue up the product video (when available).
 3. Get the product to explain and pess around a semiler.
 4. Talk to Paul/Mike/Andrey/Jon about any additional technical info and additional demonstration for the group.
 5. Encourage questions about the product and test for comprehension.
 6. Cross of the product in the catalog.





Leader: Check with Andrey and queue up the most recent improvement video that has been made.

Improvements Leader calls on 6 people everyday about their current morning improvement.



Every day we focus on an improvement that has been made. Because everyone is required to make one 2 second improvement a day, it is easy to shorwase and celebrate one improvement every day. We take the improvements that are most compelling and actually produce short videos showing to produce and actually produce short videos showing to produce the contract of the contract of the contract Lean Improvements.

The concept of reviewing an improvement every day comes from the idea that u want to make a culture stick you must do the following 3 things:

- <u>Create an expectation</u>: Our expectation is that everyone makes a 2 second improvement everyday.
- <u>Inspect the expectation</u>: This is done in the first hour of every day during the Morning Improvement walk where we inspect the improvements that every team member is making.
- Reinforce the expectation: This is done by showing everyone videos of the improvements being made on a daily basis. Note: in the beginning we reviewed improvements by walking from department to department. This method may be effective for smaller companies, however as we grew it was more effective to make videos of the improvements and show them in the morning meeting.

2 सेकंड लीन



Leader: Read one principle and discuss with group the meaning and how to apply it at work and home.

FastCap's 22 Principles

- What is the purpose of FastCap? Grow People.
- 2) FastCap is always looking for a way to make things... Safety, Quality, Simpler, Faster. 4) When we walk away from something we... "Leave It Better Than You Found It".
- 3) Winston Churchill said these words... "Action This Day".
- 5) Our job title is... Process Engineer.
- 6) Everything of value comes after... <u>Much hard work</u>.
- 7) Our goal each day is to make one... 2 second improvement. 8) The most powerful word in the human language is... A Person's Name.
- Enjoy your day to the fullest by... Doing the Hard thing First.
- 10) If we want to know what the real issue is, we must... Ask why 5 times.
- 11) When there is a problem, we should always... Go and See.
- 12) What must we do if we want to understand our actions? Hansei (reflect).
- 13) Real learning comes when you ask... Questions.
- 14) What did Bob Taylor say? Responsible for things and people.
- 15) "I'll trade all the intelligence in the world for someone with... vision".
- 16) Toyota never attempts to improve anything unless they can... Cut the waste in half.
- 17) Hold each other accountable. Hold each other accountable.
- 18) Your success at FastCap will be determined by the fact that you are... Never Satisfied.
- 19) Toyota's success is the result of the relentless pursuit of ... Building a Culture.
- 20) How do you make a vision stick? Cast it over and over. Repetition
- 21) There are two kinds of people in the world... Givers and Takers
- 22) According to Bob Taylor anything worth doing is...worth doing poorly.



Leader: Queue up and review the video, audio or book that provides our History and Personal Improvement lesson for the day.

History

Examples: America the Story of Us video. Top 100 people of the Century video. Today in History



Personal Growth/Enrichment

Examples: Read one page from book or listen to 5 minutes audiobook. Good to Great The Toyota Way Nido Qubein





Leader: Ask one team member about one amendment per day.

DELLE TOPLE

Constitution

1st Amendment (1791, George Washington): Freedom of Religion, Speech, Press, Assembly & Petition.

2nd Amendment (1791, George Washington): A well regulated Militia Right to Keep and Bear Arms.

4th Amendment (1791, George Washington): Right to be secure

No unreasonable search and seizure

No unreasonable search and seizure

No warrants without probable cause, sworn by oath

Particularly describing place to be searched, persons or things to be seized

Sth Amendment (1721, Goorge Washington):
No person shall be held to answer for Cigitato infamous
Crine without indictiment by Grand Jury, Except Military
No Double Jeopardy of the Or limb
Shall not be compelled to bear witness against oneself
Shall not be deprived of Life, Liberty, or Property without due process of law

6th Amendment (1791, George Washington): Right to a speedy trial by a jury of their peers Be informed of the accusation against them Confront witnesses against them Compulsory process of witnesses in their favor Assistance of Coursel for defense

7th Amendment (1791, George Washington): Suits of common law exceeding 20 dollars, right to trial by jury No fact shall be re-examined, other than by rules of common law

8th Amendment (1791, George Washington): Excessive bail shall not be set Nor excessive fines imposed Nor Cruel and Unusual punishment inflicted



Leader: Lead team in a 3-5 minute stretch for the day.

Stretching





लक्ष्य

लोगों को उन्नत करें	1 महीने में नया उत्पाद	एक 2 सेकंड का सुधार
 लीन घर लें दूसरों के प्रति सम्मान, दूसरे कर्मचारियों के प्रति दयालुता प्रतिदिन सीखें (इतिहास, कल्चर, साहित्य, संविधान) एक दूसरे के प्रति जिम्मदार रहें 	• अपने ग्राहकों के विचारों को विकसित करें और उन्हें मार्केटिंग में लाएं	 हर कोई प्रतिदिन 2 सेकंड का सुधार करें और ताउम्र ऐसा करते रहें अपने लक्ष्यों को छोटा रखें ताकि हर कोई उसे प्राप्त कर सकें।
पाका-योके	विश्वस्तरीय समाधानकर्त्ता	कोई रिसाव नहीं
 प्रत्येक प्रक्रिया बिना गलती के हो सरल प्रक्रियाएं रखें तािक हर कोई इसे 5 मिनट की ट्रेनिंग में अपना सकें। सप्ताह में एक गलती से अधिक न करें। चीजों को आसान रखें तािक आपकी RAM मैमोरी उच्च-स्तरीय सोच के लिए मुक्त रहें। 	 मुझे समाधान दें कोई क्षमा नहीं! मुझे मत बताएं कि आप ऐसा क्यों नहीं कर सकते! इतिहास गवाह है कि हमने हमेशा बड़ी-बड़ी रुकावटों का सामना किया हैं। 	• शून्य हादसे • किसी भी दिन टालना नहीं

संयुक्त अमेरिका में	लीन पर सर्वश्रेष्ठ	अनुमान न लगाएं/
इसे करें • विनिर्माण घर यहां लाएं • दस वर्षों में सभी उत्पाद संयुक्त अमेरिका में बनाएं। शुरूआत- 2007, पूर्ण - 2017	दुनिया • साप्ताहिक दौरे • डिजनी शिप मानसिकता • जैसे मिलें, उससे बेहतर छोड़ कर जाएं • सुबह की बैठकें, कल्चर बनाती है • सुबह के सुधार • सुधार संबंधी वीडियोज दूसरों की मदद करती हैं	अटकलें न लगाएं • पूछें क्यों • पूछें क्यों • पूछें क्यों • शुरू करने से पहले 1000 फीसदी सुनिश्चित हों।
दीवाने प्रशंसक	अपने ग्राहकों का जीवन सुधारें	उसी दिन शिपिंग
 यदि ग्राहक आपके दीवाने नहीं, हम असफल हैं िकसी भी व्यक्ति को 1 मिनट में दो बार पुकारें कृतज्ञता का भाव रखें सभी उत्पादों की एक मिनट की उत्पादक वीडियो बनाएं दीवाने प्रशंसकों के खतों को जिल्द में बांध कर रखें 	 100 फीसदी ध्यान दें समय को बिल्कुल भी बर्बाद न करें गुणवत्ता सुधारते रहें लागत कम रखें ग्राहक के भुगतान के लिए समय और संसाधनों का दुरुपयोग न करें 	• दो घंटे में ट्रक को फैक्स करें

संसाधन 191

आसान प्रक्रिया के 8 कदम

नमूने













CLEANING THE KITCHEN















Wipe down break table with Fledge Multi Surface Cleaner

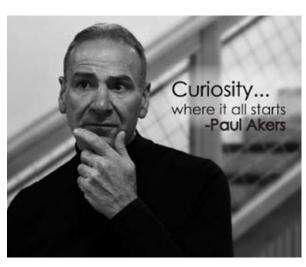




For more book resources and videos go to paulakers.net/2sl-resources

लेखक परिचय

पॉल एर्क्स फास्टकैप का संस्थापक और प्रेजीडेंट है, जो एक उत्पाद विकास कंपनी है, जिसे लकड़ी के काम के उपकरण और हार्डवेयर में विशेषज्ञता प्राप्त है। फास्टकैप को पॉल ने अपने गैराज में 1997 में आरंभ किया, जब वह केवल 'अपनी



पेरशानियों को ठीक करता था।' उसने अपना पहला उत्पाद विकसित किया 'फास्टकैप कवर कैप। एक विनम्र शुरूआत से. और बिना किसी एमबीए की डिग्री के. फास्टकैप के दुनिया के 40 देशों से अधिक

में हजारों वितरक हैं। पॉल की गहन जिज्ञासा इस बात में हैं कि चीजों को कैसे सुधारा जा सकता है। उसकी इसी सोच ने उसके एक शानदार नवप्रवर्तक बनने का मार्ग प्रशस्त किया, और आज वह कई अमेरिकी और अंतर्राष्ट्रीय पेटेंट रखता है। वह प्रतिवर्ष फास्टकैप में लगभग 20-30 नवीन उत्पाद मार्किट में उतारता है। उसने 1999 और 2010 में 'वार्षिक व्यवसायी' का खिताब जीता। जून 2011 में, पॉल ने

सिएटल बिजनैस मैगजीन का प्रतिष्ठित बिजनेस प्रबंधक का वार्षिक एवार्ड जीता। उसने अपनी पहली पुस्तक 2 सेकंड सुधार लिखी, जिसे लीन कल्चर को मजेदार बनाने संबंधी थी। अब यह पुस्तक 15 भाषाओं में उपलब्ध हैं। 2015 में, उसने अपनी दूसरी पुस्तक 'लीन स्वास्थ्य' लिखी, 2016 में 'लीन यात्रा' और 2019 में उसने 'लीन जीवन' और 'ढिलाई दूर करें' नामक पुस्तकें लिखी। 2016 में, पॉल की पुस्तक 2 सेकंड लीन को शिंगो संस्थान से मान्यता प्राप्त हुई और उसे 'रिसर्च और प्रोफेशनल पब्लिकेशन एवार्ड' दिया गया।

पॉल ने अपने पिता की तरह साहसिक कार्य को अपनाना और उत्कृष्टता

को सीखा, तब उसने 14 साल की छोटी उम्र में ईगल स्काउट का पद हासिल किया। 15 वर्ष की आयु में पॉल ने हाई स्कूल वुड शॉप में गिटार बनाया और बॉब टेलर का ध्यान खींचा। बॉब 'टेलर गिटार्स' के संस्थापक है। बॉब ने पॉल को उसी दिन काम पर लगा लिया, जिस दिन उसने हाई स्कूल पास किया और उसका मार्गदर्शन किया। उसने उसे एक स्थायी छाप



दी, एक सच्चे अमेरिकी इनोवेटर के रूप में, जिसने गिटास उद्योग को पॉल की आंखों के सामने बदल दिया। 2017 में, पॉल को बॉब टेलर का दस्तावेजीकरण करने के लिए सम्मानित किया गया। बॉब टेलर ने अपने विश्व वानिकी दौरे पर छोटी टीम द्वारा दुनिया भर को वानिकी प्रथाओं को बढ़ाने और स्थायी करने के लिए जागरूक किया।

उसने 1983 में बायोला विश्वविद्यालय से शिक्षा के क्षेत्र में आनर्स की स्नातक डिग्री की।

पॉल ने पासदोना में काम किया, जहां कुछ प्रतिष्ठित ऐतिहासिक घरों को पुनर्स्थापित किया और शिल्पकारों के एक विशेष समूह का हिस्सा बन गया, जिन्होंने आर्किटेक्चरल डाइजेस्ट के संपादक के घर का निर्माण किया।

पॉल ने मार्क केपल हाई स्कूल से औद्योगिक कला में पढ़ाई की और जहां उन्होंने अपने नवाचार सोच द्वारा एक ऐसे कार्यक्रम के विकास का नेतृत्व किया, जहां बच्चों को फर्नीचर बनाना, और स्तरीय हाई स्कूल प्रोजेक्टों में मुख्य रैक और बोर्डों को काटना आदि सिखाया जाता।

समस्याओं को हल करने की अपनी आदत के कारण उन्होंने व्यवसाय की दुनिया में आविष्कारक तौर पर विनिर्माण व्यवसाय में कदम रखा। अनेक प्रकार के

टेढे-मेढे रास्तों द्वारा उन्होंने लीन और ट्योटा प्रोडक्शन सिस्टम की खोज की, और फास्टकैप वास्तव में लीन विनिर्माण और शिष्टाचार को बढ़ाने के रूप में सामने आया, जिसे फिर दुनिया भर में हजारों कंपनियों ने अपनाया।

2010 में, पॉल वाशिंगटन राज्य में अमेरिकी सीनेट के लिए लड़े तािक लीन मंच द्वारा सरकार को बदलने के लिए, लोगों को सशक्त किया जा सके। चुनाव के बाद, पॉल ने विभिन्न सरकारी एजेंसियों के साथ लीन सोच का शिक्षण देने और सरकारी संगठनों द्वारा सारे देश में लीन कल्चर को बनाने में मदद देने के लिए काम करते रहे। 2013 में, पॉल को ज्म्ब्या में नवाचार वार्ता के लिए आमंत्रित किया गया। 2017 में, पॉल को 3 इंडिविजुअल थॉट लीडर्स एंड इन्फ्लुएंसर के रूप में, ग्लोबल स्टेट ऑफ ऑपरेशनल एक्सीलेंस, गंभीर चुनौतियों और भविष्य के रुझान के स्प में चुना गया।

पॉल एक ऐसा व्यक्ति है, जो सर्फिंग करता, भागता–दौड़ता, तैराकी, बाइक चलाता है। जिसने 14,000 फुट पर्वतों पर चढ़ाई की, जिसमें माउंट किलिमंजारो

भी शामिल हैं। एवरेस्ट बेस कैंप पर ट्रेकिंग की। पॉल स्वास्थ्य के प्रति भी जुझारु है और उसने 2 आयरनमैन (लेक प्लेसिड, एनवाई और विची, फ्रांस) को पूरा किया।

पॉल 2,000 घंटे से अधिक तक उड़ान भरने वाले एक उच्च स्तरीय पायलट है, जिसमें एक इंजन के जहाज़ द्वारा 3 उत्तरी अटलांटिक को पार किया।



पॉल एक ऊर्जावान वक्ता हैं, जिनका मुख्य जुनून उन लोगों की खोज करना है, जो क्षमता से भरे हो और उन्हें दूसरों के दिखाना कि कैसे लीन को वे अपने व्यवसाय और निजी जीवन में लागू कर सकते हैं। पॉल का लीन के जुनून उसे दुनिया भर में ले गया और उन्होंने 104 देशों के साथ काम किया, उल्लेखनीय संगठनों के साथ वार्ता की, जिनमें इजरायल रक्षा फोर्सेस, मर्सिडीज बेंज, अमेजन, यूएस नेवी, टर्नर कंस्ट्रक्शन और अनेक विश्वविद्यालयों में भाषण दिए। कजाकिस्तान से आइसलैंड तक, तस्मानिया से जापान, जर्मनी, इजरायल, अफ्रीका और स्लोवािकया तक, आप सोच नहीं सकते...पॉल कहां–कहां गए। परन्तु यह सुनिश्चित है कि वह लीन को अत्यन्त जोश और उत्साह से पढ़ाते हैं। पॉल जापान के भी दीवाने हैं और उस अद्भुत देश के लोगों को फिलासफी (जापान स्टडी मिशन) पढ़ा रहे है। उन्होंने जापान में ट्योटा, लेक्सस और उनके पूर्तिकर्ताओं की 30 टीमों को प्रशिक्षित किया।

पॉल के हजारों फ्लोअर्स है, जो उसके साप्ताहिक पॉडकास्ट 'द अमेरिकन इनोवेटर' को सुनते है, जहां वह लीन सोच और नवाचार की शक्ति के बारे में पढ़ाते हैं। वह अपनी अंतदृष्टि और अवलोकन को साझा करते हैं, जैसे वह लोगों के आकर्षक साक्षात्कार करते हैं, जो लोग उन्हें दुनिया भर की रोमांचक यात्राओं दौरान मिलते हैं। वह उनका दस्तावेजीकरण करने के साथ उसकी फोटोग्राफी और वीडियोग्राफी भी करते हैं।

पॉल ने 1983 में लीनी से विवाह किया और उनके दो बड़े बच्चे एंड्रिया और कोल्बे हैं, जो उनके साथ ही फास्टकैप में काम करते हैं। यह वास्तव में एक पारिवारिक व्यवसाय है!



2 Second Lean"

सोचें, लीन मैन्यूफैक्चरिंग के बारे में जितनी भी बातें कही गई हैं, वे उबाऊ मानचित्रों और ग्राफ के बारें में ही रही हैं ? इस पुस्तक को पढ़ें, और जानें कि यह कितना आसान और मजेदार हो सकता है। यहाँ कोई

फ्लो चार्ट या ग्राफ नही हैं, बस एक कंपनी की वास्तविक अनुभव यात्रा है, और यह कि लीन थिंकिंग कितने विस्मयकारी परिणाम पैदा कर सकती है।

बस कुछ घंटों का समय निकालें, 2 सेकेंड लीन को पढ़ें और अपने जीवन में बदलाव लाएँ!

पॉल एकर्स ने फास्ट कैप कंपनी को अपने औद्योगिक क्षेत्र में एक लीडर के स्थान पर खड़ा कर, अमेरिका की सबसे तेज गित से शीर्ष पर पहुँचने वाली उत्पादक कंपनी बना दिया है। उनके लीन मैन्यूफैक्चरिंग सिद्धांत व तकनीक के अमेरिकी शैली के नवीनतम व संपूर्ण तौर पर उपयोग ने उन्हें एक ऐसा विशेषज्ञ बना दिया है जिसकी आज सभी तरह के संगठनों, जिसमें फैक्टरी से लेकर अस्पताल और कार्यालयी वातावरण तक में बोलने व अपने रहस्यों को सिखाने के लिए माँग है। फास्ट कैप की अपनी यात्रा के दौरान, पॉल के कर्मचारियों ने मुझे बहुत से उदाहरण दिखाए कि किस तरह से उन्होंने 2 सेकेंड सिद्धांतों को समय और पैसे बचाने के लिए उपयोग किया है, आमतौर पर जब आप दो सेकेंड का समय भी बचाते हैं, तो काफी कुछ बचा लेते हैं! मैं इस पर भरोसा करता हूँ, और मैंने पॉल की बहुत सी रणनीतियों व सिद्धांतों को अपने ऑफिस के सीक्यूआई प्रोसेस में सम्मिलित किया है, जिनसे मुझे एक हजार से भी अधिक कानूनी पेशेवरों और सहायक कर्मचारियों को सशक्त व प्रोत्साहित करने में सहायता मिली है, जिससे कि वे हमारे ग्राहक व करदाताओं की लाखों डॉलर की राशि बचा सकें।

लेखक की अन्य पुस्तक







पॉल ए. एकर्स