

2 Second Lean™

2-секундный постный
Как вырастить людей и
построить бережливую культуру

Новый худой
здоровья
Пол

Весело

На работе
&
и дома



Пол А. Эйкерс

Отзывы на книгу

«2-секундный Лин»

“Это история личных поисков, проделанных Полом Эйкерсом в стремлении создать бережливую компанию. История, наполненная его страстной жадой приключений и открытиями новых возможностей (в Японии, в компании FastCar и в его собственной жизни), его путь ошибок и откровений, в конечном счёте завершившийся достижением признания, – вся правда о сути и духе Лин. Благодаря фотографиям, которые Пол сделал в ходе своего Лин-приключения, мы не только знакомимся с ним, как с личностью, но и открываем для себя сам процесс обретения бережливого мышления и принципы, которые меняют абсолютно всё. Пол демонстрирует такой же дух искателя приключений, который, вероятно, был присущ создателям Форда и Тойоты, – дух, который во многом утрачен в современном бережливом мышлении.

«2-секундный Лин» – это осязаемое воплощение этих принципов. Он быстр, эффективен и несёт в себе огромную ценность. Вы не найдёте здесь ничего похожего на речи навязчивых консультантов или выступления ортодоксальных проповедников. Только глубокое, практически духовное понимание того, что означает быть бережливым.

Эта замечательная книга выделяется из множества книг о бережливом производстве. Если вы новичок в бережливом производстве – прочитайте эту книгу! Эта замечательная книга выделяется из множества книг о бережливом производстве. Если вы новичок в бережливом производстве – прочитайте эту книгу! Если вы эксперт в бережливом производстве – прочитайте эту книгу! В любом случае, вы не разочаруетесь”. Если вы эксперт в бережливом производстве – прочитайте эту книгу! В любом случае, вы не разочаруетесь”.

~ **Рэнделл Бенсон, консультант по бережливому производству и автор книги “The Quest Effect”**

“Это потрясающе. Прекрасные фотографии. Прекрасные примеры использования бережливого производства в быту. Если бы все усовершенствования ‘гуру’ бережливого производства воплотить в жизнь 0-0-0-0-0....”

~ **Холли Дакворт, доктор философии, вице- президент по непрерывному развитию компании Kaiser Aluminum**

“Я познакомился с Полом Эйкерсом из компании FastCar более года назад во время его визита в город Ферндейл. Пол тогда лично проводил для сотрудников нашего муниципалитета семинар по системе Лин.

Мы взяли на вооружение принципы бережливой психологии, которые предлагает Пол и о которых он так красноречиво пишет в книге «2-секундный Лин». И мы продолжаем ежедневно использовать эти принципы. Каждую пятницу мы проводим утренний круглый стол Лин. Бережливое мышление – это очень важная часть того, что должно представлять собой правительство и чем оно должно заниматься. В обществе сложилось неверное представление о государственных служащих. Чиновники в нашем городе взяли за правило концепцию постоянного поиска путей усовершенствования своей работы и повышения эффективности своих должностных обязанностей.

Особенно я впечатлён тем, как сотрудники взаимодействуют друг и другом и обмениваются идеями по улучшению качества своей работы. Это позволило создать особенную командную атмосферу и как никогда прежде сплотило коллектив. Каждый человек, от новичка до опытного ветерана, должен чувствовать, что он нужен, а его идеи могут изменить ситуацию к лучшему.

Каждая городская служба должна взять на вооружение систему бережливой психологии, чтобы убедиться, как это может всё изменить!”

~Гэри С. Енсен, мэр города Ферндейл, Вашингтон

“Узнайте, как управлять с максимальной эффективностью, достигая при этом результата и создавая позитивную обстановку во всём, что вы делаете. Содержание книги с прекрасными примерами послужит отличной основой для тех, кто хочет преуспеть”.

~Д-р. Нидо Кубейн, президент Хай-Пойнтского университета, глава компании Great Harvest Bread.

“Пол Эйкерс заражает всех своей страстью к бережливому образу жизни. Компания FastCap продолжает двигаться в этом русле, постоянно сотрудничая с результат. Главный подход компании состоит в привлечении сотрудников, способных предложить идеи мирового уровня. И за всем этим стоит Пол и его команда”.

~Гэри У. Кенвёрзи, главный управляющий Государственного Центра бережливого производства

“Прекрасная книга Пола Эйкерса очень близка мне по духу. В своей книге Пол показывает, насколько простым может быть бережливое производство и насколько этот процесс может быть интересным. Причём всё это действительно работает! «2-секундный Лин» – это руководство для бережливого производства, а также захватывающая история. С помощью этой книги Вы сможете отлично РАБОТАТЬ, прекрасно себя ЧУВСТВОВАТЬ и при этом ПОВЫСИТЬ УРОВЕНЬ всей Вашей организации”.

~Карл Ваденстен, президент компании Vibco Vibrators, ведущий ток-шоу “Бережливая нация” на радиоканале AM790 и 790Business.com

“Эта сильнейшая книга без труда перенесёт Вас в динамичный мир FastCap. Вы откроете для себя могущественную силу усовершенствований, создаваемых Полом Эйкерсом с такой простотой, смирением и энтузиазмом! Как отмечает Пол, это живёт у нас в подсознании. И если мы посмотрим на вещи иначе, мы сможем сделать то, что никогда представить себе не могли. Именно поэтому внушает оптимизм тот факт, что Пол постоянно объясняет свои принципы оптимизации работы чиновникам и правительству. И хотя он сам считает, что его книга «2-секундный Лин» не предназначена для обладателей степени MBA или для любителей теории, я рекомендую экспертам по усовершенствованию прочесть эту книгу именно потому, что она написана так просто и доступно. Эта книга помогает воплотить бережливое мышление в жизнь”.

~Мерил Раниен, CSP, автор “PowerPhrases”, а также девяти других книг по коммуникации

“Все знают, как усовершенствовать производство, чтобы сделать его бережливым... но Пол открывает те ценности, которые помогают Вашим работниками проникнуться идеей бережливого производства. На мой взгляд, данная книга – это существенный вклад в расширение знаний. Прекрасная работа”.

~Тони Оливер, Денвер, Колорадо

“Наконец-то! Отличная интерактивная книга, делающая процесс обучения бережливому образу жизни доступным, лёгким и ИНТЕРЕСНЫМ! QR-код позволяет перейти по ссылкам на видео, а стимулирующие на размышления задания делают Ваш читательский опыт незабываемым...”

~Линда Клейнеберг, маркетинг-менеджер компании VIBCO

Vibrators

“«2-секундный Лин» великолепно! Пол Эйкерс – новатор, который расширяет наши горизонты, крушит стереотипы, расширяя наши возможности в обслуживании клиентов. Вероятно Вы ожидаете от этой книги, что в ней просто хорошо объясняется, как быстро овладеть тонкостями бережливого производства... Ну, в общем это так, но при этом сама структура книги демонстрирует новаторство, творческий подход и обращённость к клиенту/читателю. Вам наверняка понравится эта книга. Современный лидер должен обладать новаторством, страстью и оптимизмом. С Полом Вы получите все эти три гормона”.

~Д-р. Чальз Шван, автор бестселлера “Total Leaders” 2.0

“Яркая, забавная и умная, книга «2-секундный Лин» представляет собой рецепт от Пола Эйкерса, как постоянно развиваться и расти – и дома, и на рабочем месте, в его компании FastCap. Это слово и дух настоящего американского предпринимателя, показывающего нам, что основы бережливого производства могут найти применение везде и всюду и всегда обращены к Л-Ю-Д-Я-М. Итак, пристегните ремни безопасности. Вы отправляетесь в быстрое, мощное и вдохновляющее чтение... и даже более того, благодаря ссылкам QR-кода”.

~Гвендолин Галсвёрс, автор книг “Visual Workplace/ Visual Thinking” и “Work That Makes Sense”

“В своей книге «2-секундный Лин» Пол Эйкерс отвечает на вопрос ‘почему’. Почему Лин? Пол даёт читателю веские основания для того, чтобы отправиться в Лин-путешествие. Я настоятельно рекомендую книгу «2-секундный Лин» всем тем, кто хочет сделать свою компанию или организацию более эффективной и прибыльной.

Как руководитель исполнительной власти округа Эри (Нью-Йорк), я представлял компанию Лин Six Sigma четыре года назад и непосредственно участвовал в преобразовании округа-банкрота в один из самых финансово стабильных округов Америки. Сегодня Эри – это крупнейший северный округ штата Нью-Йорка, в нём расположен третий по бедности город Соединённых Штатов (Буффало). Нашим удивительным успехом мы на 80% обязаны Лин и на 20% – Six Sigma.

Лин – это путешествие, длиной в жизнь, путешествие, которое на самом деле стоит того времени и энергии, которые Вы потратите на осознание и реализацию бережливого способа производства. Пол Эйкерс всего лишь даёт ‘толчок’, чтобы Вы включились в процесс. Итак... начнём!”

~Крис Коллинз, исполнительный руководитель, округ Эри, Нью-Йорк

“Каждый раз, когда я прихожу в компанию FastCap, её персонал вдохновляет меня. Психология бережливости заразительна. Как говорится, кадры решают всё. Если люди разделяют концепцию и с энтузиазмом воплощают её, то всё получается”.

~Калев Эрикссон, шериф округа Вотком

2 Second Lean™

2-секундный Лин
Как вырастить персонал и
создать Лин-культуру

↑
весело

на работе
&
и дома

Пол А. Эйкерс



FastCap Press

Copyright © 2014 by FastCap Press Все права защищены,
включая право на любую перепечатку всей книги или её отдельных
частей.

За информацией о специальных скидках, пожалуйста, обращайтесь
непосредственно к Полу Эйкерсу: 888-443-3748 или paul@fastcap.com

Дизайн Пола Эйкера Четвёртое издание,
Май 2014

Продано более 20 000 экз.

Выпущено в Соединённых Штатах Америки

2-секундный Лин на ВСЕ вкусы

Вы можете прочитать книгу... или для более полного
представления посмотреть видеоролики, ... а также послушать
расширенную версию аудио-книги, в которую вошли
дополнительные истории и новшества, не отражённые в
печатной версии.

**Все эти продукты, а также последние идеи Лин см. на
сайте 2secondlean.com!**



Выражаю признательность

Издателям

Энджи Фогту за редактирование оригинала рукописи. Анжеле Томпсон за окончательную вычитку и правку.

Особенная благодарность

Лиан Эйкерс, моей жене, за поддержку, а также за то, что она построила вместе со мной не только прекрасную жизнь, но и компанию.

Джону Луссиеру за то, что он прекрасно управлял компанией FastCap®, пока я с головой погрузился в данный проект... и за все эти его прекрасные цитаты.

Команде компании FastCap за то, что они являются самым прекрасным коллективом, с которым кому-либо когда-либо приходилось работать.

Кейт Тёрли за первую публикацию, а также за то, что дала мне волшебного пенделя, чтобы я завершил свой проект.

Обращение к неизвестному Лин-последователю

В 1998 г. я побывал в одном цеху, который выглядел совсем не так, как другие цеха, которые мне приходилось видеть. Нигде не было видно никакого инвентаря, но работа шла. Большинство машин работали тихо, а рабочая зона выглядела очень чистой и организованной. Работа в тот день продвигалась медленно, но хозяин компании не впадал в панику, а просто давал указания своему персоналу на всех объектах, как выполнять работу. Компания была успешной, прибыльной, а люди, казалось, по-настоящему получали удовольствие от своей работы. Я покинул этот цех, размышляя о том, что этот парень, должно быть, ненормальный. Как можно делать деньги и оставаться на плаву в бизнесе, если твои люди не производят конкретного продукта? Два года спустя я узнал ответ на этот вопрос.

Содержание

Введение		
Глава 1:	Что такое Лин?	12
Глава 2:	Неужели я настолько плох?	17
Глава 3:	Изготовление под заказ	21
Глава 4:	С этого момента всё изменится к лучшему	25
Глава 5:	Что вас раздражает?	29
Глава 6:	Domo Arigato, г-н Lexus!	37
Глава 7:	Давайте думать, как Hoks	43
Глава 8:	Давайте сформируем культуру бережливости	51
Глава 9:	Помимо утренней планёрки	60
Глава 10:	Давайте сделаем это в туалете	66
Глава 11:	Как приступить к делу?	70
Глава 12:	Предельный уровень бережливости	75
Глава 13:	Признание чужой правоты как основа Лин	83
Глава 14:	Три столпа бережливого производства	87
Глава 15:	Вопросы на засыпку	95
Глава 16:	Толковый словарь терминов Лин	113
Глава 17:	Организация потерь	116
Глава 18:	Настоящая суть бережливости	125
Глава 19:	90% – это потери	127
Глава 20:	Настоящие звёзды бережливости	130
Глава 21:	Заставьте бережливость воспарить	133
Глава 22:	Видео-форсаж	136
Глава 23:	Наш новый дом	140
Глава 24:	Давайте отправимся на экскурсию	146
Источники		150

Find



Что такое QR-код?

Найдите его в книге!

Сканируйте с помощью своего смартфона любой из QR-кодов в этой книге... или просто кликните на них... и Вы сразу перейдете на Лин-видео или к PDF-файлу!



Все Лин-видео

<http://bit.ly/xNSQoa>

Scan



Топ-список Лин-видео:



1. Рабочее место Лин
<http://youtu.be/-POV-VqEJlg>



2. Утренний обход

http://youtu.be/3OEePS7Oh_g



3. Лин-решение проблем
<http://youtu.be/gvIkPgf2eEE>



4. Лин-буррито
<http://youtu.be/uyzMQ2WwmWo>

Watch



У Вас нет считывающего устройства для QR-кода? Посетите наш сайт

1. Пройдите по ссылке www.fastcap.com
2. Кликните на кнопку video
3. Lean Videos



Все Лин-видео FastCap 100% БЕСПЛАТНО!

Это наш способ оплаты на будущее

Введение

Добро пожаловать в мой мир экстремально бережливого мышления. После того как Вы прикоснётесь к преимуществам Лин, Вы захотите его, Вы будете стремиться к нему и делать всё, чтобы заполнить его.

Поскольку Лин произвёл невероятные изменения в моей жизни – как личной, так и профессиональной – я бы хотел в названии книги передать то, как возможно выстроить настоящую психологию бережливости Лин. Среди огромного количества книг по бережливому производству мне не попадались по настоящему захватывающие. Мои друзья, с которыми я гоняю на горном велосипеде, сказали бы “Ты ПСИХ!” На самом деле, когда я искал книги и сайты, для того чтобы порекомендовать их другим людям, всё, что я нашёл, были книги с какими-то запутанными диаграммами и сложными теоретизированными изложениями разных бизнес-направлений – уж точно не тот забавный Лин, который я знал и любил.

Данная книга не предназначена для обладателей степени MBA или для людей, интересующихся теорией производства или различными схемами. Цель этой книги – показать путь тем людям, которые хотят изменить к лучшему свою повседневную жизнь и на работе, и дома. Лин не настолько сложен, как его подают разные эксперты и учебники. На самом деле, по мере того, как Вы позволите Лин войти в свою жизнь, Вы увидите, что чем больше бережливого мышления в Вашей жизни, тем большее удовольствие вы от неё получаете.

Бережливое мышление помогло мне развить свой бизнес от небольшого гаража до международной корпорации с многомиллионным оборотом. У меня самые преданные и самые зазорные сотрудники, о которых мог бы мечтать любой владелец бизнеса. Я стал воплощением американской мечты, потому что нашлись люди, которые поделились со мной гениальными идеями мышления Лин. И так же, как мои японские наставники, я бы хотел поделиться своим бережливым мышлением с другими людьми, и тем самым внести свой вклад в создание процветающей и продуктивной психологии бережливости по всему миру.

Бережливое мышление – это интересно и захватывающе! Идеи, которые я почерпнул у своих Лин-друзей, просто тектонические! Я попытался написать книгу о бережливости – короткую, наглядную и простую.

На рынке представлены множество семинаров, пособий и учебников. Я же хотел написать книгу, которая бы сделала бережливое мышление доступным



Пол со своим Лин-наставником вице-президентом Hoks в фирменной кепке Пола.

для всех, от домохозяек до руководителей самого высокого звена.

У меня вошло в привычку прочитывать для моего собственного интеллектуального развития одну книгу в неделю. И по прочтении книги я всегда спрашивал себя: “Что я узнал такого, что могло бы перевернуть мой мир, если бы я взял это на вооружение?” Я включил эти свои открытия в специальное обобщение в конце каждой главы, выведя их под заголовком “Основная идея”.

В этом обобщении самым бережливым способом закрепляется один из основных моментов (одна основная мысль) каждой конкретной главы. В любое время Вы можете вернуться, чтобы быстро просмотреть и запомнить эти основные мысли. Итак, приготовьтесь, мы отправляемся в захватывающее путешествие, ... скоро Вы начнёте думать и воспринимать бережливый образ жизни Лин!



Наша туристическая группа на ужине с вице-президентом Hoks, одной из лучших Лин-компаний, которые я посетил в Японии



Тонны нудных книг по бережливому мышлению! Бережливое мышление должно приносить радость!



Последователей бережливого мышления связывают прочные узы, несмотря на все возможные культурные различия.

Глава 1

Что такое Лин?

Десять лет назад я отправился в своё Лин-путешествие. Мне никогда раньше не приходилось слышать этого слова, но то, что произошло впоследствии, просто поразительно. Мы с моей женой открыли свою компанию FastCap в собственном гараже в 1997 г. FastCap – это производственная и девелоперская компания, специализирующаяся на производстве инновационных инструментов и оборудования для столяров и строителей. Почему деревянные изделия? Потому что я одержим этой страстью – взять в руки брус гондурасского красного дерева и смастерить из него что-нибудь.



Пол и Лиан в первые годы работы FastCap



Пол в своей домашней мастерской

гениальное”.)

Мы обратились в банк, чтобы получить свой

первый кредит. Это была сумма 250 тыс. долларов,

огромные деньги для нас. Правление банка

одобрило выдачу кредита, но поскольку

большинство мелких предприятий часто

Нашим первым продуктом стали самоклеющиеся крышечки, закрывающие отверстия для болтов внутри шкафов. Следующим нашим продуктом стал лазерный нивелир LaserJamb, который я придумал, когда работал столяром. Я придумал, как производить и продавать. Я стал экспертом в этой области (кстати, моя следующая книга будет называться “Как придумать, а затем продать что-либо



разоряются, президент банка решил всё лично проверить. Он сам пришёл в компанию FastCap to, чтобы убедиться, что “интуиция его не подвела”. Осматривая наши мастерские, президент банка заметил, что на предприятии царит прекрасная трудовая дисциплина, что процесс очень чётко организован и что всё идёт как по маслу.

По окончании своей экскурсии он сказал мне: “Пол, я дам тебе столько денег, сколько тебе нужно. Я никогда не видел, чтобы бизнес был так прекрасно организован. Похоже, что ты на самом деле знаешь, что делаешь.”



Команда FastCap в первые годы.

Поскольку я сам очень гордился своим детищем, это было для меня лучшим комплиментом. Тогда мы с женой очень упорно работали, чтобы наш бизнес развивался, и мы только что выиграли приз “Новый бизнес-проект года” (округ Вотком).

Стоит ли говорить, что слова президента банка лишь укрепили нас в нашей уверенности, что мы движемся в верном направлении. Мы получали хорошую прибыль, наш бизнес расширялся, а в нашей компании царил молодой и дерзкий задор.

Мы быстро росли и развивались, и всё казалось прекрасным. Что могло быть не так с бизнесом, который приносит прибыль и о котором так лестно отзывался президент местного банка? Здесь возникает второй вопрос: “Могут ли у успешной компании возникнуть существенные проблемы?”

У нас были проблемы инвентаризации, в частности, с сортировкой поставляемого сырья. Я нанял производственного консультанта, чтобы он



Пол с президентом банка: “Сынок, у тебя крепкийпрекрасный бизнес...” :)



Наше сырьё имело тысячи цветов и оттенков.



Трэйси, наш консультант, который принёс мне ошеломляющую новость о том, что мы не знаем, чем мы занимаемся.

предложил нам программу для более эффективного управления нашими запасами. После того, как консультант осмотрел всё наше производство, я спросил его: “Итак,

Трейси, что ты думаешь?
Можешь

ли ты мне помочь?

Его ответ меня озадачил. Он сказал: “Ну, я не знаю”. Я снова спросил: “Так в чём, по-твоему, моя проблема?” Он помолчал, ещё раз оглядел наш цех и сказал: “Ты хочешь знать правду?” Я

ответил: “Конечно!” Он сказал: “Вы не знаете, что вы делаете, и вы ничего не знаете о производстве.” Вот это да! Всего за неделю до этого президент банка сказал мне, что моя компания лучшая из тех, что он когда-либо видел. А теперь этот парень заявляет мне, что я не знаю, что я делаю и что я, по существу, нахожусь в свободном падении.



Пол... Свободное падение!



Наставник Пола Боб Тейлор, из компании Taylor Guitars.

Пол играет на гитаре, которую изготовил для своего клиента.



Чтобы понять, как непросто мне было смириться с тем, что я услышал,

нужно знать моё прошлое. Всё, чего я добился в жизни к тому моменту, я сделал сам, и при этом довольно преуспел.



Пол (парень с бородой) со своим ремесленным классом.

его фабрикой.

Я заработал звание Eagle Scout в 14 лет, а когда мне исполнилось 16 лет, я сделал свой первый музыкальный инструмент, получив высокую оценку от мастера по изготовлению гитар Боба Тэйлора, который тут же пригласил меня на работу в свою компанию Taylor Guiatar. Мне посчастливилось приложить свою руку к первым 2000 гитар, выпущенных

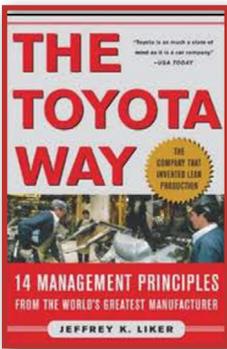
Таким образом, после окончания колледжа я имел производственный опыт, и поэтому пошёл работать



Один из домов-памятников истории, который я восстанавливал



Построенная Полом домашняя мастерская



Метод Toyota Одна из самых любимых книг Пола

преподавателем ремёсел.

Таким образом, после окончания колледжа я имел производственный опыт, и поэтому пошёл работать преподавателем ремёсел.

Кроме того я был одним из ведущих строителей, которых привлекали для работы в журнале Architectural Digest в Бэль-Эйре (Калифорния), а также занимался восстановлением исторических зданий в Пасадене. Тогда мне было чуть больше 20 лет.

И вот сейчас, после всех этих лет, я был абсолютно уверен, что я прекрасно разбираюсь в принципах производства,

ведь у меня огромный опыт работы в производстве, что доказывается внушительным списком моих достижений. А тут приходит какой-то парень, которому я плачú, чтобы он помог мне улучшить мой бизнес, а он вместо этого заявляет, что я не знаю, что я делаю.

Тем не менее, я сдержался и спросил: “Хорошо, Трейси, что мне нужно делать?” Он ответил: “Ты должен кое-чему научиться, а именно – производственной системе Toyota, по-другому эта система называется Лин-производство, т. е. бережливое производство”.

Я спросил: “А что такое Лин?”

Это я собирался выяснить.

Основная идея:

Когда Ваша гордость Вас ослепляет, Вы не замечаете того, чему Вам надо научиться.

Лин работает на Вас

Укажите одну вещь, в которой Вы считаете себя экспертом: _____

Вы удивитесь! Но, скорее всего, именно в этой области Вы больше всего теряете, и именно здесь Вам больше всего пригодится бережливое мышление.

Ваши мысли и выводы из этой главы:

Лин-видео:



1. Что такое Лин
http://youtu.be/_NYZzwqd01I



2. Лин в правительстве
<http://youtu.be/tliTOVr1dkM>



3. Пол Эйкерс получает звание
Руководитель года 2011 от журнала
Seattle Magazine
<http://youtu.be/-337vqBIRrM>

Глава 2

Неужели я настолько плох?

Уже на следующей неделе после известной Вам фразы “Вы не знаете, что значит производство”, двое парней, которых звали Брэд и Джон, стояли у нашей двери. Брэд и Джон выросли в Японии, где провели детство с родителями-миссионерами. Они долгое время работали переводчиками у японца, который преподавал бережливый образ жизни американским компаниям, и так хорошо овладели этой проблемой, что решили начать работать самостоятельно, а мою компанию FastCap они выбрали в качестве своей первой “жертвы”.



Брэд переводит для японского наставника методики Лин.



Юные Брэд и Джон из компании Gemba Research были моими первыми наставниками по методике Лин.

Я был впечатлён их наблюдениями, но цена, которую они запросили за свои услуги, ошеломила меня – 10 000 долларов в неделю. Я видел всего лишь небольшим бизнесом, а не банком. И это была гигантская сумма для меня, но я знал, что мне нужна помощь, если я хочу вывести свой бизнес на новый уровень. К тому же кое-что из их не лишённых смысла выводов мне было понятным. Я решил рискнуть, но сначала убедил жену позволить мне потратить эту большую сумму.



Взгляните на эти прекрасные, изготовленные впрок изделия.. О, нет!

Впоследствии мы убедились, что это было одним из самых правильных решений, которые мы когда-либо приняли. С того момента у нас не было дороги назад. Это было, как если бы после игры в своё удовольствие в баскетбол по выходным, с коллегами по работе, мы перешли к серьёзным тренировкам в олимпийской сборной. Привычная размеренная жизнь для нас кончилась.

Парни задавали вопросы обо всем, начиная с того: “Почему вы производите так много изделий одного вида?” Я ответил: “Потому что на настройку оборудования

для каждого варианта нашего продукта уходит много времени. Вот нам и приходится изготавливать большие объёмы продукции впрок, на несколько месяцев вперёд”.



Брэд со своей обаятельной улыбкой: “Пол, тебе предстоит много узнать о бережливом способе производства Лин”.

Брэд и Джон сказали мне, что это чистые потери, потому что произведённые впрок изделия нужно инвентаризировать, складировать, а затем следить за их сохранностью и состоянием. А если произвести только необходимое количество, то не понадобятся все эти лишние затраты на инвентаризацию, складирование и хранение произведённой продукции. Таким образом сократится огромное количество расходов. И если вас смущает время, которое необходимо для настройки станка, то нужно просто найти способ его сократить... Например, вместо обычных 45 минут попробуйте выполнить настройку станка за 5 минут.

“Послушайте, – сказал я, – я вам в отцы гожусь. Я занимаюсь своим делом уже много лет и знаю, что невозможно за 5 минут хорошо перенастроить станок”. Брэд улыбнулся и сказал: “Вам ещё предстоит много узнать о бережливом производстве”. В течение следующей недели парни наблюдали за нашим производственным процессом и оценивали всё, что мы делали: выбор трафарета, смена



Пол пытается проглотить свою собственную кепку.

инструментов, расстояние, которое требуется пройти до того или иного оборудования. Каждый шаг производственного процесса оценивался по его эффективности и простоте. Всё это помогло нам внести значительные изменения в процесс и сократить время настройки станка, что в итоге позволило нам легко изготавливать изделия любых размеров, формы и цвета, в зависимости от конкретного желания клиентов, а не производить все возможные варианты в больших объёмах.

И вот вместо 45 минут нам удалось сократить процесс настройки станка почти до 5 минут. Я готов был съесть свою собственную кепку. Но что ещё более важно, мы и по сей день продолжаем совершенствовать этот процесс. Это позволило нам уменьшить время настройки станка до рекордных 2-х минут.

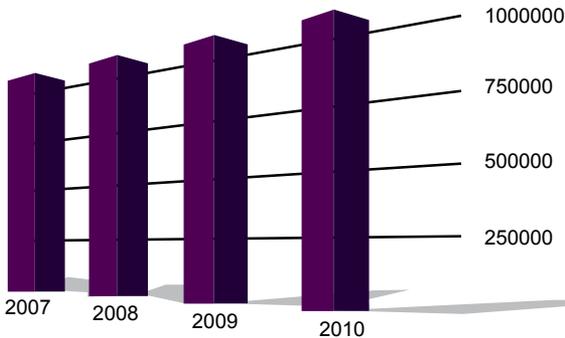
Таковым было моё знакомство с бережливым мышлением. Изначально я был абсолютно уверен, что идеи Брэда и Джона недостижимы, но уже через несколько недель убедился в обратном, я собственными глазами увидел: невозможное возможно. Мой первый опыт работы по методике бережливого производства

позволил мне познакомиться с двумя его основополагающими принципами: устранение потерь и постоянное усовершенствование.

В то время как президент банка был впечатлён при виде чистого и хорошо организованного цеха, Брэд и Джон сразу обратили внимание на множество сотрудников, которые были вовлечены в громоздкий процесс по производству ненужной в настоящий момент продукции, которая затем требовала постоянного обслуживания, хранения и т. д. Для того, чтобы исключить потери от производства избыточных запасов, мы должны были тщательно проанализировать весь производственный процесс и найти пути его усовершенствования. Бережливое мышление предполагает, что всё может постоянно и бесконечно улучшаться. Если вы считаете, что усовершенствования достаточно делать пару раз в год (как съездить в отпуск и снова вернуться к привычной работе), вы сильно заблуждаетесь.

Прочитав книгу “Метод Toyota”, я сделал для себя вывод, насколько радикальной на самом деле является идея «непрерывного улучшения». Теперь я понимаю, что потери энергии, выброшенные на ветер деньги, потраченные впустую ресурсы и время постоянно тянут нас назад.

Toyota реализует миллион усовершенствований ежегодно, все они генерируются из идей, поданных её сотрудниками по всему миру!



Если вы думаете, что ваша жизнь или ваш бизнес вполне хорошо идут, вы заблуждаетесь. Компания Toyota ежегодно реализует миллионы предложений своих сотрудников по всему миру, при этом они уже более 50 лет руководствуются принципами бережливого мышления. Как говорит мой хороший друг и последователь Лин-психологии Джефф Каас, “потери, как гравитация: они тянут вас назад 7 дней в неделю и 24 часа в сутки. И если вы не найдёте способ это преодолеть, то проиграете!

Основная идея:

Мы с вами несём потери 7 дней в неделю и 24 часа в сутки.

Лин работает на вас

Заведите журнал и в течение недели записывайте в него все свои ежедневные действия и процессы, в которых вы, возможно, несёте потери.

В конце недели вы убедитесь, что эффективных, прибыльных и продуктивных действий намного меньше, чем тех, в которых Вы несёте потери. Результат станет для Вас сюрпризом.

Ваши мысли и выводы из этой главы:

Лин-видео:



1. Лин-буррито
<http://youtu.be/uyzMQ2WwmWo>



2. Потери, потери, потери... они повсюду
<http://youtu.be/gFnSL29GHS0>



3. Лин: Потери от ожидания
<http://youtu.be/ibBXtlco4ms>

Глава 3

Под заказ

Следующие недели для меня были похожи на посвящение в новую религию – это было погружение в новый способ мышления. После того как я ознакомился с результатами сокращения потерь и с концепцией непрерывного совершенствования, мне была представлена идея “под заказ”, т. е. идея изготовления продукта по индивидуальному заказу.

Для современного американца эта концепция абсолютно чужда, поскольку с прошлого столетия наша культура полностью перешла на экономику, которая опирается на массовое производство. Мы живём в эпоху, девизами которой могут служить фразы: “чем больше, тем лучше”, “унификация всего!” или “если что-то хорошо, то этого нужно как можно больше”. Разве не так?

И компания FastCap не стала исключением. Наш цех был ориентирован на массовое производство, глобальное мышление, что абсолютно противоречит идее “под заказ”.

В нашей компании FastCap мы производили большие партии продукции, независимо от того, какое количество заказов мы получали, потому что мы верили, что так мы экономим время и деньги. В итоге выяснилось, что, выполняя огромный объём работ, мы производили и горы отходов, поскольку ориентировались на модель массового производства.

Например, мы выпускали лазерный нивелир Laserjamb партиями по 100 штук. По нашим расчётам, на производство одного Laserjamb мы тратили около 45 мин. Таким образом, на партию в 100 шт. уходило около 75 рабочих часов от начала и до конца. Мы считали, что, производя их партиями по 100 штук, мы экономим время и при этом гарантируем их постоянное наличие на складе, в случае если поступит заказ на них. Когда Брэд и Джон предложили нам выпускать этот инструмент по одному и только тогда, когда на него поступит заказ, я подумал, что они оба сошли с ума.

По-моему, я ответил им тогда: “Нет, так не пойдёт!” (в такие моменты обычно на ум приходит поговорка “Яйца курицу не учат” или “Не учите старую собаку новым трюкам”).

На нашем предприятии мы создали необходимые площади, для того



FastCap находилась под влиянием методологии массового производства.

чтобы производить свою продукцию. При изготовлении инструментов партиями по 100 штук нам требовалось место для размещения всей партии на каждом этапе производства. Для начала нам нужно было достаточное количество верстаков, чтобы разместить на них все нивелиры Laserjambs одновременно. Кроме того нам необходимо было как-то транспортировать нивелиры Laserjambs из одной части фабрики в другую.



The old dog did indeed learn!
старую собаку можно научить новым трюкам!

Производство крупными партиями требовало больших площадей, оборудования, персонала и денег. Но я считал, что это неизбежное зло, которое гарантирует эффективность. Производство партиями по 100 шт. казалось мне наиболее резонным. Безропотно подчинившись рекомендациям Брэда и Джона, мы стали производить нивелиры Laserjamb по одному. На мой взгляд опытного производителя, этот процесс должен был стать слишком утомительным и трудоёмким, а потому неэффективным. Я очень хотел утереть носы этим так называемым экспертам, доказав им бесполезность всей этой затеи. Я подшучивал над ними, во всяком случае, тогда мне так казалось.



Огромные верстаки для размещения всей партии. Если допустить одну ошибку, всю партию придётся переделывать



В новом П-образном отсеке один человек вместо четверых без проблем производит нивелир Laserjambs.

Первую неделю они провели, разбивая цеха на небольшие секции П-образной формы. Моя компания выглядела так, как будто по ней пронёсся смерч, а я сам стал его жертвой. Вы же помните, как я гордился своей прекрасной компанией и своими производственными талантами?

Было довольно унижительно наблюдать за тем, как эти двое безусых юнца полностью переделывают всё в моей компании, демонтируют самые важные компоненты. Это воспринималось так, как если бы кто-то мне сказал: “Пол, твой ребёнок уродлив. Мы его у тебя забираем”. Несправедливо по отношению к моей “молодой и дерзкой” компании!

Как вы думаете, что дальше произошло? Мои глаза как будто

открылись под магией бережливого мышления

Работая под заказ, мы производили каждый нивелир Laserjamb от начала и до конца, причём делал это один человек, который во время сборки сам всё контролировал. Такой процесс производства “за один раз” позволял нам сразу же обнаруживать ошибки, если они возникали: возможно, отверстие было немного смещено от центра или ручка была неверно прикручена. Какова бы ни была ошибка, мы могли сразу же её обнаружить в процессе производства конкретного нивелира Laserjamb, а не тогда, когда вся партия в 100 штук уже готова. Устранить неполадку в одном нивелире Laserjamb – это пустяк. А вот сделать то же самое для полностью готовой партии нивелиров – это настоящая катастрофа!

Подобные усовершенствования также помогают совершить переход на качественно другой уровень. Благодаря индивидуальному подходу мы не только получили возможность больше обращать внимание на процесс (и как результат, свели ошибки к минимуму), но и сам процесс при этом пошёл более гладко. Заполнение бланка заказа, погрузка, доставка, оплата, оборот наличности – всё, что было связано с процессом выпуска, теперь стало намного проще.

Вместо того, чтобы иметь на складе 100 штук нивелиров Laserjambs, которые нужно пересчитывать, хранить и т. д., у нас было в наличии 0, поскольку мы производили каждый нивелир Laserjamb после получения заказа. Мы его изготавливали, упаковывали, доставляли и получали за это деньги. А это значит, что мы не тратили средства на производство чего-то, что ещё не было продано. У нас стало намного меньше лежащих мёртвым грузом на складе запасов, и при этом мы тратили намного меньше рабочего времени.

Чтобы было нагляднее, всю эту готовую и пылящуюся на складе продукцию можно сравнить с листьями салата, увядающими каждым часом.



Просто “под заказ”

Изготовление продукции под заказ упрощает и совершенствует и другие части производственного процесса. Так психология бережливости постепенно стала обретать смысл для меня, несмотря на свою кажущуюся алогичность.

Основная идея:

Сделайте целую партию – и у вас будет море потерь ИЛИ сделайте одну вещь, но сделайте её правильно – и потери волшебным образом исчезнут.

Лин работает на Вас

Определите одну область, где Вы производите целыми партиями: _____

Сколько времени Вам требуется, чтобы сделать партию в 10 штук: Ваше время: _____

А теперь, сколько времени Вам требуется, чтобы сделать те же 10 штук, но по одной: Ваше время: _____

Ваши мысли и выводы из этой главы:

Лин-видео:



1. Лин-стиль компании FastCap
<http://youtu.be/su9CulCZTBg>



2. Лин-производство партиями
ИЛИ производство под заказ
<http://youtu.be/mmop9huyYRU>



3. Лин-замена деталей
<http://youtu.be/i7klvrAm5gc>

Глава 4

С этого момента всё изменится к лучшему

Моё Лин-путешествие меня по-настоящему захватило. Это был волнующий процесс изменений. С каждым новым предложением по улучшению я проходил от стадии неверия и сомнений к смиренному приятию – чтобы в конце собственными глазами убедиться, к полному своему удивлению, насколько более простым, эффективным и менее затратным получается результат.



Так выглядела наша мойка
раньшеvorher



И сейчас: быстрее, проще, безопаснее

С тех пор я стал одержим идеей борьбы с ненужными затратами в своей компании FastCap. И хотя я сам уже 10 лет работаю по системе Лин, а множество людей путешествуют по всему миру, изучая бережливые методики, всё равно я считаю, что 90% того, что все мы делаем, – это бессмысленные траты. Ниже я привожу восемь примеров, где мы несём больше всего потерь. Вообще число 8 роковое.

- 

1 потери из-за перепроизводства
- 

2 потери из-за лишних этапов обработки
- 

3 потери из-за лишних запасов
- 

4 потери из-за дефектов продукции
- 

5 потери из-за ненужной транспортировке
- 

7 потери времени из-за ожидания
- 

8 потери из-за неиспользования гениальных идей сотрудников
- 

6 потери из-за лишних движений

Поиск затратных компонентов – это не тяжкая повинность, а своеобразная игра – охота на мусорщика-монстра. Бережливая психология Лин не усложняет вашу жизнь. Наоборот, она ориентирована на упрощение любого процесса. Если упростить процесс, то мы добьёмся лучшего результата с меньшими усилиями. И этот момент невозможно переоценить. Лин заботится не о том, чтобы усложнить наш труд, а том, чтобы всё стало проще. При этом суть не в том, чтобы всё происходило быстрее, а в том, чтобы улучшить качество всего, что вы делаете. Это кардинальное изменение психологии, стиля жизни и работы, но даже маленький ребёнок каждый день совершает очередной шаг в постоянном бесконечном стремлении вперёд, к чему-то лучшему. Эти перемены действительно велики, но даже не это главное в бережливом образе жизни.

Я просто делюсь с вами тем, как Лин вошёл в мою работу и какие потрясающие результаты это принесло. Последствия того, как бережливое мышление влияет на нашу частную жизнь, просто удивительные.



Обычное рабочее место в других компаниях, где мне приходилось бывать.
Настоящий кошмар.



Рабочее место в компании FastCap после 10 лет постоянных усовершенствований.
Настоящая мечта.

Если я ещё не сказал (а я никогда не устану это повторять!), бережливая психология Лин – это устранение потерь и постоянное улучшение, а также стремление сделать всё проще. Если вам на что-то требуется час, подумайте, можно ли это сделать за 30 минут. Поверьте, 30 минут – это не сумасшествие, это 30 минут, в которые вы уложились, избавившись от 8 видов потерь. После того как вы сократите процесс до 30 минут, попробуйте свести его к 15 минутам. А когда у вас получится сделать всё за 7 минут, можете станцевать победный танец. Вы славно поработали и имеете право торжествовать. Бережливое мышление Лин – это искусство сокращения, а не увеличения.

Бережливое мышление Лин – это постоянное сокращение потерь, ежедневно влияющих на нашу жизнь – как вы готовите завтрак утром или как вы одеваетесь. Оно поможет вам упростить сборы на работу, поиск ключей от машины, сумки, сборы детей в школу, приготовление еды, работу в саду, уборку дома – не важно, что именно. Бережливое мышление Лин относится к каждому аспекту жизни и поэтому может улучшить каждый аспект жизни. Да, став убеждённым последователем бережливого мышления Лин, вы намного улучшите свою жизнь!



На ящики стола наклеены ярлычки с надписями, кнопки на посудомоечной машине пронумерованы по порядку шагов, зелёный магнитик предупреждает о том, что посуда вымыта, красный - о том, что посуда грязная.



Всё в жизни и сама жизнь – это процесс. Когда вы привыкнете к бережливому мышлению Лин, вы начнёте в соответствии с ним преобразовывать свой быт.

Вы будете постоянно пытаться представить, как можно изменить те или иные процессы, чтобы они проходили быстрее, безопаснее и проще, как улучшить качество того, что вы ежедневно делаете. У вас войдёт в привычку изо дня в день делать пусть даже небольшие улучшения для того, чтобы к лучшему изменилась вся ваша жизнь.



Даже солонка и перечница обрели свои постоянные места :)

Вот что я имел в виду, когда говорил о повышении качества вашей жизни, вашего бизнеса и всего вашего общего взгляда на жизнь. Можете ли вы себе представить, что каждый день всё становится немного лучше и лучше, пусть не резко, но зато последовательно улучшается? Когда вы воспримете психологию бережливости Лин и станете её последователем, ваша жизнь обязательно улучшится, станет полноценной!

УСОВЕРШЕНСТВУЙ ПРОЦЕСС

- 8 ВИДОВ ПОТЕРЬ

БЕРЕЖЛИВОЕ МЫШЛЕНИЕ

Основная идея:

Поиск затратных компонентов – это не тяжкая повинность, а своеобразная игра – охота на мусорщика-монстра.

Лин работает на Вас

Осмотритесь вокруг и найдите один из 8 видов потерь в своей жизни:

1. Перепроизводство: _____

2. Лишняя обработка: _____

3. Лишние запасы: _____

4. Дефекты: _____

5. Транспортировка: _____

6. Лишние движения: _____

7. Время ожидания: _____

8. Неиспользованные гениальные идеи сотрудников: _____

Лин-видео:



1. Лин-кухня
<http://youtu.be/Ui-Lk6gK7m8>

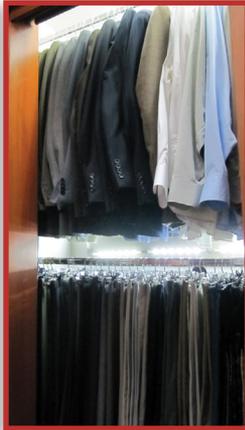
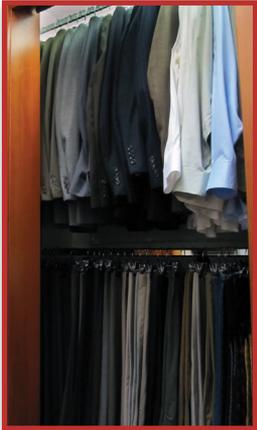


Глава 5



Что вас раздражает?

Позвольте мне привести несколько примеров того, как я использовал бережливые методики Лин не только на рабочем месте, но и дома. У меня есть несколько больших встроенных шкафов для одежды. Когда я открываю один из них утром, я вижу там десяток своих костюмов, повседневную и спортивную одежду. Но проблема в том, что мне уже 50



лет и я хуже вижу, а потому часто не могу различить оттенки цвета.

Раньше и сейчас. Моё усовершенствование – яркая подсветка, с помощью которой я могу, наконец, подобрать одежду по цвету. Почему я ждал целых 16 лет!!

лет и я хуже вижу, а потому часто не могу различить оттенки цвета.

Когда я построил дом 16 лет назад, я сделал свет в шкафах, и он по-прежнему прекрасно работает, но мои глаза уже не те. Один источник света создаёт тени и оставляет неосвещёнными углы, и это создаёт мне настоящие проблемы по утрам. Я беру из шкафа свой костюм (нет, не тот мой голубой костюм из полиэстера) и иду в центр спальни под лампу, где свет

ярче, чтобы выбрать подходящий галстук.

После многих походов туда и обратно я, наконец, понял, насколько это утомительно. Процесс выбора одежды просто выводит меня из себя! А что если установить две или три лампы дневного света прямо в шкафах? Больше не будет никаких теней и неосвещённых углов! И в ближайший же выходной я осуществил свой проект. Сегодня



До и после. Шкаф верхней одежды. Раньше одежда висела в один ряд, теперь сверху я прикрепил дополнительную балку для одежды моей жены. Я установил подсветку снизу. Это просто рай!

мой шкаф подсвечен, как если бы Господь разговаривал со мной по утрам! Когда я включаю свет, я вижу все оттенки цвета моих костюмов, рубашек, брюк. И теперь такое привычное утреннее действие, как выбор одежды, больше не бесит меня и не занимает лишнего времени. Эта маленькая победа принесла мне психологическое освобождение. Это только кажется мелочью, но если ежедневные надоедливые процессы сделать лёгкими и приятными, наша жизнь станет лучше и приятнее. В ней не будет больше бестолковых хождений туда-сюда, не будет больше никаких сомнений, ошибок, переделываний, ссор.

16 лет я боролся с проблемой, вместо того чтобы решить её.

И однажды, когда я осознал это (“всё это по-настоящему бесило меня”), я придумал решение проблемы (мой проект выходного дня). Тем самым я улучшил первый утренний процесс, с которого я буду начинать каждое утро до конца своих дней.



Мой друг Карл Ваденстен, который производит вибраторы... для бетона. ;) Карл – один из самых преданных последователей психологии Лин, с которыми мне доводилось встречаться. В его компании работают люди, которые объявили непримиримую войну потерям.



Артур (79) и Генри (80), компания VIBCO. Сами себя они называют “ре-протекторами.”

Они на пенсии, но работают в VIBCO, внося огромный вклад в развитие культуры бережливого производства. Их богатый опыт помогает им ежедневно решать самые разные проблемы.

Методика Лин служит для того, чтобы решать проблемы, которые выводят нас из себя. Это я узнал от Карла Ваденстена из компании VIBCO. Карл – один из тех последователей методики Лин, которые делают её одновременно и простой, и приятной. Карл руководит крупной компанией в Провиденсе, Род-Айленд, выпускающей промышленные вибраторы... для сыпучих материалов и бетона! :)

Карл ведёт радишоу, которое называется “Бережливая нация” и перемещается по своей компании в пробковом шлеме на голове, заявляя: “Мы находимся в состоянии войны с потерями”. Он один из самых близких моих единомышленников, и это именно он заставил меня поверить в то, что “Психология Лин – это избавление от вещей, которые раздражают тебя.”

Меня раздражало, что я не мог хорошо видеть свою одежду в шкафу. Поэтому я взялся за решение проблемы и решил её. И теперь до конца своих дней я буду получать удовольствие от процесса утреннего одевания при прекрасном освещении. Я уже не говорю о том, что заработал пару “бонусов” от своей жены, потому что она пользуется теми же шкафами, а значит и она тоже лучше видит одежду. Таким образом, ещё одним преимуществом бережливой психологии Лин является то, что от её внедрения выигрывают все.

Я сделал в буквальном смысле сотни усовершенствований у себя дома и сейчас хотел бы рассказать вам о самом своём любимом из них. По утрам я завариваю себе чай. Я люблю чай с сахарозаменителем Splenda и корицей и пью такой чай каждое утро. Это довольно однообразный процесс: я открываю ящик, достаю пакетик сахарозаменителя Splenda, разрываю его, высыпаю содержимое в чашку, поворачиваюсь и иду к мусорному ведру, бросаю в него пустой пакетик. Затем добавляю в чашку щепотку корицы, убираю корицу. После этого я опускаю в чашку чайный пакетик и иду за горячей водой, заливаю воду. Всё, чай готов.

На самом деле я терпеть не могу разрывать пакетик сахарозаменителя.



Я делал это годами, и это сводило меня с ума. И однажды решил купить нерасфасованный сахарозаменитель. Я приобрёл небольшой шейкер для сахара с высыпал в него Splenda. И с этого дня моя ежедневная рутина изменилась: Я отсыпаю немного Splenda, немного корицы, опускаю чайный пакетик и наливаю воды. Всё.

Больше никаких пакетиков Splenda, теперь сахар смешан с корицей в шейкере.

Я сэкономил себе 5 секунд только на том, что мне не нужно было разрывать пакетик сахарозаменителя Splenda. Вы наверняка скажете, что это мелочь,

Исключаем лишнее движение. Мне больше не нужно ходить взад-вперёд, чтобы сделать чай. Лишние движения – это потери. Быстро и легко!



Чай и смесь Splenda с корицей справа от крана.



3 чашки чая в день - невероятная экономия

Время: 30 секунд в день
= 3 часа в год.

Расстояние: 10 шагов
ради 1 чашки x 3 чашки
в день = экономится 30
шагов в день = 10 км в
год.

этих пакетиков. И наконец, я должен был их купить, принести домой, положить в свой ящик, а затем каждый из них разрывать и выбрасывать. Потом мусорный контейнер должен кто-то вывезти на свалку и там утилизировать. И кстати, свалкой тоже кто-то управляет.

Т. е. выходит, что с одним действием связано множество потерь, которые происходят миллиарды раз в день по всему миру, и не только со злополучным сахарозаменителем Splenda, но и со многими другими вещами. А я благополучно избежал всех этих потерь. Я избежал потери бумаги, а значит я предотвратил срубку дерева. Получается, что бережливая методика помогает охранять природу.

Приведу вам ещё два примера того, что я усовершенствовал дома, хотя я мог бы приводить такие примеры бесконечно. Один из них наверняка понравится тем, кто ненавидит убирать траву после стрижки газона.

Мне приходилось стричь траву каждую неделю, как это делает большинство из нас. Наш участок два акра, поэтому я использовал большую газонокосилку, в которой есть мешок, куда попадает трава. Я тратил огромное количество времени на то, чтобы за время стрижки несколько раз слезать с косилки и освобождать мешок.

Однажды кто-то предложил мне попробовать мульчировать траву. Я ответил, что не хочу этого делать, потому мне не нравится, как газон

но именно из мелочей и складываются большие вещи. И потом, я подумал: “Ведь в семье только я один использую Splenda и корицу? Почему же тогда не смешать их в шейкере?” Сделав это, я ещё более упростил процесс. Теперь мне требовалось только одно движение, чтобы засыпать из шейкера смесь Splenda и корицы, затем я опускал в чашку с горячей водой чайный пакетик – и мой чай готов без лишних движений. Таким образом я экономлю себе 10 секунд за 1 раз до конца своих дней. Итак, помножим 10 секунд на 3 раза в день – и увидим, как простое приготовление чая помогает мне гораздо быстрее покончить с чаепитием и идти по своим делам.

Кроме того, не забывайте обо всех тех потерях, которые я устранил на более глобальном уровне. Сюда вовлечены многие процессы. Например, процесс расфасовки Splenda по пакетикам:

потери при производстве самих пакетиков, кроме того, кто-то должен был их напечатать, доставить на склад, потом развезти по магазинам, кто-то должен был заниматься инвентаризацией

выглядит после мульчирования. Но я заметил, что если стричь газон не слишком коротко и меньше срезать, то газон со временем становится красивее. Итак, я стал мульчировать газон. В результате мне приходится реже удобрять его, потому что мульчированная трава очень полезна для газона. Я сэкономил деньги и время, потому что удобряю газон в два раза меньше.

И после мульчирования, и после использования мешка мне приходилось чистить нижнюю часть газонокосилки, потому что трава забивала лезвия снизу (я живу



на Тихоокеанском северо-западе, и здесь косят даже в дождь). Это создавало много хлопот и дополнительной работы. Я слезал с газонокосилки, брал шланг, направлял его на нижнюю часть машины и мыл её. Это был очень трудоёмкий процесс. Мне не нравилось это делать.

А что если я положу трубу на землю, просверлю в ней отверстия, а сверху повешу садовый шланг и сделаю ручку, с помощью которой смогу включать и выключать воду? Тогда я смогу наехать газонокосилкой на трубу, повернуть ручку и дать воде сделать своё дело.

И знаете что, я попробовал это сделать. И у меня получилось. Я сэкономил кучу времени, ведь мне больше не нужно было слезать с косилки и снова залезать на неё!



Лин - это постоянный процесс усовершенствования, не так ли? Мне не нравилось, как выглядела труба и шланг на моём участке. Поэтому я сделал следующий шаг. Я залил бетон, вложил в него трубу, сделал отверстия и



Газонокосилка Bidet!

Даже моя газонокосилка в восторге от системы Лин!



Площадка для очистки газонокосилки от остатков травы готова. Вода под полным давлением способна бить на 7,5 м вверх, смывая грязь и траву. Кстати, дети обожают здесь играть!



Большой двор и большой объём работ стимулируют бережливое мышление!

снова залил бетоном так, чтобы только отверстия остались видны на поверхности. Я по-прежнему мог подъехать, нажать на рычаг, и вода начинала бить фонтаном из отверстий в бетоне, смывая грязь и траву. При этом моя система очистки была замаскирована. Всё было аккуратно, ни труба, ни шланг не лежали на земле, загромождая рабочую зону и портя вид. Всё выглядело безупречно. У меня получилось! И представьте себе, всё работало, как в сказке! Мои друзья умирали от зависти, глядя на то, что я придумал. Вы спросите, почему? Да потому, что это было действительно здорово и весело! Это бережливая психология.

Теперь, когда я заканчиваю стрижку газона, я с большим удовольствием мою низ своей газонокосилки, потому что это очень просто (и весело). Мне нравится делать всяческие усовершенствования в своём

хозяйстве.

И напоследок приведу ещё один из примеров Лин-усовершенствований в моём доме, оно тоже одно из самых моих любимых, потому что оно невероятно простое.

Двое моих детей (16 и 18 лет), обожают тосты. Они готовят их сами и – как и большинство подростков – всегда оставляют перемазанный маслом нож на столе. Честно признаюсь, эта дурацкая привычка просто бесит меня. Вы не представляете, сколько раз я умолял их класть нож на край маслёнки или сразу в посудомоечную машину. Пару дней они это делали, потому что они, стоит признать, хорошие дети (правда!). Но очень скоро нож снова валялся на столе, в компании с хлебными крошками и остатками масла.

Я задал себе вопрос: “Почему нож всегда в конечном итоге оказывается на столе?” И сам ответил на этот вопрос: да потому, что нож не может устойчиво долго находиться на краю маслёнки и падает на стол.

Тогда я подумал: “Что если я попробую намазать тост маслом с помощью кисточки?”

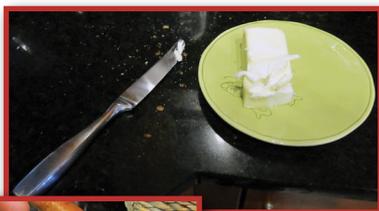
Я открыл ящик стола и выудил оттуда забавную кисточку для выпечки, с такими крепкими щетинками. Я

взял её и воткнул в мягкое масло. Кисточка прекрасно вошла в него. Я намазал тост маслом, чтобы проверить свою идею. Она прекрасно работала. При этом кисточка отлично держалась в масле

и не выпадала из него на стол. К тому же всё это выглядело довольно эстетично - кисточка, торчащая вверх из маслёнки. И когда я вечером пришёл с работы домой, моя дочь сказала мне: “Эй, папа! Ты классно придумал мазать масло кисточкой. Это намного легче”. В этом и состоит сила бережливого мышления. Оно работает, и люди это признают, потому что жизнь становится проще, при этом проблема, которая так нас раздражала, решается.

Ключевой момент, на котором я хочу заострить ваше внимание: Лин на самом деле избавляет нас от вещей, которые нас раздражают. Когда я обучаю людей методике бережливости Лин, я обращаю их внимание на этот интересный изначальный момент. Чаще всего люди легко могут перечислить те вещи, которые их раздражают и даже сводят с ума в повседневной жизни. Кроме того людям нравится, когда их спрашивают: “Что вас выводит из себя?” Застенчивые люди поначалу могут и ничего не назвать, но я гарантирую, что они задумаются над этим вопросом и уже очень скоро включатся в процесс поиска этих раздражителей вместе со всеми.

Когда мы сводим концепцию бережливой психологии к таким простым идеям, как те, о которых я рассказал в этой главе, все выигрывают. Именно поэтому Лин работает везде – дома и на работе. Улучшается качество нашей жизни. Просто задавайте себе этот вопрос каждый день: “Что раздражает меня?” – и я гарантирую вам, что ваш ответ вас удивит.



Злополучный нож, выпадающий из маслёнки. Ситуацию спасла кисточка Пола!

Основная идея:

Мы находимся в состоянии войны с тем, что нас раздражает!

Лин работает на Вас

Назовите 5 вещей, которые Вас раздражают дома:

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

Назовите 5 вещей, которые Вас раздражают на работе:

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

Лин-видео:



1. Лин дома 1
http://youtu.be/3F0R9iOH2_c

Глава 6

Domo Arigato (по-японски “большое спасибо”), господин Lexus!

А теперь вернёмся к бережливому образу жизни на рабочем месте. Как и в любом деле, в сфере бережливого образа жизни тоже возникают проблемы. Мне приходилось наблюдать их везде: и на производстве, и в мире бизнеса. Некоторых людей само упоминание слова “бережливый” заставляет хмуриться. Эти люди уже пробовали применять методику Лин, но столкнулись с теми же проблемами, что и я. Эти проблемы связаны с тем, что человек, впервые попробовавший себя в Лин, не вполне понимает всеобъемлющую природу бережливого мышления. Две мои поездки в течение 5 лет в Японию были фантастическими и дали мне возможность полностью оценить бережливое мышление и выработать мотивацию для его эффективной реализации.



Почему всё получается не так, как они обещали?

С первых дней моего увлечения психологией бережливости я был уверен, что это прекрасный инструмент, который поможет развить мою компанию, выведет её на новый уровень, сделает её более эффективной. Но если вы будете использовать психологию бережливости только как инструмент, вас ждёт разочарование. Лин гораздо больше, чем просто инструмент.

Первые три месяца были самыми эмоциональными.

Все новшества, как ни трудно было их принять, принесли заметные результаты – мы сэкономили десятки тысяч долларов, повысили эффективность, упростили процесс, и всё это не могло не сказаться на атмосфере компании FastCar. И всё это только за три месяца!

Я чувствовал себя новым человеком... как будто я совершил что-то значительное.



У меня получилось! Можно отпраздновать!

Пора было моим консультантам отправляться восвояси, ведь я уже знал, что мне нужно делать? Хм-м-м, не тут-то было!

Эти так называемые “огромные” изменения не произвели на моих наставников никакого впечатления. И когда я рассказал им о своих планах увеличить площади, они посмотрели на

меня как на сумасшедшего.

“Зачем? У тебя и так слишком много площадей!” – запротестовали они. Я ничего не понимал.

Именно тогда Брэд и Джон предложили мне принять участие в новой программе. В рамках этой программы мне предстояло поехать с несколькими руководителями предприятий в Японию на семинар по изучению бережливого производства. Часть поездки предполагала личные контакты и непосредственное участие в производственном процессе компании Toyota (Toyota Production System, TPS). Как я мог отказаться? Япония – святая земля и родина бережливого мышления. Конечно, я сказал “ДА”!

Это первое паломничество в Японию было для меня обучением



Моё первое путешествие в Японию с Брэдом и Джоном из Gemba Research.

и вдохновением. На меня буквально обрушилась лавина ценной информации и впечатлений.

Производственные мощности были образцом эффективности и простоты. Было впечатление, что один человек работает за десятерых в идеально чистом и прекрасно организованном помещении. Я никогда не видел ничего подобного. Я не знал, как мне донести всю эту информацию до своих сотрудников, но был уверен, что с помощью бережливого производства... смогу решить многие проблемы FastCap. Вернувшись, я внедрил ещё больше усовершенствований и инициировал так называемый Кайдзен (в переводе с японского “изменения к лучшему”). Кайдзен –



Бережливость от рабочего места в производство...



Они все как один! Даже их костюмы отглажены.

это когда группа сотрудников концентрируется на процессе, анализируя каждый шаг, делая выводы – и в итоге устраняет ненужные действия и траты. Это командная работа по улучшению процесса. В течение следующих нескольких лет в компании FastCar произошло множество изменений. Мы сократили большое количество потерь, упростили процесс и существенно расширили бизнес. Однако, должен признать, что бережливое производство стало восприниматься многими сотрудниками как что-то лишнее. И я был единственным, кто по-настоящему продвигал бережливые методы. Пока я был на месте, чтобы выдвигать идеи или руководить коллективными обсуждениями или мероприятиями Кайдзен, был заметен результат. Но как только я уходил или уезжал в командировку, всё замирало, и я возвращался к тому, от чего ушёл.

Это было, как толкать поезд. Общая черта всех убеждённых последователей бережливого производства Лин – отчаяние, которое их охватывает, когда у них не получается по-настоящему внедрить психологию бережливости на своём предприятии. Я думаю, именно в такой момент многие люди сдаются, отказываясь от бережливого образа жизни. Я бесконечно счастлив, что я не сдался, потому что во время второй поездки в Японию в моём сознании произошёл перелом и полная картинка, наконец, сложилась. Я нащупал ключевое недостающее звено в моих действиях. Мне стало понятно, почему все мои попытки сделать бережливое мышление неотъемлемой частью моего коллектива “буксовали”. Я должен был выйти из модели “усовершенствование для галочки”, и моё второе паломничество в Японию дало мне тот толчок, в котором я нуждался. Самым главным впечатлением второй поездки в Японию стало посещение завода Lexus и двухчасовое выступление вице-



Какой контраст! Стопки изделий раньше и сейчас, когда мы делаем их под заказ! Раскладываем только то, что нам нужно и только тогда, когда нужно. Выпуск под заказ кажется нелогичным. Производство большими партиями кажется более быстрым и эффективным, но на самом деле всё наоборот. На этом снимке – один из многих наших П-образных отсеков.



В автобусе, во время моей второй поездки в Японию.

президента Lexus. Предприятие Lexus было одной из самых элегантных и впечатляющих моделей производства, которые мне довелось видеть. В конце встречи я задал вице-президенту очень прямой вопрос: “Что является самым важным для Toyota?”



Самое главное для компании Toyota – это люди: обучение и подготовка персонала в атмосфере постоянного улучшения.

Я надеялся, что его ответом не будет дежурное заявление вроде “устранение потерь на основе постоянного совершенствования”, которое обычно приводят все эти специалисты бережливого производства. Я отчаяно хотел услышать что-то другое, что вдохновило бы меня, хотя я и не представлял, что бы это могло быть. И я не был разочарован.

Ни секунду не колеблясь, вице-президент сказал: “Самым важным для компании Toyota являются люди. Всё внимание компании Toyota направлено на обучение и подготовку персонала, на создание культуры непрерывного улучшения.

Мы не заботимся о следующей модели автомобиля, о некоем чуде инженерной мысли, и мы совсем не думаем о стратегии будущих продаж. Наша забота номер один – построить коллектив и создать культуру постоянного улучшения.” Это был едва ли тот ответ, который я ожидал услышать, но он стал настоящим открытием моей поездки.

Я потратил пять лет, сконцентрировавшись на потерях и постоянных улучшениях. А компания Toyota в это время была одержима построением культуры через обучение и подготовку своего персонала. В отличие от них, я пытался убедить своих сотрудников принять концепцию бережливого мышления, иницилируя “мероприятия по бережливости.” Причиной моих неудач было то, что я зациклился на процессе. Я понял, что мне нужно сосредоточиться на создании у людей потребности в постоянном улучшении. Они должны понять и принять психологию бережливости.

Моё невольное заблуждение было в том, что я надеялся, что мои сотрудники будут смотреть на процесс волшебного обнаружения потерь и постоянного улучшения производства с таким же воодушевлением, как и я. Мне казалось, что однажды, увидев своими глазами процесс



Постоянное обучение, подготовка и создание культуры непрерывного улучшения.

бережливого производства, они воспримут его с той же энергией и энтузиазмом, что и я. Мой разговор с вице-президентом

Lexus открыл мне глаза. Я понял, что моё понимание бережливого производства было неправильным.

Проблема была в мотивации. Я был мотивирован, поскольку был владельцем

бизнеса и хотел видеть своё производство успешным и развивающимся. Реализация принципов бережливости помогала мне в достижении цели создать успешную компанию. При этом моих сотрудников интересовали обычные вещи, ради которых люди ходят на работу: должность, зарплата, личное удовлетворение, приятельские отношения с коллегами. Им не обязательно был интересен мой грандиозный бизнес-план!

Теперь я знал, что моей первоочередной задачей по возвращении домой станет построение культуры бережливого мышления, а для этого мне придётся сконцентрироваться на подготовке персонала. “Создание Лин-культуры” было тем недостающим звеном, которое я искал. Именно из-за этого мои нововведения в компании FastCap “буксовали.” Именно поэтому мне казалось, что я толкаю поезд. Бережливое производство – это создание культуры непрерывного улучшения, а не осуществление мероприятий по бережливости.

Самое сложное в любом поиске пути совершенствования – это не научиться, как это делать. Самое сложное – это изменить культуру, стиль жизни, чтобы процесс шёл непрерывно вверх, не останавливаясь. Кто из нас не начинал новую жизнь? Например, кто не боролся с лишним весом или не начинал заниматься спортом, медитацией, или кто не решил обратиться к Богу? Многие ли из нас продолжали свою “новую жизнь” хотя бы год? Мы все существа привычки. Мы с лёгкостью соглашаемся попробовать что-то новое, полезное, но плохие привычки, как ревнивая брошенная любовница, изо всех сил пытаются нас вернуть!

Моё погружение в психологию бережливости не было исключением. Необходимо было, чтобы не только я усвоил этот новый образ мышления, как постоянное и прогрессивное изменение привычек, но и мои мастера, работники склада, службы доставки и упавщики, офис-менеджеры и управляющие – все должны были принять этот образ мышления. Я не был уверен, что знаю, как это сделать, но самое главное, что произошло во время моего паломничества в Японию, – я понял, в каком направлении мне нужно двигаться!



Путь домой с новым знанием, новыми намерениями и новыми целями.

Основная идея:

В основе методики Лин лежит процесс воспитания и личностного роста персонала.

Лин работает на Вас

Назовите пять вещей, которые вы делаете, для того чтобы Ваши подчинённые росли:

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

Назовите одну вещь, которую Вы собираетесь делать с завтрашнего дня, чтобы ваши сотрудники росли:

Лин-видео:



1. Лин Lexus

<http://youtu.be/Wa1sAR1aYzo>



2. Цели компании FastCap, PDF-файл

<http://bit.ly/xMn1R4>

Глава 7

Давайте думать, как Нокс!

После посещения компании Lexus следующей нашей остановкой была компания Нокс, специализирующаяся на выпуске электронных плат. Брэд сказал, что из всех компаний, на которых мы побываем в Японии, компания Нокс является лучшей моделью того, как бережливое мышление может изменить бизнес. Несмотря на товарооборот 100 млн. долларов в год, компания Нокс считается небольшой.

Расположенная на юге Японии, компания Нокс даёт вдохновляющий пример истории предприятия, которое бросило вызов всем невзгодам, превратив ежегодный убыток в 10 млн. долларов в ежегодную 10-миллионную прибыль. Как? Осуществив стратегию Лин, т. е. культуру бережливого производства! Я с нетерпением ждал этого визита, чтобы узнать, как люди, стоявшие на грани банкротства, сумели достичь высочайшего успеха.

Мы приехали в 7 утра, одетые в костюмы, ожидая такого же королевского приёма, какой нас ждал в компании Lexus. Мы стояли, надеясь на лекцию и экскурсию. Президент компании г-н Манабе приветствовал каждого из нас ведром и щёткой.



Стоя на четвереньках, президент компании Нокс в едином 3S-хоре с остальными членами команды. Наверное вы, как и я, думаете, что существуют более эффективные способы мытья полов... Но целью этого задания была не эффективность, а смирение.



В 7 часов утра в компании Нокс

Он жестом пригласил нас последовать его примеру и встать на четвереньки на пол рядом с другими руководителями компании – да, именно так – и приступить к мытью полов. Это был новый уровень методики Лин, с которым мы ещё не сталкивались. Мы были слегка в шоке!

Президент компании Нокс собирался продемонстрировать нам один из основных принципов Лин

– философию 5S. Сначала я должен дать вам некоторые пояснения.

Известно пять принципов психологии бережливости, которые преподаются бизнес-лидерам. Эти принципы, которые называют “философия 5S”, являются основной отправной точкой для тех, кто знакомится с бережливым мышлением. Итак “5S” – это:

1. Sort (сортировка) – следует всё рассортировать и убирать то, что не является необходимым в работе, а также регулярно выбрасывать мусор и всё ненужное.



2. Straighten (совершенствование)– все ваши инструменты, приборы, расходные материалы, моющие средства и т. п. необходимо разместить так, чтобы к ним был удобный доступ.



3. Shine (содержание в чистоте) – наведите чистоту, это улучшит настроение и поднимет моральный дух, а также позволит легче обнаруживать неполадки



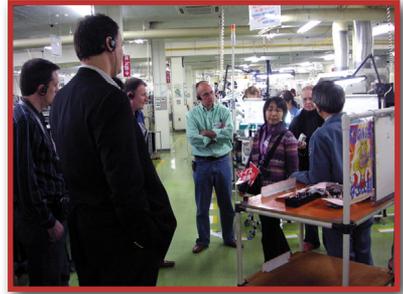
4. Standardize (стандартизация) – нужно выработать консенсус (договориться со всеми) на рабочем месте для лучшей организации процесса и для того, чтобы все знали, чего им ожидать и чего ожидают от них



5. Sustain (соблюдение порядка) – необходимо найти способы, как сохранить порядок. Всё идёт намного проще, когда у каждой вещи есть своё место. Абсолютно у каждой, даже у солонки и перечницы.



Но вернёмся к истории нашей прогулки по Hoks. Итак, стоя на четвереньках, мы, вместе с президентом и другими руководителями Hoks, драили полы. Таким образом президент и директор компании г-н Эмото заставил нас почувствовать себя так, как чувствовал себя он, когда их компания была на грани банкротства. Его решение использовать методы бережливого производства было последним шансом на спасение компании. Подумав, что 5S – это будет чересчур, он решил остановиться на трёх принципах: соблюдение чистоты, сортировка и стандартизация. Этот человек имел дар упрощения. Он понимал, что если максимально упростить процесс, то персоналу будет легче его понять, а значит, больше шансов воплотить все идеи. Так 5S превратились в 3S.



Г-н Эмото делится историей компании Hoks прямо на месте

Каждое утро в 7 часов его сотрудники появлялись, чтобы убирать, сортировать и стандартизировать. Они делали это бесплатно, потому что были заинтересованы в том, чтобы сохранить компанию. По мере внедрения системы 3S спланивался коллектив.

Система 3S была настолько проста, а результат таким ощутимым, что коллективом овладело чувство выполненного долга и сопричастности.



В компании Hoks работали над внедрением системы 3S. Все без исключения, каждое утро

Президент компании Hoks изучил бережливую психологию Лин и начал по возможности внедрять в производство самые простые вещи. Это принесло свои результаты и показало, что даже небольшие шажки в сторону улучшения окупаются сторицей. Сотрудников охватил своеобразный азарт, им хотелось большего.

По мере того, как они убирали, сортировали и стандартизировали, они разгребали горы отходов, которые снижали их производительность. Нам показали фотографии, на которых были все эти ненужные столы, стулья и оборудование, которые вынесли из рабочей зоны – горы мусора, который заполнил всю парковку на заднем дворе. Вы только подумайте,



Никто из нас по-настоящему не осознаёт, насколько сильно мусор снижает эффективность работы.

10-миллионные убытки превратились в 10-тиллионную прибыль, и это не какое-то чудо, а всего лишь результат воплощения простого плана по внедрению трёх пунктов из системы 5S!

Наступил момент, когда всех захватил процесс, люди начали испытывать гордость, потому что каждый из них знал, что вносит свой вклад в выживание компании и является неотъемлемой частью будущих успехов. Руководитель трудился рядом с ними, он был одет в такую же форму, так же, как и все, драил полы, вместе со всеми стоял за верстаком. Каждый чувствовал, что его уважают и относятся, как к равному. Каждый принимал участие в непрерывном процессе улучшений, каждый вносил свои идеи. Каждое утро, прежде чем приступить к работе, они совершали



Фото выше: Команда Hoks в голубой униформе за обедом.

Фото справа: Удобно работать за такими стойками.



свой ритуал 3S. А в 8 часов президент собирал всех сотрудников, чтобы под приятную японскую музыку выполнить несколько упражнений на растяжку. Потом он беседовал с сотрудниками о важных проблемах и вопросах, стоящих перед компанией, и через час-полтора после того, как все пришли на работу, они, наконец, приступали непосредственно к производству своей продукции Hoks. И сегодня сотрудники компании Hoks гордятся тем, что даже после того, как их предприятие полностью восстановилось, они ежедневно практикуют свою систему 3S. Следует отметить, что продукция Hoks прекрасно конкурирует с аналогичной продукцией китайских компаний, несмотря на то, что трудовые затраты в компании Hoks в 17 раз превышают расходы китайских предприятий. Стратегия бережливости Лин всегда способствует созданию более простого, более безопасного и более качественного продукта, и сотрудники при этом более счастливы и более заинтересованы!

Время, потраченное на людей и на создание рабочей атмосферы, имеет решающее значение для успеха бережливого производства. Компания Hoks – яркий пример психологии Лин, они добились успеха, который им обеспечила дисциплина и в который они верили.

Мы увидели множество запоминающихся вещей в компании Hoks.

Самым удивительным было то, что всё там было на колёсиках, даже их столы! Все их столы были оснащены специальными сборными трубками “Gemba” (в переводе с японского это значит дословно “настоящее место”), это делало стол значительно выше и удобнее. Ещё одной характерной особенностью этих столов было то, что никто за ними не сидел! Все стояли. Там было несколько стульев, но мы не видели, чтобы кто-то ими воспользовался.



Даже стол г-на Манабе был на колёсиках!

Всё без исключения было расчерчено и промаркировано, абсолютно всё, включая каждую электрическую розетку, выключатель или часы. Всё это создавало ощущение невероятного порядка и дисциплины, я никогда не видел ничего подобного.

Мы ходили по предприятию с открытыми от удивления ртами, и после



Стол, шкафы, растения – всё на колёсиках и легко перемещается.



Тяжёлые стеллажи на колёсиках



Мебель в зале ожидания тоже на колёсиках

двухчасовой лекции президента компании Hoks я подошёл к нему так же, как я до этого подходил к вице-президенту Lexus. Я спросил его, что произойдёт, если руководители таких компаний, как Nissan, Ford, Chrysler и др. японские предприятия придут к нему посмотреть, чего достигла его компания.

Он посмотрел на меня и ответил: “Пол, умные люди не поверят, что всё может быть так просто”. Это был ярчайший урок, который я вынес из своего путешествия. Урок о том, почему буксовали мои начинания в FastCap. Если вам кажется, что вы толкаете поезд, а колёса буксуют, когда вы пытаетесь внедрить бережливый образ жизни, значит вы делаете что-то не так.

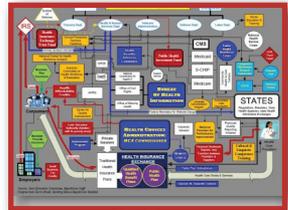
Лин до ужаса прост. Вы существенно повысите свои часы напровал,

если сильно усложните его. Бережливое производство – это не сложные схемы и процессы, которые вам пытаются навязать современные консультанты. Посмотрите, как президент компании Hoks сумел базовый принцип бережливого производства Лин сократить с 5S до 3S, и при этом сделал это настолько просто, что 100% его коллектива не только это поняли, но и смогли добиться поставленной цели. Неукоснительная дисциплина и непрерывное улучшение стали тем топливом, которое заставляет работать двигатель.

Президент компании Hoks сделал производственный процесс лёгким благодаря ярким визуальным элементам управления. Он сразу же вовлёл сотрудников в процесс сортировки и организации своего рабочего места, и конечным результатом этого стало возрождение, а затем и процветание его компании. Всё это стало возможным, потому что руководитель создал в людях потребность улучшений, используя принцип 3S в качестве основы для достижения успеха.



Лин Лин



Не Лин

В моей второй поездке в Японию меня сопровождал Джон Лусиер, генеральный менеджер компании FastCap. Мы с ним начали немедленно разрабатывать план и стратегию. Я понимал, что отныне мы должны перейти от уровня “проведения мероприятий бережливости” к построению культуры бережливости. А как построить культуру бережливости в Беллингеме, штат Вашингтон? Как привить культуру Hoks в компании FastCap?

Одной из целей, которую мы себе определили, – чтобы через год наша компания выглядела, как Hoks. Мы были ещё очень далеки от этой цели, но мы верили, что нет ничего невозможного, если по-настоящему сосредоточиться на создании новой культуры. И отсюда вытекает один вопрос, ответу на который посвящена моя следующая глава:

Как постоить культуру бережливости?



Джон и я достигли цели, взобравшись на вершину горы Уитни, 4 421 м. Теперь пора отправляться домой и браться за достижение нашей следующей цели – построение культуры бережливости.

Основная идея:

Умные люди не верят , что это так просто

Лин работает на Вас

Какие вещи вы усложняете?

Назовите три самые важные вещи, которые Вы бы хотели упростить ради достижения успеха:

1. _____
2. _____
3. _____

Примечание: Я признаю, что моя подготовка далека от совершенства, а мой стиль руководства неэффективен. Мне была присуща тенденция винить в своих неудачах сотрудников, вместо того, чтобы признать тот факт, что большинство моих проблем вызвано моим неэффективным руководством, плохо организованным процессом и некачественной подготовкой.

Лин-видео:



1. Искусство сокращения
<http://youtu.be/QZUPPQ7tGx4>

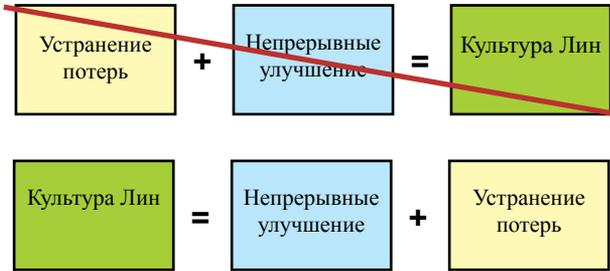


2. По ниточке
<http://youtu.be/nYDSC7zWMxI>

Глава 8

Давайте сформируем культуру бережливости

Я думаю, я уже достаточно привёл примеров того, как бережливое мышление помогает выполнить преобразования на работе и дома. У вас наверняка уже появилось ощущение, что Лин сосредотачивается на идее уменьшения потерь благодаря постоянному усовершенствованию и что весь этот процесс начинается с простого вопроса “Что меня раздражает?” Я также уже рассуждал о том, как бережливое мышление Лин может забуксовать, если мы сфокусируемся только на процессе и забудем о людях. Говоря по правде, именно в этот момент многие люди сдаются и отказываются от бережливого мышления. Это люди, которые на 90% концентрируются на процессе и только 10% внимания отдают персоналу. И это при том, что на самом деле всё должно быть наоборот.



Из своего второго путешествия в Японию я вернулся с твёрдым убеждением, что для того, чтобы психология бережливого производства работала в долгосрочной перспективе и не “пробуксовывала”, следует выстроить так называемую культуру бережливости. Несомненно, самой большой проблемой является создание потребности в постоянном совершенствовании. Как заставить людей постоянно стремиться к улучшению?

Что ж, должен признать, что я, как никто другой, не имел никакого представления об этом. Я видел яркую картинку бережливого производства в компании Hoks и хотел, чтобы и моя компания была такой же. Я знал, что всё должно быть очень просто, чтобы все в компании FastCap, от рабочего цеха до офис-менеджера, загорелись этой идеей. То есть новая концепция должна быть такой, чтобы её все поддержали, чтобы она стала чем-то настолько естественным для каждого, чтобы не только укрепить нашу компанию, но и вселить уверенность в души всех сотрудников.

Наши намерения были просты: мы хотели непрерывного

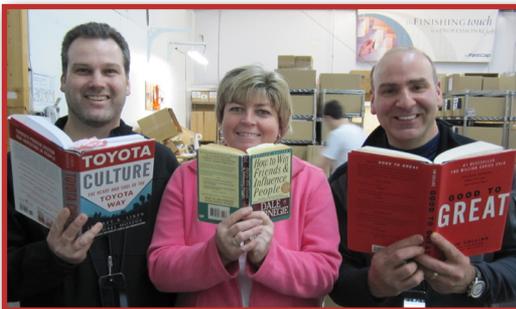


Утренняя планёрка в FastCar.

- Обзор ошибок
- Обзор усовершенствований
- Количество продаж
- Принципы FastCar
- Отзывы клиентов
- Ознакомление с продукцией
- Урок истории
- Упражнения на растяжку

Это те три-четыре момента, которые обсуждались ежедневно.

Затем мы придумали кое-что ещё. Дело в том, что мы с моей женой Лиан – страстные читатели. Мы читаем все новинки, которые появляются на рынке, и потом обсуждаем. Обычно это книги по бизнесу, саморазвитию и истории. Наш генеральный менеджер Джон тоже обожает читать. Поэтому мы втроём часто делимся друг с другом тем, что мы узнали и что нам понравилось (или не понравилось) в той



Непрерывное обучение для всех является основой культуры бережливости.

совершенствования с упором на качество и ликвидацию потерь.

Мы решили перенять то, что увидели в компании Hoks. Теперь мы начинали утро с планёрки. Каждое утро в 8 часов, прежде чем приступить к производству, мы собирались на 5-10 минут.

Мы начали с самых базовых вещей: оглашение заказов на день и анализ ошибок, которые были допущены накануне. Мы давали возможность каждому предложить пути для недопущения этих ошибок в будущем и обсуждали новые действия, которые мы предпримем, чтобы добиться улучшения. И, наконец, мы анализировали всё то новое, что мы делали накануне и оценивали эффективность этих новых методов.

или иной книге. Самые наши любимые книги “От хорошего к отличному” и “Строим до конца: успешные привычки великих компаний” Джима Колинза.

Кроме того нам нравится книга “Построенный с нуля” (история домашнего

склада). Чтение и обсуждение этих бестселлеров помогало нам, как руководителям, находить решение проблем. И мы подумали, что если бы мы приобрели и наш коллектив к чтению этих книг, это бы всех объединило. Ведь мы, в конце концов, хотели создать коллектив единомышленников, способных решать самые сложные проблемы. На самом деле это было моей мечтой и целью – создать самый лучший в мире (в прямом смысле) коллектив людей, которые могут решить любую проблему. А эти книги, написанные лучшими лидерами мирового бизнеса, мы считаем настоящими жемчужинами мудрости и хотим, чтобы все работники FastCap были с ними знакомы.



Небольшая часть библиотеки FastCap. Умные образованные люди способны решить любую проблему.

Поэтому мы включили в нашу утреннюю планёрку чтение отрывков из этих книг. Мы обсуждаем некоторые моменты из книг, и иногда у нас разгораются жаркие дискуссии и споры. Мы не пропускаем ни одного дня, чтобы не прочесть хотя бы две-три страницы, поскольку уверены в том, насколько важно расширять свой кругозор и вместе учиться. Мы прочли огромное количество книг. Самые любимые из них “Восторженные поклонники” и “Фиолетовая корова”. Мы неотступно продолжаем наши совместные чтения и, как результат, все наши работники теперь на той же волне, что и команда менеджеров.

Наши утренние планёрки, которые поначалу длились не больше пяти-десяти минут, постепенно увеличились до тридцати-сорока пяти минут, потому что мы стали анализировать цифры продаж, ошибки, усовершенствования, ну и конечно читать и обсуждать выдержки из книг. Очень скоро все члены нашей команды стали думать одинаково, и теперь мы все, что называется, “на одной волне”! Мы приобрели наших работников к идеям мирового уровня от лучших экономистов и специалистов по бизнесу.

Затем от книг по саморазвитию и бизнесу мы перешли к книгам по истории. Я сам увлекаюсь историей, и поэтому решил подтолкнуть своих подчинённых к тому, чтобы попытаться рассмотреть то или иное явление в исторической перспективе. Как люди в прошлом решали проблемы? Какие факторы они принимали во внимание при решении этих проблем? Этот вид критического мышления является



Ключ к преподаванию истории в том, чтобы сделать это весело и интересно. Существует огромное множество отличных исторических фильмов, которые могут увлечь и вдохновить даже тех, кто терпеть не может историю...

Делайте так, чтобы это было весело!

утрам, если можно сразу начать производство продукции? Зачем мы выстраиваемся в круг на этих дурацких утренних планёрках?.. Но через три месяца всё стало постепенно налаживаться, а поскольку мы не сдавались, то уже через полгода (прямо как в правильных диетах) всё пошло по-настоящему хорошо. Через год мы уже работали как звери.

Мы сами заварили эту кашу и теперь отдувались по полной программе. Мы не только разговоры разговаривали по поводу непрерывных усовершенствований, мы ещё и изо дня в день обучали свой персонал. В первый год мы ввели утреннюю планёрку, которая постепенно увеличивалась и улучшалась качественно.

Когда через год наши утренние планёрки стали привычными и вошли в норму, мы ввели ещё одно существенное новшество. Наши планёрки всегда вёл я или Джон, мой генеральный менеджер. Но по мере того,



Люди, которые никогда раньше не смели выступать перед большими группами людей, начинали чувствовать себя увереннее и прекрасно проводили утреннюю планёрку.

как мы росли и наш бизнес расширялся, оказалось, что иногда никто из нас двоих не мог быть на планёрке, поскольку должны были уехать по делам. Организовать и провести планёрку в наше отсутствие было довольно трудно.

Мы решили, что настало время обучить наших сотрудников самостоятельно вести планёрки, и лучший способ это осуществить – поручить им это сделать.

Сказано – сделано! Мы ввели правило, что наши сотрудники будут по очереди вести планёрки не только в наше отсутствие, но и каждый день.

Мы составили график, и

этого момента ответственным за утреннюю планёрку был кто-то из коллектива. Таким образом, мы не только обучали персонал непрерывному улучшению работы, но и тренировали будущих лидеров. Самые стеснительные работники, которые никогда раньше не посмели бы выступать перед группой людей, постепенно раскрепощались и начинали пробовать себя на новом поприще.

И как вы думаете, что они чувствовали? Были ли они довольны? Да, они были довольны и превосходно себя чувствовали, потому что каждый день, приходя на работу, они видели свой личный рост, при этом улучшались условия их работы и вся ситуация вокруг. Это было началом создания психологии непрерывного улучшения. В своей компании FastCar мы день за днём воспитываем лидеров.

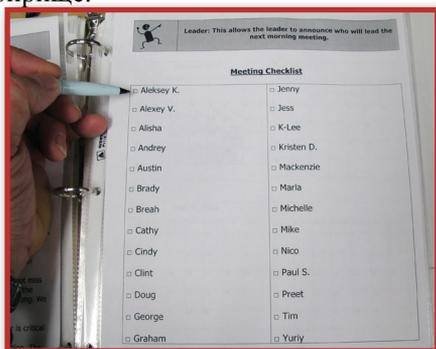


График очерёдности ведения планёрки

На одном из витков нашего поступательного движения к построению культуры бережливости мой друг, Джеф Каас, который тоже работал над внедрением бережливости Лин в свой бизнес, поделился со мной одной своей блестящей идеей.

Он сказал: “Пол, если ты хочешь, чтобы твои работники двигались дальше и вышли на новый уровень, нужно начать проводить экскурсии для желающих посетить твоё предприятие”.

Это было настоящим вызовом. Достигли ли мы уже того уровня, чтобы показывать людям наше предприятие как пример бережливого производства?

Джеф сказал: “Когда ты всё время на виду и когда посторонние люди приходят посмотреть, что ты делаешь, ты естественно стараешься не упасть в грязь лицом. Твоим



Джеф Каас, владелец компании Kaas Tailored, производящей интерьеры самолётов. Прекрасный преподаватель методики бережливости Лин. Джеф проводит две учебные экскурсии в неделю.

людям не останется другого выбора, как становиться лучше и лучше”.

Итак, мы стали проводить экскурсии и приглашать другие компании посетить наше предприятие. Разве есть лучший способ показать всем наши непрерывные усилия по улучшению? Но я не ожидал, что у этой деятельности окажется ещё одно преимущество.

Наши сотрудники хорошо отнеслись к тому факту, что другие люди захотели увидеть, что мы делаем. Вообще, наблюдая за поведением людей, я заметил, что самым главным для человека является получение признания, чтобы другие его оценили и сказали, что он хорошо делает своё дело. Приглашая других прийти и посмотреть, как работает наша компания, мы как бы заявляли миру: “Посмотрите, как здорово мы работаем!” По ощущениям это было так, как если бы ты представил свой лучший проект на суд Академии Наук!



Лучший способ перевести бережливое производство на следующий уровень – это показать другим людям свою работу.



Дино Росси, штат Вашингтон, сенатор



Роб Мак Кена, Генеральный прокурор штата Вашингтон

Запуском проекта “Экскурсия по предприятию” мы на самом деле послали сотрудникам своеобразное послание, что они прекрасно справляются со своей работой, раз люди со всех концов мира начинают приезжать, чтобы посмотреть наше предприятие. Среди наших гостей были даже чиновники высокого уровня и политики. Почему? Да потому, что мы демонстрировали великолепные результаты. В нашей компании FastCap мы никогда никого не сокращали, никому не понижали зарплату и не урезали ставку, и даже когда разразился самый сильный экономический кризис за последние сто лет, мы продолжали расширять свой бизнес. Мы работаем в сорока странах и штатах. Мы высокоприбыльное предприятие с самым высоким уровнем заработной платы во всём регионе. Нам есть, чем гордиться, но иногда в постоянном стремлении к непрерывному улучшению мы забываем об этом.

Наш успех обусловлен тем, что главный наш приоритет – создание атмосферы личностного роста персонала. Мы не просто говорим об этом, мы тратим тысячи долларов на ежедневное обучение и подготовку сотрудников. Это и называется “отвечать за свои слова!”

Люди, которые приходят к нам на экскурсию, спрашивают: “Что вы делаете, чтобы сориентировать нового сотрудника?” Мы отвечаем: “Мы ориентируем всех работников без исключения каждый день, когда они приходят на работу”. Большинство компаний носятся с новым сотрудником как с писаной торбой пару недель, а потом в 90% случаях забывают о нём. В компании FastCap мы ежедневно занимаемся рассмотрением 13 целей, 20 принципов, бессчётным количеством усовершенствований, сотнями видов изделий, каждой ошибкой, каждым обращением клиента, историей, культурой и даже конституцией. Мы создали культуру бережливости, подготовку и обучение персонала ценностям и выгодам от постоянных усовершенствований. Т. е. мы воплощаем в жизнь то, о чём сказал мне вице-президент компании Lexus: обучаем и готовим персонал, ведь именно это является самым важным для любой компании мирового уровня.

В конце дня каждый из нас становится инженером-технологом. Наша работа состоит не в том, чтобы создать продукт, а в том, чтобы улучшить процесс создания продукта. Именно поэтому мы являемся настоящими носителями культуры бережливости. Последовательность этих улучшений не менее важна. Первое, что мы подвергаем улучшению:

- Человека (The individual)
- Процесс (The process)
- Продукт (The product)Двойное внимание – человеку‘I’-PP (I.I.P.P).

В нашей компании FastCap



Расписание утреннего собрания *Besprechung*

- 7: 30-7: 55 Руководитель готовит собрание.
- 7:55 Руководитель объявляет о начале собрания по громкой связи за 5 минут до его начала.
- 8:00 Доброе утро, FastCap!
- 8:01 Назначение ответственного за проведение собрания на завтра
- 8:02 Цифры продаж
- 8:03 Обсуждение ошибок
- 8:10 Благодарные отзывы клиентов
- 8:15 Обзор продуктов
- 8:20 Улучшения
- 8:25 Принципы FastCap
- 8:30 История
- 8:35 Конституция
- 8:40 Уражения на растяжку
- 8:45 Возвращение к работе

Примечание:

- 1.Время даётся приблизительно. Наше утреннее собрание обычно занимает 30 минут, но может занять до часа, в зависимости от тематики и проблем сегодняшнего дня.
- 2.Мы проводим утреннее собрание каждое утро и никогда не отменяем его. Это самый важный компонент построения нашей культуры. Сначала наше утреннее собрание длилось не больше 5 минут. Мы рекомендуем вам начать с того же и ввести это за право.
- 3.Постоянный обзор и тестирование изделий и материалов, с которыми мы имеее дело, являются обязательными.
- 4.Нае часто спрашивают, успеваем ли мы специальное время вводу в курс новых сотрудников. Ответ: “Нет”. Ежедневные утренние собрания вводят в курс нового более эффективно.

Расписание ежедневной утренней планёрки в FastCap.



В компании FastCap работают самые подготовленные в мире люди, и мы занимаемся их подготовкой каждый день

работа строится на личностном росте персонала. Результатом этого является то, что мы производим великолепную продукцию; мы работаем в инновационной среде, в которой поощряются идеи, и неважно, от кого они исходят, от работника нижнего звена или от финансового директора.

Надежды каждого сотрудника компании FastCar связаны с тем, чтобы дела шли лучше и лучше с каждым днём; психология бережливости стимулирует это и одновременно требует этого!



Главное, чего люди хотят в жизни, – это чувствовать, что их идеи имеют значение и важны других.

Главным мерилom того, как идёт процесс создания культуры бережливости, является... улыбка. Люди улыбаются, потому что они уверены в себе, потому что у них спокойно на душе, потому что они видят улучшения и работают в идеальной атмосфере.

Растормозить человека, выудить из него самые лучшие его качества, потратить время на то, чтобы проанализировать результат, выслушать идеи по развитию и улучшению, учиться вместе – вот то, чему посвящена наша утренняя планёрка. С самого первого дня все работники, начиная с самого низшего звена и до владельца компании – все мы

вместе участвуем в процессе обучения и улучшения. Никто не остаётся в стороне, пассивно ожидая, что кто-то другой улучшит процесс, никто не перекладывает на других эту работу. Так мы создаём культуру бережливости в компании FastCar. А утренняя планёрка была всего лишь началом этого процесса.

Основная идея:

Изложите, как будет выглядеть Ваше первое утреннее совещание. Для начала 5 минут будет достаточно:

Покажите мне свою чековую книжку и место, где Вы оставляете деньги, – и я скажу Вам, что для Вас ценно.

Лин работает на Вас

Изложите, как будет выглядеть Ваше первое утреннее совещание. Для начала 5 минут будет достаточно:

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____

Не усложняйте, просто войдите на сайт:

www.fastcap.com

Загрузите текстовый документ Word “Утреннее совещание компании FastCap” (FastCap Morning Meeting). Отредактируйте его на 99% или на 1%. Это БЕСПЛАТНЫЙ источник вдохновения перед тем, как отправиться в Лин-путешествие.

Лин-источник:

1. Документ “Утреннее совещание”
<http://bit.ly/wPwgQL>

Глава 9

Помимо утренней планёрки

С помощью утренних планёрок мы сумели воплотить в жизнь первую стадию формирования культуры бережливости – подготовка и обучение персонала. Но нам ещё предстояло привить потребность к непрерывному совершенствованию. Мы нуждались в таких людях, которые были бы способны к ежедневным улучшениям, чтобы мы могли производить продукцию более высокого качества при более низких затратах, и при этом, чтобы мы все получали удовольствие от работы. Психология бережливости Лин – это не только развитие сотрудников, чтобы они чувствовали себя счастливыми и испытывали радость от сопричастности к нашему общему делу. Это ещё и результат – вполне ощутимый и конкретный результат, доказывающий, что модель постоянного улучшения получилась.

Как мы этого добились? Если бы я сказал своим сотрудникам: “Эй, мне нужно, чтобы вы делали одно усовершенствование в день”, они бы покрутили пальцем у виска. И большинство из них мне бы ответили: “Вряд ли у меня получится придумать хотя бы одно усовершенствование сегодня.” Конечно, это трудновыполнимо.

Поэтому я решил упростить задачу. Вы помните модель Noks? Красота их подхода состояла в максимальной простоте процесса, для того чтобы персонал мог его, что называется, “догнать”.

Я сказал своим людям: “Просто сделайте для меня 2-секундное улучшение, и всё. Больше я не прошу. Одно 2-секундное улучшение”.

На Земле нет ни одного человека, я уже не говорю о мышках или хомячках, который знает, как можно что-нибудь улучшить всего за 2 секунды. Я так низко опустил планку, чтобы каждый мог её перепрыгнуть, и это произошло. Я начал с объявления о том, что ожидаю одно 2-секундное улучшение в день, но для того чтобы я был уверен, что люди знают, как можно этого достичь, мы приступили ко второму этапу формирования культуры постоянного улучшения – к утреннему обходу.

Рабочий день у всех начинается 7 часов утра. Наша планёрка проходит с 8:00 до 8:30. Т. е. получается, что на самом деле с 7 до 8 никто не работает. Это время отводится для 3S. Вы ещё помните, что



Ребята! Наш бос хочет 2-секундное улучшение в день.
Да запросто!



Все в режиме улучшения с 7 до 8.



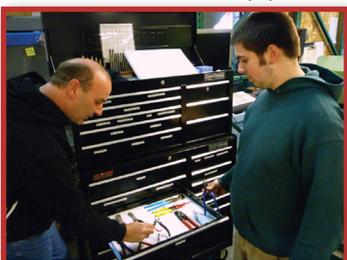
Демонстрация улучшения системы Канбан



Устройство для наклейки марок обрело своё место



Иди сюда и взгляни на моёулучшение.



Shadowboard für jedes Werkzeug.

это такое? Наши 3S – это соблюдение чистоты, сортировка и стандартизация. Т. е. это значит убрать (привести в порядок все помещения), рассортировать всё и вынести то, что не пригодится сегодня в работе, а затем всё стандартизировать. Посвятив один час 3S, каждый может выполнить 2-хсекундное улучшение. Сортировка тех завалов, которые имеют свойство накапливаться в нашей сфере деятельности, всегда даёт возможность улучшить эффективность работы. Каждый работник знает, что он имеет как минимум один час, с 7 до 8, чтобы сделать одно маленькое улучшение в нашем помещении или на своём рабочем месте. Чтобы внедрить эту идею, я стал делать утренние обходы всех отделов. Я здоровался с людьми и говорил: “Привет, Остин! Что ты собираешься сегодня улучшить?” или “Над чем ты работаешь?”

Когда люди приходят на экскурсию в FastCap, они всегда говорят: “Это самое чистое место из всех, где нам приходилось бывать. Вы фанатики, ребята, у вас даже соль и перец имеют своё собственное, помеченное наклейкой, место на обеденном столе”.

Наш второй шаг в направлении формирования культуры бережливости Лин был очень простым процессом, и абсолютно каждый мог легко его понять и ринять в этом участие. К тому же этот шаг был достаточно прост, чтобы встроить его в рабочий день. На Земле нет ни одного места, где нельзя было бы сделать 2-секундное улучшение.

Недавно я проводил семинар о 2-секундном улучшении для работников городского управления, расположенного

недалеко от моего дома. В первую неделю нашей совместной работы все подходили ко мне с предложениями, как улучшить что-либо, и некоторые из улучшений сэкономили им по несколько часов в день. Вы только представьте! Я просил всего лишь 2 секунды, а люди добивались часов. В этом состоит магия простоты.

Когда я объяснил, в чём состоит суть 2-секундного улучшения Гарри Кенворту, консультанту, с которым я проводил интервью на своём радишоу “Американский новатор”, а затем спросил его, можно ли, по его мнению, использовать этот принцип в любой сфере, он мне ответил: “Конечно”. Я спросил: “А почему, ты думаешь, это так хорошо получилось в FastCap?” Он ответил: “Всё просто, Пол. Чтобы что-то получилось, тебе нужно:

- Изложить свои ожидания;
- Контролировать выполнение ожиданий;
- Усилить ожидания.

Я не знал о существовании этих трёх принципов из экономической теории, и я вёл дело, даже не подозревая о них, и всё же я действовал в соответствии с ними. Я ожидал от своих людей, что они будут выполнять 2-секундные улучшения. Выделяя время на исполнение моих ожиданий, я давал им ясно понять, чего хочу.

Своим утренним обходом я усиливал ожидания. Время от времени я обнаруживал, что кто-то из моих сотрудников просто “зашивается”, и тогда я помогал им найти двухсекундное улучшение. Ну и наконец, я закреплял эффект тем, что отмечал эти улучшения на нашей планёрке.

Руководители подразделений подходят к своим подчинённым и просят показать, что они сделали на своём рабочем месте. Это стало очень эффективным средством формирования культуры бережливости.

Чтобы отметить наиболее интересные идеи по улучшению процесса, мы стали записывать их на видео и показывать всем во время нашей



Ребята, я не это подразумевал под “Личностным ростом персонала”... Ну, и где же это улучшение?



Юрий наклеивает защитную плёнку на этикетки, так что они не истреплются от постоянного использования.



Просмотр не утренней планёрке видео лучших идей по усовершенствованию процесса.

планёрки. До того как мы начали снимать видео, мы

собирали всех работников, чтобы на месте показать им то или иное улучшение. Но это стало логической проблемой,

потому что у нас было слишком много людей и все эти переходы с места на место занимали слишком много времени. Кроме того, площадь обзора была очень мала, и только люди, стоящие в первом ряду, могли видеть и слышать то, что показывали.

Когда мы решили сделать каталог идей, записав всё на видео, мы были приятно удивлены сразу четырьмя обстоятельствам. Во-первых, нам больше не нужно было таскать весь коллектив от одного отдела к другому, как скот на верёвочке. Во-вторых, каждый мог всё чётко слышать и видеть на экране во время показа на планёрке. В-третьих, – это было очень неожиданно – видеосъёмка заставила людей как-то подтянуться, их презентации стали лучше, отточилось их ораторское мастерство. Это позволило людям развить способности при выражении своих идей, они стали естественнее себя вести перед камерой, что само по себе является прекрасным в наш век. Ну и в-четвёртых, мы собрали прекрасную видеотеку для обучения других людей. И это настоящее улучшение Лин.

Каталог видеороликов всех наших достижений стал прекрасным рекламным материалом. Люди, которые приходили на наше предприятие на экскурсию, затем могли посмотреть все наши идеи прямо на нашем веб-сайте. Таким образом, материалы из нашей видеотеки стали средством обучения для других, а наши собственные сотрудники при этом испытывали удовлетворение от того факта, что люди из самых разных стран мира видят придуманные ими новшества и учатся у них. Моей личной ОВДЦ (огромной волосатой дерзкой целью) было изменить мир. И как видите, мои люди именно это и делают.

Каталог видеороликов всех наших достижений стал прекрасным рекламным материалом. Люди, которые приходили на наше предприятие

на экскурсию, затем могли посмотреть все наши идеи прямо на нашем веб-сайте. Таким образом, материалы из нашей видеотеки стали средством обучения для других, а наши собственные сотрудники при этом испытывали удовлетворение от того факта, что люди из самых разных стран мира видят придуманные ими новшества и учатся у них. Моей личной ОВДЦ (огромной волосатой дерзкой целью) было изменить мир. И как видите, мои люди именно это и делают.

И его преимущества неисчерпаемы.

Вам наверняка хочется меня спросить: “Пол, ты делаешь это каждый день?” Мой ответ “ДА!” Мы делаем это каждый день уже больше пяти лет. Не пропуская ни одного дня. Это часть нашего образа жизни. Мы считаем это более важным, чем создание виджетов или инструментов для деревообработки, или любой другой продукции, которую мы выпускаем, потому что мы знаем, что в нашей компании работают люди, способные решать любые проблемы на высочайшем уровне, и не важно, что мы производим сейчас и что будем производить через пять лет. Мы справимся с любой задачей, которая встанет перед нами.

Самой большой проблемой для руководителя может стать страх, что его подчинённые, пытаясь найти 2-секундное улучшение, что-нибудь испортят или сделают процесс хуже, чем он был. Что ж, возможно. И даже наверняка. Они будут делать ошибки. Но именно набивая шишки и учась на своих ошибках, они научатся решать проблемы. Чтобы система бережливого производства Лин заработала правильно, вы должны поверить, что она приведёт вас к желаемому результату. Даже если вы попали впросак, не пугайтесь, ведь правило номер один: на ошибках учатся. Если вы не решитесь попробовать свои силы, вы лишите себя безграничных улучшений, которые обязательно настанут. Не забывайте, что мы стремимся к небольшим улучшениям, поэтому и ошибки тоже будут маленькими. Каждая ошибка, как и каждое изменение к лучшему, станет важной частью формирования культуры непрерывного улучшения.

Основная идея:

Две секунды могут изменить мир!

Лин работает на Вас

Запишите ваши первые десять 2-секундных улучшений:
(Помните: лучше начать с того, что вас раздражает).

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____
6. _____
7. _____
8. _____
9. _____
10. _____

Лин-видео



1. Утренний обход предприятия
http://youtu.be/3OEePS7Oh_g



2. Решение проблемы пыли
http://youtu.be/Su_c2UhSRDw

Глава 10

Давайте сделаем это в туалете

В нашей компании FastCap бывает очень весело. Одну из самых забавных вещей, которые случаются во время утренних экскурсий, мы приберегаем для наших гостей напоследок. После того как они посмотрят нашу компанию в деле (во время утреннего обхода и планёрки), они всегда говорят: “Это просто невероятно. Но с чего же мне всё-таки начать?”

В этот момент я обычно говорю: “О, это очень просто,” и затем я

подвожу их к одному из пяти наших туалетов, открываю дверь и говорю: “Заходите сюда, я покажу вам, с чего нужно начинать формирование культуры непрерывного улучшения”.

Они смотрят на меня, как на сумасшедшего, и говорят: “Вы серьёзно? Вы собираетесь в туалете объяснить нам, с чего начинать?” А я с гордостью отвечаю: “У нас самые чистые туалеты в мире. Все наши туалеты идентичны, потому что они представляют собой образец того, как, понашему мнению, бережливая культура должна выглядеть повсюду на нашем предприятии”.

Мы создали очень простой стандарт туалета, понятный для всех. В конце концов, туалет – это то место, где не меньше трёх-четырёх раз в течение рабочего дня оказывается каждый. Когда кто-то говорит, что всё должно выглядеть так, как туалет, мы точно знаем, что это значит. А теперь позвольте мне рассказать вам, как же выглядит наш туалет.

В этой книге множество фотографий, иллюстрирующих наш стиль Лин! Вы видите на этом фото, что в каждом туалете стоит стеллаж из нержавеющей стали, на полках которого расставлено все, что необходимо иметь в туалете: – квач для унитаза, щётка для унитаза, туалетная бумага, средство для чистки унитаза Windex, салфетки, швабры и т. п. – словом, всё, что мы используем каждый



Милости просим! Лин начинается в туалете!



Каждый туалет стандартно имеет одинаковый набор моющих средств, одинаково размещённых... Поддерживать чистоту в туалете очень просто!

день, чтобы содержать наши туалеты в чистоте.

Когда мы первый раз взяли за преобразование наших туалетов, мы обратили внимание, что у нас были разные моющие средства и разные приспособления для того, чтобы содержать туалет чистым. Т. е. процесс уборки туалета не был стандартизован. Некоторым людям нравилось средство Windex, другие предпочитали что-то ещё. У нас были самые разные средства, и каждый убирал за собой по-своему, что полностью противоречит идеям бережливого мышления Лин.



Вымой унитаз и опусти сиденье ВНИЗ!



Схема, как убирать туалет за собой

Помните 3S, о которых мы узнали в компании Hoks – содержание в чистоте, сортировка и стандартизация? Если начать обсуждать, кто какое моющее средство предпочитает, какое из них самое лучшее, то можно сойти с ума. Это слишком усложнит процесс, который должен быть максимально простым. Поэтому всё должно быть стандартизовано.

На двери каждого туалета висит заламинированная карточка, на которой с помощью шести фотографий объясняется, что нужно сделать, шаг за шагом, чтобы убрать за собой, а также прикреплена фотография человека, который сегодня отвечает за порядок в туалете. В компании FastCap нет уборщиков. Мы все, включая меня, убираем туалеты по очереди.

Туалеты остаются абсолютно чистыми весь день, потому что естественным компонентом психологии бережливости Лин является уважение к людям. Оставить после себя туалет более чистым, чем он был, – это знак вежливости и элементарного уважения к другим. Сиденье унитаза опущено, на нём нет следов мочи, на зеркале отсутствуют пятна от воды, а раковина сверкает.

Каждый из нас в течение всего дня оставляет после себя туалет именно в таком виде. Я вас уверяю, что это не преувеличение! Можете войти в любой из туалетов в любое время дня – они будут выглядеть точно так же, как утром, когда их только вымыли. Всё объясняется просто: мы придерживаемся трёх правил.

Правило первое (похоже на афоризм): оставляйте туалет после себя чище, чем он был. Если так поступать, всё постепенно улучшится.

Правило второе (простите, не могу удержаться): уважайте других. Такие простые моменты, как, например, опустить сиденье унитаза,

являются проявлениями элементарной вежливости и демонстрируют уважение к другим. Когда вы оставляете туалет после себя более чистым, чем он был, вы на самом деле убираете его после себя и при этом делаете его лучше для других, проявляя уважение к людям.

Правило третье: создайте понятные для всех стандарты. Свой стандарт мы создали на основе самой базовой модели, которую можно себе представить – на основе туалета. Ведь туалет очень нагляден и прост. Какое другое место подошло бы лучше, чем туалет, для того, чтобы именно с него начать формирование культуры непрерывного улучшения?

1. Оставляйте после себя лучше, чем было.
2. Уважайте других.
3. Создайте стандарт.

Мой совет людям, которые приступают к формированию культуры бережливости у себя на предприятии, – начать с туалета, а затем постепенно перенести те же правила и на остальные помещения. Итак, вперёд! Сделайте это в туалете!

Формирование культуры бережливости Лин требует стандартизации и упрощения всего. Мы остановили свой выбор на средстве Windex (потому что я грек, а все греки знают, что Windex отчистит всё и решит

эти проблемы. Если вам непонятна эта штука, советую вам посмотреть комедию “Моя большая греческая свадьба” – и вы всё поймёте). Любимая шутка в FastCap: если другие средства не помогают, возьмите Windex. Я обожаю Windex. Поэтому мы используем Windex для чистки поверхностей в туалете, мы используем Windex для мытья полов и для мытья обеденных столов. Мы пользуемся Windex, чтобы вымыть кухню. У нас одно моющее средство, которое прекрасно отмывает любую поверхность. Это только один пример того, почему туалет стал моделью для стандартизации и упрощения.



Windex подходит для всего!

И если вернуться к 3S: чистота в туалете поддерживается очень просто. В нём всё отсортировано (мы избавились от множества продуктов), и он стандартизован. Мы используем один и тот же продукт для мытья всех поверхностей в туалете и одну и ту же схему уборки. Дело в том, что каждому выпадает по очереди каждую неделю мыть разные туалеты. Люди сменяют друг друга, и при этом все прекрасно справляются с заданием, потому что каждый предмет находится на одном и том же месте, независимо от того, какой из туалетов

вы убираете, всё на 100% известно и предсказуемо. Здесь у нас на главном месте процесс, а не люди. Поступая так, мы высвобождаем нашу оперативную память для более важных, чем уборка туалета, задач, а именно – для непрерывного улучшения и изобретения чего-то нового. Мы не загружаем голову второстепенными вещами и не тратим своё время на то, чтобы выбрать то или иное моющее средство или приспособление. Если вы не знаете, с чего начать формирование мышления Лин, начните делать это в туалете!

Основная идея:

Бережливость начинается с туалета.

Лин-видео:



1. Туалет Лин
http://youtu.be/cuI_Ypj0Inw

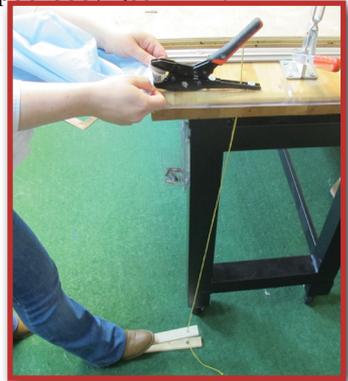
Глава 11

Как приступить к делу?

Некоторые из вас наверняка испытывают сейчас разочарование. И в самом деле, разве можно такую серьёзную бизнес-теорию бережливого производства, преподавание которой предусматривается программой MBA и ведущими бизнес-школами мира, так упрощать или сводить к шутке, к чему-то несерьёзному, что очень просто осуществить? Я рассказал вам о примерах того, как бережливое мышление может не только уберечь компанию от банкротства, но и сделать её процветающим предприятием с многомиллионными прибылями. Я рассказал вам также о компаниях, подобных моей, которые имели все атрибуты успешности и до внедрения психологии бережливости, но которые сильно изменились под влиянием бережливого мышления, значительно улучшив производительность и сознание людей.

А теперь я хочу, чтобы вы рассмотрели возможность применения бережливого мышления не только в бизнесе, но и в личной жизни. Мои сотрудники рассказывают, как они применяют принципы Лин при общении со школьными учителями своих детей, с агентами по недвижимости и др. людьми, с которыми им приходится сталкиваться в повседневной практике. Вместо того, чтобы традиционно начать обвинять во всём других или, наоборот, стыдливо принимать обвинения, наши люди задают естественный для себя вопрос: “Как я могу изменить ситуацию к лучшему?”, “Как я могу сделать это лучше?” Обычный человек, как правило, не привык мыслить позитивно и задавать себе такие вопросы. А последователи бережливого мышления Лин всегда позитивны и являются людьми действия. Последователи Лин мыслят шире и не принимают стандартного ответа: “Нет, я не думаю, что мы можем это сделать”; наоборот, мы считаем, что мы всегда должны стараться усовершенствовать процесс и искать лучшее решение.

Уверяю вас, если бы внедрение бережливого производства было бы сложным процессом, я бы не стал писать эту книгу. Я энергичный предприниматель, у которого нет терпения на то, чтобы заниматься всякими академическими изысканиями, техническими инструкциями или какими-либо вещами, требующими утомительных действий. Моя

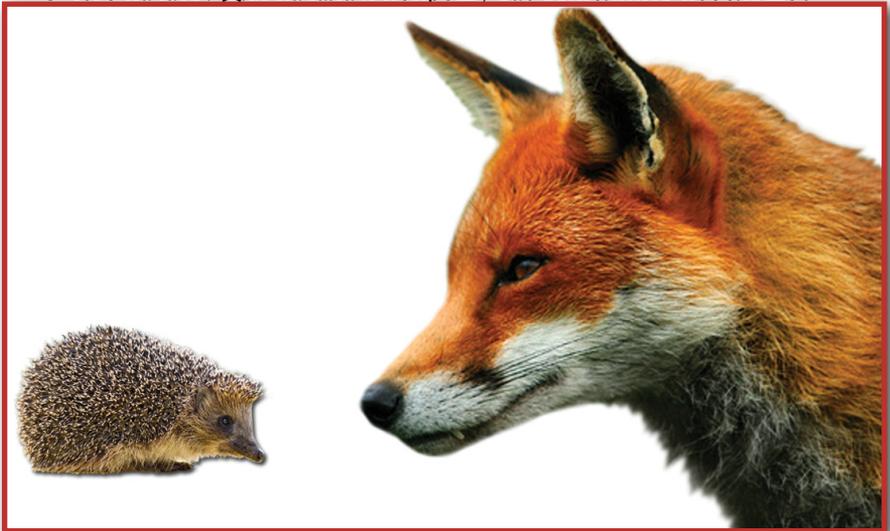


Используйте голову, а не кошелек. Это простое приспособление состоит из верёвки, привязанной к самодельной педали, и плоскогубцев. Теперь руки оператора свободны, как и его мозги, чтобы подумать над следующим не менее прекрасным изобретением.

цель состоит в том, чтобы донести своё убеждение до как можно большего количества людей и увидеть, как изменения охватывают все предприятия, городские службы и даже взаимоотношения в семье. Ваш бизнес и ваша личная жизнь могут радикально измениться, стать лучше как никогда раньше, только потому, что вы просто захотите воплотить в реальность своё универсальное стремление к непрерывным улучшениям.

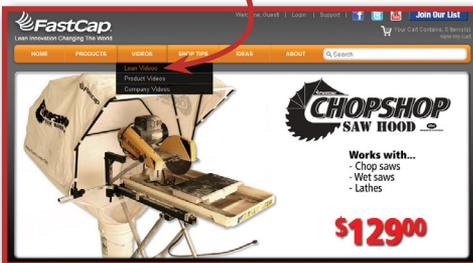
Секрет таких корпораций мирового уровня, как Toyota, New Balance, а также компании FastCap в том, что они делают некоторые вещи настолько хорошо, что никто не может с ними сравниться. Это как в рассказе Исайи Берлина “Ёж и Лиса”. Лиса очень умная и хитрая и способна многие вещи делать вполне эффективно, а ёж прост и знает, как сделать только пару вещей, но зато он делает это превосходно. Эта особенность ежа позволяет ему день за днём обводить лису вокруг пальца. В этом состоит прелесть бережливого мышления Лин. Оно просто.

С чего начать? Для начала я попрошу вас выполнить небольшое



Моё ежедневное 2-секундное улучшение сильнее твоих хитроумных планов.

Попробуй поймать меня, если сможешь.



Кликните на video tab, все Lean videos на нашем веб-сайте БЕСПЛАТНО!

Versuche ruhig, mich einzuholen. исследование, чтобы узнать, что такое компания Лин.

У нас прекрасный веб-сайт www.fastcap.com. Зайдите на него, нажав на закладку video tab, вы обнаружите там видео обо всём, что я здесь рассказывал: история нашей компании, утренний

обход, утренняя планёрка и (мой любимый) рабочий стол Лин. Начните смотреть видео. Окунитесь в позитивную энергию нашей компании FastCap.

Второе, что вам нужно сделать, – это прийти к нам на экскурсию. Мы сделали всё, чтобы вы могли осмотреть нашу компанию с помощью нашего веб-сайта (такой себе эком-вариант, в духе концепции

бережливости Лин), но всё же лучше прийти на предприятие в реале. Постарайтесь найти время и возможность посетить какое-нибудь Лин-предприятие, чтобы получить представление о сути и мощи культуры бережливости. Виртуальная экскурсия никогда не заменит реального общения с людьми на местах. Мои самые любимые компании, которые я бы рекомендовал, – это Kaas Tailored (под руководством



Гости пытаются рассмотреть Лин в FastCap.

моего друга Джефа Кааса) в Эверетте (штат Вашингтон) и компания Карла Ванденстена VIBCO в Провиденсе (штат Род Айленд). Если вы находитесь неподалёку от Белингема (штат Вашингтон), милости просим вас посетить нашу компанию FastCap. Ну, а если вы хотели бы посетить компанию Toyota, но не можете поехать в Японию, советую посетить их завод в Лексингтоне (Кентукки). Там вам предложат изумительный тур, от которого просто захватывает дух. Вообще, в мире тысячи компаний, которые могут предложить подобные туры, потому что все, кто приобщается к бережливой культуре, с удовольствием делятся опытом. Как только вы начнёте пожинать плоды бережливого мышления, вам обязательно захочется рассказать об этом другим. Страстное желание поделиться своими достижениями с миром является мерилем того, что вы “сделали это.” Вы обязательно почувствуете радость и воодушевление. Людям нравится сознавать, что они становятся лучше, и они приходят в восторг, когда добиваются совершенства меньшими усилиями.

Третье, что вам нужно сделать, – это ввести за правило утренние собрания на рабочем месте. Именно с этого начинается процесс вовлечения каждого в работу над формированием бережливого мышления. Целью утренних собраний является своеобразное программирование персонала



Утренние собрания формируют культуру

на непрерывное улучшение, начиная с элементарной просьбы каждому сделать одно двухсекундное улучшение. Первым заданием для улучшения будет туалет (или вы думали, что я шутил?). Туалет очень удобно взять в качестве первого шага, потому что в нём всё наглядно и потому что туалетом пользуются все как минимум три раза в день.

На следующий день после вашего первого утреннего собрания начните утро с обхода и посмотрите, как каждый включился в процесс улучшений. Примерно через год, когда утренние собрания и обходы войдут в привычку, когда вы создадите Лин-туалет, следующее, о чём вам нужно будет подумать, – это обучение других людей методике Лин.

Сделайте своё предприятие открытым для посещений, познакомьтесь с последователями бережливой психологии в вашем городе, предложите им делиться друг с другом опытом, посещать предприятия друг друга. Сделав своё предприятие открытым для посещений, вы найдёте новые способы, как внедрить бережливые методики в производство. Почему? Потому что, когда к вам на пред-



Чем больше вы преподаёте методику Лин, тем лучше вы её осваиваете.



Все на предприятии задействованы в процессе обучения, не только руководство.

приятия приходят посетители, которых интересует то, что вы делаете, ваши сотрудники начинают испытывать чувство гордости за свою работу. Это во-первых. Во-вторых, когда вы объясняете что-то другим, вы сами совершенствуетесь в этом.

В-третьих, это очень правильно, помогать другим людям и отдавать им что-то. Это намного важнее, чем просто зарабатывать деньги; иметь благую цель – это всегда лучше, чем гоняться за прибылью. Вы обнаружите, что наиболее успешные компании мира не только зарабатывают деньги, но и делятся секретами своего успеха с другими, помогают людям. Эта такая своеобразная этика “предоплаты”, которая является основой для формирования психологии бережливости.

Так что вперёд, сделай решающий шаг, стань Лин-лидером.

Основная идея:

Начиная с малого, мечтай о большом

Lean-Videos:



1. Лин в двух словах, PDF-документ
<http://bit.ly/pCOvvq>



2. Лучше использовать голову, чем кошелёк
<http://youtu.be/OuVfDJhf0ew>

Глава 12

Предельная степень бережливости

В успехе культуры бережливости нет ничего случайного; а преданность делу должна быть на 1000%. Когда это стремление к постоянным улучшениям эмоционально захватывает руководителя, это называют, как я слышал, предельной степенью бережливости. Предельная степень бережливости – это когда руководство компании одержимо идеей устранения потерь через непрерывное улучшение.



Я сфотографировал беспорядок, который оставили после себя трое посетителей кафе. Моей первой мыслью было: “Ну и свиньи! Как можно с таким неуважением относиться к окружающим?” Второй моей мыслью было: всего две бутылки воды, кофе, напиток и булка – а столько отходов! Будучи последователем Лин, я не мог не спросить себя: “Что можно сделать, чтобы ограничить эти отходы?” Меня задело за живое это невероятное количество отходов.

ограничился тем, что дал поручение своим непосредственным подчинённым (руководителям среднего звена) внедрить концепцию бережливости. Таким образом руководитель самоустранился от любой ответственности за то, как воплощаются принципы бережливости в производство, т. е. попросту умыл руки. Получается, что они пытались ввести бережливое производство только на нижнем уровне, именно поэтому результат был, что называется, никаким при полном отсутствии энтузиазма. Конечно, они делали какие-то усовершенствования, и мы видели примеры использования 3S, но это был разительный контраст с тем, какую заинтересованность и страсть я видел в японских компаниях или на некоторых предприятиях в США.

Будучи руководителем, вы должны быть полностью вовлечены в процесс вместе со своими сотрудниками, а иначе бережливое

“Мы находимся в состоянии войны с потерями”, – говорит Карл Ваденстен. Это эмоциональная, на уровне инстинкта, потребность всё и вся упрощать, улучшать, избавляясь при этом от потерь.

Недавно я посетил предприятие, на котором уже три года проводили концепцию



Мы в состоянии войны с потерями!

бережливое производство, но всё было каким-то постным; не было воодушевления. Я выяснил, что руководитель решил испробовать эту концепцию только потому, что их конкуренты проповедовали психологию Лин. Руководитель

производство станет всего лишь ещё одним бизнес-инструментом, который руководить откладывает в сторону по возвращении с очередного бизнес-семинара. Большинство руководителей обращаются к бережливому производству в надежде заработать. И



Если вы японец, вам не знакомы стрессы; китайцы в двух днях пути на корабле.

только 2% Лин-лидеров создают динамичную культуру бережливости, сосредоточившись на росте всего персонала, не сбрасывая всё при этом на нижнее звено. Предельная степень бережливости означает болеть за дело душой и сердцем.

Ярким примером предельной степени бережливости является японская компания Molten. Когда мы были там на экскурсии, президент компании рассказывал и показывал нам, с какой одержимостью они боролись за то, чтобы в одном из отделов сократить 1/6 секунды в процессе, который занимал одну минуту. Я стоял, слушая с открытым ртом, понимая, что мы просто младенцы по сравнению с ними. Эти люди сражались с потерями с такой же одержимостью, как моя собака гоняет котов. Когда я спросил президента, испытывает ли он стрессы, он ответил: “Если вы японец, вам незнакомо это слово. Китайцам до нас два дня пути на корабле, а до США две недели. И если мы не будем бороться с потерями со всей нашей страстью, у нас не будет работы”.



Президент компании Hoks увлечённо рассказывает: “Нигде больше вы не увидите автоматы на колёсиках! Может это и похоже на сумасшествие, но зато мы можем легко их перемещать, убирать за ними без труда, и это чётко демонстрирует нашу страсть к гибкости на рабочем месте”



В Hoks так одержимы устранением потерь, что клеят ярлыки на термостаты, выключатели и розетки. Им некогда сомневаться, они не траят время попусту. Они соревнуются с китайцами, которые платят своим сотрудникам в 17 раз меньше, чем в Hoks.

Где я заразился своим страстным желанием сделать свою компанию бережливой? На заводе Hoks в Японии. Когда я увидел, чего смогли добиться люди в этой компании, меня как будто ударило током. Я сразу же сказал сам себе: “Я хочу добиться этого в FastCap”. Дух и энергия этого места вдохновили меня и заставили поверить, что моя компания сможет выйти на такие высоты, о которых я даже мечтать не мог. С того момента моя приверженность выбранному пути и моё желание помогать другим ни разу не поколебались. Вы помните, что я

оказался в Нокс после того, как я пять лет находился в подвешенном состоянии, не зная, как вывести своё бережливое производство на новый уровень, чтобы психология бережливости зажила своей жизнью. Если вы страстно желаете улучшений, вы должны продолжать учиться, наблюдать, изучать и продвигаться вперёд небольшими шажками, пока вы не будете твёрдо стоять на ногах.

В компании FastCap был один работник, которому было труднее, чем всем остальным, перестроить своё сознание в соответствии с психологией бережливости. Однажды утром он был особенно расстроен во время утреннего обхода и планёрки.

“Пол, – сказал он мне, – мы не можем себе позволить тратить столько времени на все эти улучшения. Нам столько нужно сделать, так мы ничего не успеем”. Я ответил: “Мы очень успешная компания. Ты знаешь почему? Благодаря постоянным улучшениям. Твоя работа состоит не в том, чтобы производить изделия FastCaps, а в том, чтобы улучшить процесс производства изделий FastCaps. Всё остальное произойдёт само собой”.

Один из моих наставников Лин разговаривал однажды с руководителем Toyota о негативных последствиях для компании, которые были вызваны судебными исками и жалобами на некачественные акселераторы и неисправные тормоза. Руководитель не стал искать оправданий или жаловаться на судьбу, а просто посетовал, что некоторые люди в Toyota успокоились и почивают на лаврах. Они растеряли свою страсть, свою одержимость.

Мой сенсей Брэд (помните знаменитую парочку “Брэд и Джон” из главы 2) описал эффект культуры бережливости, проведя аналогию с “дикими мустангами”. Я клянусь, у него горели глаза, когда он это описывал! Дикие мустанги, не ведающие страха. Ведомые инстинктом, как будто их жизнь зависит от бега. Творческое начало, разбуженное в человеке, – это настолько мощная сила, которую можно сравнить со стадом дикий лошадей. Хитрость помогает лошадям продолжать бег и оставаться свободными. Ничто не остановит их бег. То же самое можносказать о “предельной степени бережливости”.



Культура бережливости – это свободная культура, где люди могут выражать себя и творить... Большинство руководителей этого не поощряют.

До того как разразился кризис в 2008 г., я начал замечать тревожные сигналы вокруг. Я видел, как очень успешные, финансово стабильные компании вдруг начали трещать по швам и обваливаться. Как вам известно, компания FastCap сильно зависит от строительной



Я демонстрирую различие между Лин и потерями: Коробка с излишней упаковкой – это то, как выглядит наша повседневная жизнь; простая картонная коробка, которую я держу в руках, – это то, к чему стремятся последователи Лин: только то, что нужно клиенту, и не более.

отрасли, а также от недвижимости и банковского сектора, которые больше всего пострадали от рецессии. А мы при этом продолжали успешно работать. Мы были, как я это называю, в “сумасшедшем режиме Лин”, это значит, что мы сохраняли дух, продолжали получать хорошую прибыль, открывали филиалы за границей. Мы были командой настоящих энтузиастов. И улучшения происходили каждый день на всех уровнях. Бизнес сократился на 25%. Многие по-настоящему хорошие люди и

умные предприниматели вынуждены были сворачивать свой бизнес. Я решил, что не время испытывать судьбу. Если мы хотим, чтобы кризис не затронул нас, мы должны ввязаться

в схватку, даже если рецессия коснётся нас. Настало время для настоящей драки. Настало время для “предельной степени Лин”. Это называется управление с позиции силы. Мы должны были встретить тяжёлые времена во всеоружии.

Я собрал коллектив, и мы начали вместе разрабатывать план сражения. Мы выработали три цели.

Цель № 1: Мы выплывем.

Цель № 2: Не будет никаких увольнений и сокращений зарплат.

Цель № 3: Мы не только выплывем, но за счёт общего спада мы



Мы остались в нашем старом цеху, преобразовали его в соответствии с бережливой системой, используя наши мозги, а не кошелёк, и в результате сохранили все рабочие места.



Я отказался от своей многолетней мечты построить новый великолепный цех. Я перенаправил энергию коллектива на преобразование нашего старого цеха в соответствии с бережливой психологией, и это было лучшее решение, которое я когда-либо принимал.

ещё и преуспеем.

Первой мерой был отказ от моего проекта по расширению. Я

отложил 5 млн. долларов на строительство новой, более просторной фабрики, которая стала бы блестящим образцом нашего успеха. Очень сложно было отказаться от этих планов, но мы все решили, что эти деньги лучше пока не тратить, оставив их как некий резервный фонд. В экономике было слишком много мин замедленного действия, и любая из них могла рвануть под нами. В тот момент разумнее было сохранить деньги. Мои друзья и бизнес-партнёры не могли поверить, что я остановлю этот проект.

Следующим нашим шагом стало признание того факта, что на фоне 25% падения бизнеса нам следует сократить бюджет ещё на 25%. Все эти сокращения не затрагивали зарплату и рабочие места. Мы урезали бюджет на рекламу и маркетинг вполовину – с 500000 до 250000. Большинство компаний в подобных ситуациях поступают наоборот, потому что существует расхожее мнение, что для того, чтобы остаться на плаву, нужно увеличить средства на своё продвижение и агрессивную рекламу. Мы сократили расходы абсолютно во всех подразделениях на 25%. Никакое из подразделений не чувствовало себя избранным или отверженным. Мы все несли одинаковую нагрузку. Именно это и есть предельная степень бережливости. И хотя мы уже были образцовой моделью решительной компании, мы знали, что потери есть везде, и были решительно настроены с ними бороться.

Мы были полны решимости выполнить нашу миссию по непрерывному улучшению при меньших ресурсах, чтобы выжить и преуспеть, несмотря на надвигающуюся бурю. Вы помните, что мы уже были “одержимы бережливостью”. Мы не могли смириться с падением экономики, мы бросились в бой, ведомые желанием добиться улучшений и сделать больше при меньших затратах – мы были настоящими дикими мустангами творчества и новаторства. Как я и предполагал, наше бережливое мышление окупилось. Случилось чудо. Наш бизнес не обвалился. И даже не пострадал. В каждом



Сначала мы отказались от профессиональных видеокамер по 5000 долларов и перешли на портативные видеокамеры по 400 долларов, а сейчас для видеосъёмки с высоким разрешением мы используем iPhone. В то же время мы отказались от видеостудии в 120 м2, полной оборудования, сократив всё до одного рабочего стола с компьютером, и сейчас мы снимаем и редактируем видео с помощью iPhone прямо на месте. Это как работать под заказ, вместо того, чтобы выпускать целыми партиями. Вот как мы делаем наше учебное Линн-видео, размещённое на нашем веб-сайте.

подразделении были найдены свои способы сокращения затрат при непрерывном улучшении. Мои маркетологи разработали рекламные проекты, которые были лучше, дешевле и эффективнее. Вы только представьте! Они достигли большего при меньших затратах. Из этого опыта родился девиз нашей компании: “Деньги душат творчество”.

Когда деньги больше не являются объектом, включается наш самый мощный ресурс: наши идеи. Швыряться деньгами – это не решение проблемы, мы снова и снова убеждаемся, что деньги способны создать только новые проблемы. Например, раньше нам иногда требовалось несколько дней, чтобы сделать одно видео и разместить его в Интернете. Мы считали, что нам требуется самое лучшее видеоборудование и специальная видеостудия. Это были самые большие траты, которые у нас были. Сегодня мы можем буквально за пять минут провести одновременную съёмку с пяти разных точек и создать видеоролик. Этот процесс включает:

- Съёмку;
- Редактирование и обрезку кадров;
- Вставку кадров;
- Добавление музыкального сопровождения;
- Добавление названий и подписей;
- Загрузки на YouTube.



Съёмка



Редактирование и обрезка сцен



Вставка сцен



Добавление музыки



Названия и подписи



Загрузка

Если вы хотите посмотреть, как это происходит, зайдите на наш сайт и посмотрите фильм “Как снять Лин-видео” и обзор лучших камер для съёмки. Если бы речь шла о чём-то другом, я бы сказал,

что даже ребёнок справится с этим, но дети отлично разбираются в технике. Поэтому я скажу, что даже 70-летний старик, не имеющий никакого технического опыта, разберётся, как это делать за пять минут. С тех пор как мы занимаемся бережливым производством, мы забыли от барьеров, которые обычно мешают людям поверить в себя.

Но настоящей наградой для нас стало достижение нашей третьей цели – процветания. Поскольку целый ряд предприятий строительной сферы закрывались, стало доступно высококлассное оборудование по низким ценам. Мы скупали оборудование за полцены, или даже меньше, что позволило нам существенно расширить бизнес. Результатом этого стало то, что мы наняли дополнительный персонал, а 2009 год стал самым успешным для нас.

Во время самого сложного экономического кризиса, особенно трудного для нашей отрасли, мы не только добились небывалых прибылей, но и создали новые рабочие места, сохранив высокий уровень зарплат. Это было нашей наградой за “пределный уровень бережливости”. Мы преодолеем любые испытания, которые выпадут нам, до тех пор пока мы сможем противостоять пассивности и неверию успех.



Одна из множества машин, которые мы купили за копейки, благодаря чему мы сумели создать 10 новых рабочих мест.

Основная идея:

Мы находимся в состоянии войны с отходами, и солдатам не мешает немного гнева и страсти по отношению к противнику.

Лин-видео:



1. Лучшие видеокамеры
http://youtu.be/XD3E78f_IeI

Глава 13

Признание чужой правоты как основа Лин

Будучи на 100% эмоционально приверженным бережливому производству, руководитель также должен уметь признать чужую правоту. Что это значит? Позвольте объяснить вам на конкретном примере. Оценивая работу ваших сотрудников, говорите им, что вы цените их работу, хвалите и/или поощряйте их не меньше десяти раз в день. Ваши люди должны постоянно слышать от вас что-то вроде: “Отличная идея, Боб” или “Мэри, мне нравится, как вы работали над этим проектом”, или “Знаешь, Джон, твоя идея мне кажется лучше моей”. Когда признание чужой правоты становится центральным атрибутом Лин-руководителя, неизбежно начнётся целый поток творческих решений, все втянутся в процесс. Если руководитель предприятия – не заикленный на себе эгоист и способен рассмотреть и оценить успехи своих подчинённых, они раскроются и начнут развиваться. Они будут знать, что руководитель думает о них и ценит их выше самого себя. В вашем коллективе не будет подковёрных интриг, ревности или борьбы, потому что все будут знать, что их вклад в общее дело оценят и, что ещё более важно, ваши сотрудники поймут, что вклад остальных тоже признаётся и ценится. Культура бережливости – это атмосфера щедрости. Щедрость заключается в признании ценности других людей, в уважении к другим, в готовности поделиться своими идеями, в поддержке и помощи.

Лин-лидер имеет достаточно сильное эго для того, чтобы сначала побудить людей на продуцирование идей, а затем выслушать предложения абсолютно ото всех, оценив вклад каждого. На самом деле Лин-лидера воодушевляет перспектива раскрытия творческого потенциала и способностей людей к решению проблем. На обычных предприятиях эти способности так и остаются нераскрытыми.

Конечно, на первых порах многие люди будут стесняться и стараться спрятаться за спины других, но в конце концов общее для всех людей стремление к уважению и признанию победит стеснительность. Когда они привыкнут к тому что их постоянно спрашивают: “Что вас раздражает?” или “Как ты будешь решать эту проблему?”, уже очень скоро вы



Четыре фразы, которые Лин-лидер должен повторять своим людям:

1. “Отличная работа, я ценю то, что вы делаете”
2. “Мэри, Боб, это отличная идея!”
3. “Мэри, Боб, ваша идея лучше, чем моя!”
4. “Вы правы, а я ошибался, я кое-чему научился у вас”.



Море креативных идей ожидает компанию, которой руководит лидер, признающий чужую правоту.

можете рассчитывать на море рацпредложений, которое захлеснёт вашу компанию.

Не могу не упомянуть об одном невероятном совпадении. Как раз в то время, когда я писал эту главу, один из моих сотрудников, Павло, подошёл ко мне с сказал, что он обратил внимание на то, что я подготовил заказ не на тот материал. Он сказал: “Пол, я хотел узнать, намеренно ли ты заказал ‘марку X’? Мы ведь обсуждали это и решили, что другая марка подойдёт нам больше, чтобы

повысить производительность”. Я хлопнул себя по лбу и воскликнул: “О, боже мой, конечно, спасибо тебе огромное. Ты абсолютно прав”. Я сразу же отменил ошибочный заказ и сделал новый. Я искренне поблагодарил Павла за то, что указал мне на мою ошибку. Чуть позже в тот день Павло, этот образец атлетического совершенства, ростом 1 м 90 см, достойный титула мистера Техаса, снова подошёл ко мне и сказал: “Пол, на самом деле это Алексей обратил внимание на твою ошибку. Ему нужно было раньше уйти, и он попросил меня передать это тебе. Я просто хотел, чтобы ты знал об этом”.

В этом и состоит суть культуры бережливости. Если руководитель нормально относится к тому, что подчинённый указывает ему на его ошибки, если он готов похвалить за это своего подчинённого и поблагодарить его, это способствует тому, что в коллективе побеждает дух щедрости и поддержки. В другой ситуации Павло, вероятно, промолчал бы о моей ошибке, качая головой и исподтишка наблюдая, как оплошность руководителя повлекла за собой ещё бóльшие ошибки, а затем, после всех этих усилий, потраченных впустую, вероятно, сказал бы с тайным злорадством: “Видите? Я так и знал, что ничего не получится”. Но в реальности для Павла было вполне естественным поделиться со мной своим беспокойством. Кроме того, Павло мог бы промолчать о том, что мою оплошность заметил не он, и воспользоваться чужой славой в своих интересах. Но Павло предпочёл честно передать славу тому, кому она принадлежала по праву – своему коллеге Алексею.

Ещё один эффект, который оказывает признание чужой правоты, состоит в том, что формируется особая атмосфера, в которой люди освобождаются от страха и от нежелания проявлять инициативу. Более того, никто не боится быть высмеянным или отвергнутым, поскольку считается вполне нормальным обсудить все предложения по улучшению. И не беда, если ваше предложение окажется не такой уж замечательной идеей. Никто не обижается и никто не испытывает потребности всегда оказываться правым. Мы можем себе это позволить, потому

что мы сильные и нас объединяет наше стремление к непрерывному улучшению, и особенно к улучшению жизни наших клиентов.

Недавно нашу компанию FastCap посетила группа только что вышедших на пенсию инженеров и бизнес-менеджеров из компании Bombardier, производящей самолёты Learjets. Один из них рассказал мне, что недавно был на вечеринке у своего приятеля-инженера по случаю выхода того на пенсию. Когда произносились торжественные речи, пожелания, вручались подарки, у этого человека проносились в голове воспоминания о его 30-летней службе в компании. И он с сожалением сказал: “В течение 30 лет мои руки работали на эту компанию. За ту же зарплату моя голова и моё сердце могли бы тоже работать на них, но меня никогда об этом не просили”.

Лин-лидеры с благодарностью принимают от каждого сотрудника все его умения и способности. Именно это я впервые услышал от вице-президента компании Lexus в Японии много лет назад: “Самое важное для нас – это люди. Нас не заботят будущие технологии, будущие стратегии продаж или следующая великолепная модель. Мы инвестируем в наш персонал”.

Вы обязательно дождётесь полной отдачи от своих людей, если будете обращаться к ним с благодарностью и уважением, если будете признавать их правоту. Лин-лидер должен уважать своих сотрудников и признавать тот факт, что каждый из них вносит свой уникальный гениальный вклад в общую копилку. Если хорошо подумать, то мы поймём, что это снимает огромный груз с плеч руководителя. Ведь вы не единственный, кто продуцирует хорошие идеи! У вас есть море возможностей и идей, которые ожидают своего воплощения – идей, исходящих от ваших сотрудников. Зачем же игнорировать или задвигать на дальнюю полку самый ценный источник гениальных идей?

Бережливое руководство позволяет выпускать продукцию и предлагать услуги более высокого качества, потому что высвобождает всё то лучшее, что есть у каждого сотрудника, и всё это без какой-то зависти, вражды и мести. Кто-то сказал мне однажды, что интриги являются 9-ой потерей, и причиной этого чаще всего становится эгоизм. Только уверенный в себе человек может стать настоящим Лин-лидером, поскольку умение признать чужую правоту – это признак естественности и щедрости. В конце концов, эта книга не о бережливом производстве и не об управленческом совершенстве, не о 2-секундных улучшениях, не о культуре бережливости, 3S или ознакомительных экскурсиях. Она о совершенстве лидерства. Если лидер руководствуется принципами мирового уровня, тщательно всё взвешивая, ему открываются неограниченные возможности.

Основная идея:

Признание чужой правоты – это путь к
величию.

Лин-видео:



1. 2-секундное Лин-улучшение
<http://youtu.be/6qhE4WicKoI>



2. Lantech-Лин, превосходство
лидерства
<http://youtu.be/fOotGdcDQ8o>

Глава 14

Три кита бережливого производства

Чуть больше года назад я решил написать книгу “2-секундный Лин”. Тому было несколько причин.

Во-первых, людям это было интересно. Они приходили в FastCap, чтобы воочию увидеть культуру бережливости, они хотели больше узнать о том, как мы её создавали. Поэтому, мне кажется, было логичным изложить свои мысли на бумаге, рассказав нашу историю. Я решил поделиться своими секретами и деталями того, как мы внедряли бережливое производство, как у нас получилось стать более эффективными, помогая при этом другим людям.



Besichtigung von FastCap

Во-вторых, я хотел выразить свои идеи на бумаге в как можно более сжатом виде, представив “ясный процесс”, который является сутью бережливого мышления.

И сейчас, год спустя, у меня появилось множество мыслей о том что я написал. Одна из них — это то, что книга стала популярной! Она нравится людям. Это короткое и доступное изложение концепции бережливости, понятной для всех. Я хотел чтобы каждый — будь то доктор наук или 18-летний юноша, только начинающий свою карьеру — был способен понять, сформировать и реализовать культуру бережливости.



Die drei Lean-Säulen



Paul als Gastgeber

Благодаря появлению книги “2-секундный Лин” мне пришлось много выступать. Люди из разных компаний в разных странах мира приглашали меня к себе. И я задался вопросом, как бы я мог сделать тотпосыл, который вложил в “2-секундный Лин”, более чётким. Суть бережливого производства Лин состоит в планировании, реализации, контроле, пересмотре всего и всегда. Итак, приступим... вот как я

усовершенствовал свой посыл, вложенный в “2-секундный Лин”.

Я предлагаю вниманию читателей Три столпа бережливости от Пола Эйкерса. Когда бы я ни приходил в цех, я видел, что люди продолжают бороться с проблемами. Мне стало ясно, что мы что-то упускаем. В среде людей, занимающихся бережливым производством, распространено мнение, что двумя основными китами (или столпами), на которых стоит бережливое производство, являются устранение потерь и постоянное улучшение. Я не согласен с этим. Психология бережливости заставляет людей **увидеть потери**. Способность рассмотреть потери является первым китом, на котором стоит бережливое мышление. Если вы не способны обнаружить восемь видов потерь в том, чем вы занимаетесь, то вам будет очень сложно устранить потери. Итак, первый кит (или столп – называйте как хотите) бережливого мышления учит людей **видеть потери!**

Если вы хотите сформировать у себя на предприятии культуру бережливости, вам нужно посмотреть на процесс в целом и задать вопрос: “Боб, какие восемь потерь существуют и какие из них ты видишь в процессе, которым занимаешься?”

Сначала убедитесь, что все члены вашего коллектива **знают восемь видов потерь**, как отче наш. Этому нельзя научиться по методичкам, по Интернету или на семинаре. Этому учатся изо дня в день! В компании FastCap мы рассматриваем восемь видов потерь ежедневно на наших утренних планёрках. Каждое утро кто-то из сотрудников, загибая по одному пальцы, делает сообщение обо всех восьми потерях, иллюстрируя свой рассказ примерами каждой из них.

Восемь смертных грехов из-за потерь

Потерянный потенциал
Можно было бы усовершенствовать кухню

8



Could be improving the kitchen
Время ожидания

7



Customers are waiting for fixed order

1

Перепроизводство
Приготовление слишком большого количества еды



Make too much food

2

Транспортировка
Переноска еды из кухни



Transfer food from the kitchen

3

Лишние запасы
Дополнительная еда хранится на складе



Extra food sits in inventory
Дефекты

4

Клиент не хочет есть соления



Customer doesn't want pickles!

6

Лишние движения
Лишние движения при переделке уже готового блюда



Wasted motion from reworking finished food

5

Лишняя обработка
Соления следует извлекать из блюда



Pickles have to be removed from food

СТИЛЬ ФАСТ-ФУД

Определение отходов должно быть актуально и интересно

1. Перепроизводство. Потеря номер один – **это перепроизводство.** Это исходный пункт, присутствующий во всех других потерях.
2. Транспортировка. Мы переносим **перепроизведённые** продукты.
3. Лишние запасы. Затем мы складуем **все продукты, которых произвели слишком много.**
4. Дефекты. У нас есть дефекты, и мы вынуждены перерабатывать все эти **продукты, которых мы произвели слишком много.**
5. Чрезмерная обработка. Затем нам нужно обработать все переработанные **дефекты продуктов, которых мы произвели слишком много.**
6. Лишние движения. Затем мы должны что-то ещё сделать с теми **продуктами, которых произвели слишком много.** Поэтому мы производим лишние движения.
7. Потерянное время. В итоге мы заставляем ждать клиентов, пока мы исправляем дефекты **в продуктах, которых произвели слишком много.**
8. Потерянный потенциал. При этом происходит потеря потенциала

сотрудников, потому что члены нашей команды вынуждены исправлять ошибки, вместо того чтобы сконцентрироваться на определении потерь, их устранении и, наконец, на быстром и хорошем обслуживании клиента.

Первый столп

Как я уже говорил, каждое утро один из сорока двух членов нашей команды, загибая восемь пальцев по одному, делает сообщение о потерях. Это настолько укоренилось во всех наших сотрудниках, что, когда потери появляются в процессе, которым они заняты, наши сотрудники очень быстро обнаруживают эти потери. Самая важная вещь, которую я уяснил о бережливом производстве и которую я называю первым столпом бережливости: люди должны **видеть потери**.



Учимся видеть потериУ

Второй столп

Второй столп, на котором держится бережливое производство, – это то, что каждый человек должен постоянно всё улучшать. Суть книги “2-секундный Лин” в том, что нужно делать небольшие дополнительные улучшения, которые быстро накапливаются, внося существенный вклад в общий результат. Спустя год я по-прежнему на 100% поддерживаю эту концепцию, и даже более того, потому что работать стало интереснее, а ещё потому, что это так просто. Итак, сначала вы обнаруживаете потерю, а затем вы **всё непрерывно улучшаете, изо дня в день, все без исключения**.

Третий столп

Ну и наконец, суть моих поправок в книгу имеет отношение к первому и третьему столпам. Первый столп – люди должны видеть потери – это уточнение того, что большинство людей считают важной составляющей бережливого мышления. Второй столп – делай постоянные небольшие улучшения всюду!

Третий столп стоит несколько особняком. Честно говоря, я не уделял ему должного внимания, и сейчас не понимаю, как нам при этом удалось достаточно успешно сформировать бережливую культуру. Третий столп (или кит, кому как нравится): **вы должны снимать на видео все ваши улучшения “до и после”**. Вы должны показать рабочее место до и после процесса. Я знаю, что некоторые из вас спросят: “Пол, какое это имеет отношение к бережливости?”

Самое прямое! Когда вы формируете культуру, вы

документируете каждое изменение. Делайте это весело, с юмором, чтобы людям нравилось смотреть и чтобы они хотели присоединиться к вам. Это даёт невероятное количество свежей энергии. Я советую людям просто взять свой iPhone, смартфон, камеру (неважно, что это будет, но не спешите покупать профессиональную видеокамеру) и снимать видео тем устройством, которое лежит у вас в кармане. Также не нужно покупать профессиональное программное обеспечение. Всё, что вам понадобится, – это обеспечение. Всё, что вам понадобится, – это простой телефон и приложение



вроде iMovie для обработки видео прямо на вашем телефоне.

Не усложняйте, а просто снимайте.



Не усложняйте – используйте свой телефон, а не видеокамеру

Приложение iMovie для редактирования

Лучшим примером подобных видео я могу назвать первый фильм великолепной команды Walters & Wolf, который они назвали “Получение почты.” Там всё просто, с юмором, при минимуме техники и очень наглядно. Это видео прекрасно демонстрирует бережливое мышление Walters & Wolf .

Хотите узнать секрет? Я начал снимать видео четыре года назад, и мне понадобилось два года, чтобы сделать свой первый фильм! Дело застопорилось так надолго, потому что я хотел, чтобы всё было идеально. Я приобрёл всяческое оборудование, плёнку, лампы, программное обеспечение, но сделать видео никак не получалось, потому что мне хотелось, чтобы всё было по высшему разряду. А потом я понял, что это было глупо. Надо просто начать делать что-то, чтобы в процессе научиться всему . Это настоящий пример “2-секундного Лин”. Если вы сделаете всего лишь небольшое улучшение, вы так много узнаете, что в следующий раз всё будет намного лучше.

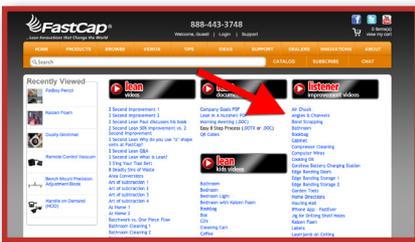
То же самое касается видео. Просто снимайте видео **сейчас**— телефоном, который лежит у вас в кармане. Сделайте видео “до и после” прямо **сейчас**. Не перемещайте предметы на вашем рабочем месте, пока вы не запишете тот хаос, который там творится сейчас. В фильме “Превращение маленькой свиньи” показано именно то, о чём я говорю. Не меняйте ничего, пока вы не снимете всё на видео, а затем снимите то, что получилось после преобразования. И тогда вы сможете показать “до и

после”, чтобы все чётко увидели контраст, а также пример непрерывного улучшения — т. е. пример бережливого мышления.

Я начал рассказывать в разных компаниях, как это делать, и результат был феноменальный. Это было в буквальном смысле слова прорывом. Они снимали одно видео, которое могли показать потом в разных отделах и в разных подразделениях и филиалах компании. Я не успевал оглянуться, а они снимали следующее видео. И через несколько недель у них уже было сорок видеороликов. Я понял, что это был переломный момент. Получилась видеотека успеха, видеотека для обучения ваших настоящих и будущих сотрудников. Это очень мощная составляющая.

Одна из причин, почему компания FastCap так преуспела в создании бережливого производства и почему так много людей захотели об этом узнать, заключается в том, что мы задокументировали всё, что мы делаем, с помощью небольших, но ярких видеороликов, которые нравятся всем. Если это было удачной идеей для нас, то почему не посоветовать всем делать то же самое, ведь тем самым вы создаёте опору, на которой строится культура бережливости? Я рассказываю об этом людям по всему миру. И чем больше я говорю, тем больше людей смотрят на меня и восклицают: “Вот это да! Я никогда об этом не думал; а ведь в этом есть смысл”.

Они начинают снимать видео, и далее происходит то, что они начинают сотрудничать с нами, посылая нам видео своих усовершенствований. Мы размещаем их видео на нашем сайте, что позволяет людям со всего мира узнать о том, что придумали другие



Видео улучшений Лин

люди. Это очень воодушевляет.

И сейчас, полтора года спустя после выхода моей книги, мой вывод таков: “Три кита, на которых стоит бережливое производство: первый – ищи потери; второй – непрерывно и ежедневно всё улучшай; третий – делай видео “до и после”.

Вы всё ещё удивляетесь по поводу видео? Тогда давайте я расскажу вам одну историю. Вчера я брал интервью у двух девятиклассников из Корнестоунской христианской школы Натали и Микайлы. Их учитель Дэррин Клейн делает прекрасное дело – он учит детей концепции бережливости и создаёт культуру Лин в своём класМикайла и Натали Что такое Лин?се. Его ученики – это настоящая безостановочная машина по

производству видео. Они снимают так много видеороликов о своих Лин-улучшениях! И все эти видео настолько хороши! Посмотрите видео “Что такое Лин?” в разделе Lean Kids на сайте fastcap.com.

Я спросил Натали: “Ты уже год изучаешь концепцию бережливости Лин. Какую одну вещь, по-твоему, нужно улучшить, чтобы Лин стал понятнее детям?”



Дэррин и его Лин-класс

Она ответила: “Нужно показывать больше примеров Лин в действии и использовать меньше слов и теории”. Что ж, я промолчу, ведь, как говорится, устами младенца глаголит истина.



Микайла и Натали Что такое Лин?

Когда я собрался писать книгу “2-секундный Лин”, моей целью было объяснить, как сформировать культуру бережливости для всех — и при этом сделать это всего за год, а не за одиннадцать лет, как это было в моём случае. Я хотел также поделиться с читателями своими ошибками, чтобы другие люди на них поучились и не делали таких же промахов. Если бы я раньше знал то, что я знаю сейчас, процесс формирования культуры бережливости был бы таким простым. Я знаю, что теперь мог бы прийти на любое предприятие и ввести там три простых принципа (мои три кита, или три столпа), после чего уже через короткий период времени мы увидели бы существенные изменения.

Основная идея:

Научитесь видеть потери.

Lean videos:



1. Три кита Лин

<http://youtu.be/R1e0wIyz9hY>



2. Получение почты

<http://youtu.be/B2VemLCV8i0>



3. Превращение маленькой свиньи

<http://youtu.be/Lj6NsliY674>



4. Что такое Лин?

от Натали и Михайлы

<http://youtu.be/BV0JMky36mE>



5. Научись видеть потери от Джейми

<http://youtu.be/EWAiD0v46vo>

Глава 15

Вопросы на засыпку

Одно из улучшений, которое я сделал в моих публичных выступлениях, стало результатом вопросов, которые поступали от слушателей. В терминологии бережливого мышления это называется “общаться с людьми на местах”.

Мне всегда нравилось, когда в процессе моего выступления люди прерывали меня своими вопросами, и таким образом у меня родилась идея в конце каждого разговора оставлять пятнадцать минут на вопросы. Я начал воплощать эту идею в жизнь. И это так всем понравилось, что я решил составить десятку самых часто задаваемых вопросов.



Как я могу улучшить процесс?

Некоторые из них могут показаться немного необычными, и именно поэтому я бы хотел ответить на них. Я думаю, что многие люди собирались задать эти вопросы, но по каким-то причинам побоялись задать. Я начну с самого необычного вопроса, но именно его мне чаще всего задают.

Вопрос № 1: Пол, как вы относитесь к богатству?

Ответ: Это очень интересный вопрос. Я думаю, люди задают его, потому что они видят мой рабочий стол и понимают, что у меня нет офиса и что я довольствуюсь минимумом в том, что касается ведения бизнеса. Они думают: “Боже мой, кажется, этот парень — противник роскоши.

Наверное, ему не нравятся шикарные вещи”.



Я люблю роскошь... вот так выглядит моя машина!

Уверю вас, это далеко от истины. Я купаюсь в роскоши в обычной жизни. Я могу позволить себе то, о чём большинство людей не могут и мечтать, потому что я не так много средств трачу на управление своей компанией.

Лин – это не программа жёсткой экономии. Лин – это избавление от тех действий, которые создают добавленную стоимость. Мы называем это потерями. Если мне важно иметь прекрасные часы фирмы Breitling, значит я не считаю это расточительством и хочу, чтобы фирма Breitling продолжала выпускать свои произведения искусства. Если для меня важно летать по миру на своём собственном самолёте и это помогает мне делать свою работу более эффективно, значит это не является потерями. Бережливое производство – это уменьшение добавленной стоимости. Красивые часы каждую секунду напоминают мне о том, сколько стоит безупречное мастерство и внимание к деталям. Мой самолёт позволяет мне отправиться в любой конец мира в любой момент, и это даёт мне почти неограниченную свободу.



Лин – это не программа жёсткой экономии

Возможно, существуют потери в том, как я обслуживаю свой самолёт, как я им управляю или в том, целесообразно ли использовать его в данный момент. Это открытые вопросы, которые можно обсуждать с точки зрения безопасности и улучшения. Однако сам по себе факт обладания самолётом, хорошими часами или машиной не является потерями. Как потребитель, я очень дорожу той пользой, ко

Очевидно, что в тех действиях, которые вы совершаете, пользуясь этими дорогими вещами, могут быть элементы потерь. Но не забывайте, что это открытые вопросы, которые владелец может решать с точки зрения безопасности и улучшения – владелец, и никто другой. Почему я это говорю? Потому что мы все, богатые и бедные, производим огромное количество потерь. Указывать на кого-то пальцем – не самое лучшее дело, и это абсолютно непродуктивно, потому что не решает наших собственных проблем. Роскошь сама по себе не является потерей. У меня есть много дорогих вещей, и я могу себе это позволить, потому что я последователь бережливого образа жизни. Но я стараюсь избежать потерь во всех сферах своей жизни. торую приносят мне эти вещи. То, что я могу позволить себе эти предметы роскоши, является результатом моего умелого управления капиталами, и я не испытываю никакой вины за то, что обладаю ими. Бережливое производство – это не социализм. Это разумный капитализм.

Вопрос № 2: Как у вас обстоят дела с текучестью кадров?

Ответ: У нас очень низкая текучесть кадров. Компания FastCap – это популярное и комфортное место для работы, потому что люди чувствуют,

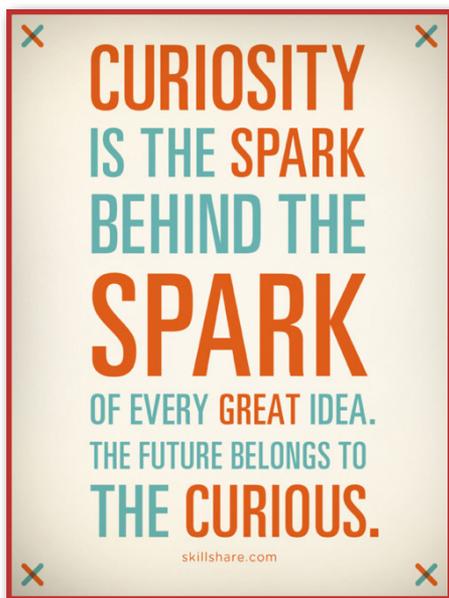
что их ценят, что их мнение и их идеи важны. Одной из моих задач при формировании бережливого мышления было сделать кадровую политику нашей компании как можно менее обременительной. Если мы создадим динамичную компанию, талантливые люди будут стремиться к нам попасть, и нам не придётся гоняться за ними.

Бережливое производство радикально решает проблему текучести кадров — можно сказать, что она практически отсутствует. Время от времени наши сотрудники увольняются. Как правило, это происходит только тогда, когда они хотят продолжить учёбу, чтобы осуществить свою мечту стать врачом, юристом или дипломированным бухгалтером. Текучесть кадров в нашей компании крайне низка, потому что мы ценим людей и их мнение.

Вопрос № 3: Приходилось ли вам сталкиваться с людьми, которые не понимают ваших убеждений и не хотят с вами сотрудничать?

Ответ: Конечно. В самом начале как минимум половина людей, работавших в FastCap, либо сами ушли, либо нам пришлось их уволить. Сегодня это большая редкость, когда кто-то не понимает наших принципов или не справляется. И этому есть две причины.

Первая причина состоит в том, что мы очень внимательно и вдумчиво относимся к подбору персонала. Нас интересуют люди, которые обладают двумя качествами: любознательность и способность признать правоту других людей. Нам не нужны люди, которые только делают вид, что понимают и знают наши требования. У нас работают люди, по своей природе любознательные ко всему. Когда во время собеседования кто-то из кандидатов рассказывает нам обо всём том, что знает, и при этом на самом деле совершенно не интересуется тем, что мы делаем и что из себя представляет наша компания, мы сразу понимаем, что этот человек не отвечает тем требованиям,



которые мы предъявляем к нашим сотрудникам. Нам нужны скромные и любознательные люди. Вот почему мы так избирательны при подборе персонала.

Второй причиной является то, что наша культура настолько мощная (и при этом позитивная), что уже через неделю или две человек полностью погружается в неё. Если ваша политика твёрдая и последовательная, то людям наверняка будет легко принять ваш образ мысли. Конечно, всегда найдутся люди, которые не вписываются в ваш бизнес. Поначалу было сложно, сейчас всё просто.



Ханна

Я люблю повторять: “Лин – это трудная работа, которая всё делает простым”. И это правда. Чтобы лучше понять, что думают о нашем образе жизни молодые соискатели, которые приходят к нам устраиваться на работу, посмотрите собеседование с Ханной, 16-летней девушкой, которая сейчас работает в компании FastCap. Для этого сканируйте QR-код в конце этой главы.

Вопрос № 4: Следуете ли вы принципам бережливости дома и как выглядит дом, где вы живёте?

Ответ: Я обожаю бережливость и стараюсь усовершенствовать всё, что я делаю, везде, куда направляюсь. Нахожусь ли я в отпуске, дома, на работе или в самолёте, – я постоянно пытаюсь улучшить процесс, избежать потерь и сделать всё легче. Некоторых людей может несколько смутить такой фанатизм по поводу бережливости, но я уверяю вас, Лин привносит в мою жизнь много радости. Я могу сделать намного больше, чем большинство людей.

Поскольку люди спрашивают меня, использую ли я бережливость дома, я сделал несколько видео, демонстрирующих людям, как выглядит мой дом и как я применяю бережливое мышление дома. Одно из них наверняка вас позабавит ... Это видео

называется “Лин дома”.

Вещи, которые я делаю, очень просты, потому что я мыслю бережливо везде, где бы я ни оказался. Например, последние выходные мы с женой провели, реорганизуя наши шкафы по методике Лин. И



Лин-шкаф моей жены

сегодня они выглядят великолепно. У моей жены есть специальный шкаф, в котором хранятся украшения для дома в зависимости от сезона. Среди них специальные украшения для Дня Независимости, для весны, для осени, для Дня Благодарения и Рождества. Дом всегда выглядит празднично, красиво и живописно.

Но проблема была в том, что эти украшения были не очень хорошо организованы. Поэтому мы задались вопросом: “Как можно улучшить процесс?”

Мы работали целых два дня и сделали прекрасный шкаф. Все её цветы рассортированы и убраны. Венки аккуратно развешены, свечи сложены в отдельную коробку. Так что теперь, когда придёт время украшать дом, это будет просто и совсем не обременительно. Моя жена очень довольна.



Лин-шкаф моей жены

Вот почему бережливое мышление – это так здорово. Лин делает простым и весёлым то, что традиционно является трудным и утомительным. И при этом у вас есть возможность потренировать свои мозги, так как это похоже на захватывающую игру по усовершенствованию всего, что вы делаете. Целью бережливого мышления является сведение трудностей к нулю.

Вопрос № 5: Что вы делаете с теми людьми, которые не вписываются в систему ваших ценностей? Указываете ли вы им на их промахи?

Ответ: Это, наверное, один из тех вопросов, на которые я очень люблю отвечать, и ответ на этот вопрос очень важен для понимания. В жизни каждого из нас столько потерь, что этого хватает на десять жизней. Не нужно смотреть на других, сосредоточьтесь на себе.

Это своё убеждение я излагаю, когда провожу экскурсии по своей компании. К нам приходят представители разных производственных компаний. И как-то один из наших гостей после посещения производственных помещений спросил: “Я хотел бы узнать, как можно внедрить бережливое производство в офисе?”

Я посмотрел на него и спросил: “Почему? Разве вы работаете в офисе? Мне казалось, вы сказали, что работаете на производстве”.

Он ответил: “Да, я работаю на производстве, но наш офис работает отвратительно”.

Тогда я сказал: “Это одна из самых больших ошибок, которую вы делаете. Сосредоточьтесь на себе. Сосредоточьтесь на уменьшении своих потерь. Поверьте мне, у вас их столько, что хватит на десять жизней”.

Когда ваши сотрудники увидят, насколько преобразовались все ваши помещения, насколько проще стало работать, насколько больше ваши люди могут положиться на вас, насколько вы последовательны и насколько повысилось качество продукции, тогда ваши сотрудники захотят узнать, как вы это делаете. И тогда вы сможете им это показать, а они искренне захотят научиться и начать свое собственное Лин-путешествие. Но не пытайтесь втянуть свою жену, свою собаку, хомячка, кошку и даже своих сотрудников в бережливую культуру.

Сосредоточьтесь на себе. У нас у всех множество потерь. Это был один из самых памятных моментов, с которыми я столкнулся за последние пару лет, разговаривая с людьми, которые приходят к нам на предприятие или перед которыми я выступал. Сосредоточьтесь, пожалуйста, сосредоточьтесь на себе.



Сосредоточьтесь на себе

Вопрос № 6: Стимулируете ли вы своих сотрудников материально за те улучшения, которые они делают?

Ответ: Сначала мы это делали, и это было одной из самых больших наших ошибок. Но теперь мы знаем, что бережливость – это наша работа. Мы не делаем ничего больше и ничего

кроме нашей работы. Непрерывное улучшение – это всё, что каждый должен делать в первую очередь, это и есть наша ежедневная работа. Главным стимулом для бережливого мышления Лин является то, что жизнь действительно становится лучше, когда ты мыслишь бережливо!

Когда мы материально стимулировали людей за улучшения, мы видели, что они делают какие-то улучшения только ради прибавки в 5 или 10 долларов за каждое сделанное улучшение. Когда мы упразднили финансовое поощрение и сказали: “Это твоя работа. Твоя работа зависит от этого...”, люди осознали, что бережливость – это серьёзно. Мы берём сотрудников на работу потому что хотим использовать их мозги, а не только их руки. Эта смена правил игры была



Как я могу вас поощрить за вашу работу?

необходима, поскольку людям казалось, что их интеллектуальный вклад не оценён. Они думали, что всё, чего мы от них хотим, – это производить виджеты.

Мы изменили парадигму и сказали нашим сотрудникам: “Мы ценим вам разум”. Когда мы это сделали, люди включились в процесс совершенно на ином уровне. По моему скромному мнению, платить людям за то, что они формируют бережливое производство, – это ошибка. Выплата вознаграждения снимает стимулы к достижению целей любой компании.



Нам нужны твои мозги

Целью любой компании является улучшение качества жизни клиента. Т. е. цель компании – обеспечить клиенту высокий уровень обслуживания. Целью компании является устранение действий, которые ведут к росту добавленной стоимости, и обеспечение продукции отличного качества изо дня в день, из месяца в месяц, из года в год. Если вы это делаете, ваша репутация в глазах клиента растёт. Ваш клиент обращается к вам снова и снова, а вы зарабатываете больше денег.

Если вы добьётесь того, что каждый член вашей команды сконцентрируется на непрерывном улучшении день за днём до конца своих дней, то изменится парадигма. В результате фокус сместится с работников на клиента. При этом ваши сотрудники могут сосредоточиться на сотрудничестве друг с другом, чтобы обеспечить клиента продукцией лучшего качества.



Уважение

Второй стимул для работы над Лин-улучшениями заключается в том, что сотрудники зарабатывают уважение со стороны заказчика, членов их команды и от меня. Каждый человек жаждет уважения, но большинство так никогда и не получают его.

Вопрос № 7: А что, если я не хочу быть эффективным во всём, что я делаю? Мне нравится прогуляться; я люблю заниматься спортом.

Ответ: Это ваш выбор. Вы должны понять, что бережливое производство – это тяжёлая работа, которая всё делает проще. Немного усилий – и ваша жизнь станет намного приятнее. Если связать воедино

принцип “Бережливое производство – это тяжёлая работа, которая всё упрощает” с глобальной перспективой, то вы поймёте, почему я так настойчиво пропагандирую бережливое мышление.

Я пришёл к выводу, что время – это огромный эквалайзер. Каждый человек имеет в своём распоряжении 24 часа каждые сутки. Т. е. мы все – богатые или бедные, образованные или необразованные – получаем в своё распоряжение одинаковые 24 часа. От того, чем мы наполним эти 24 часа, зависит в большой степени наш успех и счастье, которыми мы наслаждаемся. Если вы очень работоспособный и дисциплинированный человек, на которого могут положиться члены вашей команды, ваша семья и другие люди, с которыми вы сталкиваетесь по работе, несомненно у вас будет более приятный жизненный опыт.

Если вы абсолютно нетрудоспособны и не можете продуктивно

работать, если на вас не могут положиться ни члены вашей команды, ни ваши родные, ни люди, с которыми вы сотрудничаете, тогда вас ждёт множество разочарований и конфликтов. Бережливое мышление позволяет вам оптимизировать ваше время и втиснуть в эти 24 часа гораздо больше. Когда вы овладеете бережливыми методиками и станете специалистом по обнаружению потерь, ваши 24 часа в буквальном смысле превратятся в 48. Конечно, я немного утрирую. Но когда люди приходят к нам на предприятие, они видят, что наш персонал работает с улыбками на лицах, что между всеми сотрудниками царит полное взаимопонимание. Такая позитивная атмосфера буквально захватывает наших гостей. Я всегда реагирую на это одинаково, говоря им: “Я не променяю своих людей ни на кого другого в мире”. Почему? Да потому, что всего лишь за 8 часов мои люди успевают сделать то, что большинство людей способны сделать за 40 часов.



Время - это огромный эквалайзер.

Людам часто бывает трудно поверить, что мы настолько более продуктивны. В компании FastCap работа идёт так естественно, что люди не сражаются с работой, а получают от неё удовольствие. Выполняя свою работу, они получают эмоциональный заряд, и конечный результат оказывается намного лучше. Другими словами, вы не обязаны становиться

последователем бережливого мышления, но не забывайте, что время – это огромный эквалайзер. И то, что вы успеваете сделать в эти 24 часа, в значительной степени определяет, кто вы есть, а также тот уровень счастья, которым вы можете наслаждаться каждый день вашей жизни.

Вопрос № 8: Эшли из Великобритании спрашивает: “Наша нагрузка на работе в последнее время настолько возросла, что мы просто физически не успеваем что-то улучшать и совершенствовать, даже работая сверхурочно. Трудно выкроить время на ежедневные планёрки, чтобы стоять там и говорить: “Я знаю, мы столкнулись с этой проблемой вчера, но у нас просто не было времени решить её”. Мои сотрудники на самом деле сосредоточены на поисках путей решения, и у них появляется множество прекрасных идей, как усовершенствовать процесс. Но список возможных улучшений накапливается, как снежный ком, а у нас просто нет времени, чтобы реализовать их все. Что вы думаете по этому поводу?”

Ответ: Иногда кажется, что нет смысла останавливаться, делать 3S и улучшения, когда вы по горло загружены работой. Поэтому я отвечаю на ваш вопрос, рассказав вам один случай, который произошёл в компании FastCap.

Много лет назад мы тоже часто оставались работать сверхурочно, даже в выходные, потому что нагрузка была огромная. Казалось, мы никогда не сможем работать без авралов. И однажды я сказал всем: “Стоп. Прекращаем работать. Сейчас мы уберём наши рабочие места. Мы выполним все 3S и сделаем улучшения. Сколько времени на это понадобится, один час или четыре часа в день, неважно. Сначала мы это сделаем, а потом будем работать.

А теперь представьте, как испугались мои сотрудники. Они подумали, что теперь они будут отставать всё сильнее и сильнее. Я заверил их, что если они потратят время на улучшение, наведение порядка, на уборку и организацию рабочего места, они смогут на самом деле сделать больше и всё успеть.



Мы собираемся и учим ежедневно..., а потом мы работаем.

Итак, мы продолжили выполнять 3S и улучшения, несмотря на огромную нагрузку на работе — и в итоге мы всё наверстали. И не только наверстали, но и заработали на миллион долларов больше при том же составе команды, не работая ни одной минуты сверхурочно. В этом и

состоит разница между тем, чтобы отдавать приоритет непрерывному улучшению, и тем, чтобы заниматься улучшением только тогда, когда это удобно. Отдавая предпочтение первому, вы не только добиваетесь улучшения, но и облегчаете нагрузку, что позволяет вам справляться с увеличивающимися потребностями.

Я сознательно здесь повторяюсь. Но я усвоил этот урок, и я на 100 процентов убеждён в этом. Мы следим, чтобы у нас на рабочих местах всё соответствовало 3S и чтобы каждый сделал одно 2-секундное улучшение, прежде чем он приступит к своей непосредственной работе. Т. е., когда мы начинаем работать, хаос уже устранён. Бережливое мышление – это не просто удобное убеждение, это краеугольный камень великих компаний. Чем большее распространение получает бережливое мышление, тем быстрее идёт процесс улучшения и тем большие дивиденды управленческого совершенства вы получаете.

Вопрос 9: Ещё один вопрос от Эшли... “Мотивация. Когда вы совершенно упали духом, а для меня сегодня как раз такой день, как взбодрить себя? Не забывайте, что мы только в начале нашего Лин-пути, и для нас это ещё не стало чем-то, что само собой разумеется. Мои сотрудники смотрят на меня с надеждой, им нужна мотивация, но если её нет у меня самой, это даёт негативный эффект. У вас есть какие-то советы на такой случай?”

Ответ: Эшли, вы, как всегда, задаёте прекрасный вопрос. Я буду честен с вами. У меня тоже бывали такие моменты. У меня богатая жизнь, и я имею в виду не только финансовую составляющую. В моей жизни присутствует и радость, и успех. У меня прекрасные отношения с людьми в разных концах мира. И всем этим я обязан тому, что взял за правило для себя следовать историческим принципам величия. Другими словами, выбор, который я делал в жизни, всегда определялся принципами, которые имели великие результаты в истории.

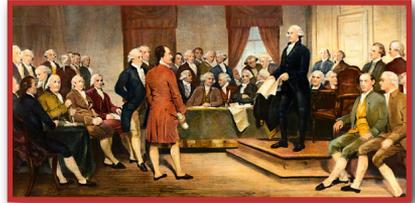
Это те принципы, следование которым на протяжении всего исторического развития имели поразительный результат, — не просто хороший результат, а именно поразительный. Лучшим примером в этом смысле для меня является принцип, которым следовали наши отцы-основатели: все люди равны! В результате они создали страну, которая сделала больше хорошего для большего количества людей, чем любая другая форма государственного управления в истории человечества. Конечно, наша страна не совершенная, это далеко не так! Но сама идея

стала краеугольным камнем для людей самых разных национальностей.

Миллионы людей сегодня свободны именно благодаря этому принципу, который приносит великолепные результаты.

Мои самые важные принципы:

- Сделай так, чтобы люди стали центром твоей жизни. Этот принцип я чтю больше всего.



Исторические принципы величия

- Поступай так, как правильно, не думая о прибыли, и ты получишь прибыль.
- Обучай и тренируй. Каждый раз, когда ты интенсивно и обучаешь и постоянно тренируешь какого-либо человека, ты резко повышаешь его способность к выполнению работы — существенно больше, чем если бы ты делал это понемногу и время от времени.

Лучшим примером обучения и тренинга являются военно-морские силы. Когда эти натренированные и хорошо обученные парни попадают в стрессовую ситуацию, им приходится работать 99 процентов времени. Я спрашиваю себя: “Если я сделаю эти принципы главными для себя, смогу ли я неизбежно добиться отличного результата?”



ВМС США

Когда на меня наваливается уныние и я задаю себе вопрос: “Эх, зачем мне продолжать это делать? Это требует слишком много работы. А люди этого не ценят! Это тяжело...”, в такие моменты я всегда вспоминаю о том, что я уже проделал огромную работу. Я сжимаю зубы и просто продолжаю идти вперед, реализуя перечисленные принципы. Вот почему моя жизнь наполнена и богата. Эти идеи производят отличный результат.

Так что я никогда не оступлю от этих принципов. Если проанализировать историю, они всегда помогали создать устойчивость, стабильность, радость, удовлетворение и, конечно, прибыль. Сосредоточение на других людях приносит мне радость и счастье. Если бы я не был сосредоточен на том, чтобы помогать людям, у меня бы не было таких хороших взаимоотношений с людьми по всему миру

Это поддерживает мою мотивацию. Весь опыт исторического развития доказывает, что принципы и идеи, которые я перечислил, работают. Так что не сдавайтесь!

Вопрос № 10: Сэм из Израиля спрашивает: “Я только что посмотрел ваше видео ‘Сделать так, чтобы в Лин поверили’. Как всегда, мне очень понравилась направленность и простота вашего послыла. Но у меня возник гипотетический вопрос. Как я понял из книги и из вашего выступления, подход 2-секундного улучшения разрабатывался в течение нескольких лет и вылился в то, что вы называете Лин-путешествие. Как вы думаете, если бы вы начали с трёхступенчатого подхода, который вы описываете в видео (научить людей видеть потери; заставить их понять, что их раздражает; снимать видео “до и после”), смогли бы вы достичь того, что вы имеете сейчас?

Например, во второй главе вашей книги вы описываете, как вы сократили время настройки станка с 45 до 5 минут. Как вы думаете, если бы вы начали с подхода 2-хсекундный Лин, удалось ли бы вам сделать это?

Или, другими словами, как вам удаётся перейти от концепции 2-хсекундного Лин, которая, кажется, является более локально ориентированной, к решениям, которые влияют на всю систему в целом? (возможно, я не совсем понимаю концепцию и потому неправильно интерпретирую её, называя её локально ориентированной)”.



Сэм

Ответ:Сэм сделал великолепное наблюдение. Создается впечатление, что концепция 2-секундный Лин Lean направлена на небольшие улучшения и что в угоду им я жертвую философией Кайдзен. Однако, когда Брэд и Джон впервые появились на нашем предприятии, чтобы обучать нас, они использовали философию Кайдзен как основной метод осуществления улучшений.

Для начала вам следует знать, что той самой причиной, по которой мы достигли таких потрясающих результатов в FastCap, стало применение концепции 2-секундный Лин. Я уверяю вас, эта концепция имеет более важное значение, чем это может показаться, или я плохо объяснил вам все скрытые моменты, сосредоточившись на общей картине, на всём процессе производства.

На самом деле я сосредоточил своё внимание на концепции 2-секундный Лин для того, чтобы разработать простую стратегию, которая позволит людям сформировать культуру бережливости и увлечь всех этой культурой. За последние одиннадцать лет я убедился, что по сути именно эти небольшие постепенные улучшения и делают самую лучшую работу, гораздо лучше, чем стратегия Кайдзен. Когда я так говорю, я не хочу умалить или принизить стратегию Кайдзен; просто у меня другие приоритеты.

Глобальная бережливость

Я рассматриваю это как глобальную бережливость, потому что в итоге все, наконец, поняли, что то, что мы пытаемся делать в любом процессе, большом или маленьком, – это ликвидировать потери. Мы хотим быть максимально к услугам наших клиентов. И когда вы впервые приступаете к любому процессу, важно взглянуть на него глобально.

Вам следует не просто сосредоточиться на устранении небольшого количества потерь на определённом этапе, потому что этот этап, сам по себе, может оказаться потерей. Вы можете ликвидировать все потери из процесса, но суть проблемы в том, что, возможно, сам процесс не представляет ценности для клиента. И это будет классическим примером перепроизводства.

Остановитесь и спросите себя: “Что именно мы пытаемся сделать для клиента? Какую пользу мы хотим ему принести?”

Во-первых, давайте взглянем на это в глобальной перспективе и в сочетании с небольшими постепенными улучшениями. Я потерпел неудачу в своем стремлении сделать простые вещи, не уделяя при этом должного внимания глобальной перспективе. Наши сотрудники имеют глобальную перспективу, но мы никогда не обсуждали её и то, как мы достигали этой важной составляющей.

Ежедневно мы обучаем нашу команду набору принципов, которые составляют ядро нашей корпоративной философии. Одним из принципов является то, что, например, Toyota никогда не берётся за устранение потерь из процесса, если только невозможно сократить потери вдвое. На первый взгляд, этот принцип не сочетается с концепцией 2-секундный Лин, Сокращение потерь вдвое однако в действительности они отлично согласуются.

Наша команда знает, что целью является превращение

десятиминутного процесса в пятиминутный, а затем и сокращение пятиминутного процесса вполтину. Образно говоря, наши люди видят всю картину целиком, а кисточка, которая рисует картину, является тем самым 2-секундным улучшением. И средством достижения цели являются постоянные улучшения.



Сокращение потерь
вдвое

Наша команда также знает, где искать самые большие потери. Они хорошо обучены и знают, какие самые уязвимые места в процессе (самым главным тормозом в работе является обычный процесс), именно там и нужно искать потери для их устранения.

Также они задают сами себе вопрос: “Обеспечивает ли то, что я делаю, качественное обслуживание клиента, или это лишние действия? Значимы ли потери, которые я устраняю, для качественного обслуживания?” Они чётко следуют трём главным принципам и понимают, что мы не делаем ничего, что не является необходимым для качественного обслуживания клиента.

Если мы упакуем товар для клиента в пластик, будет ли это иметь какое-то значение для клиента? Конечно, хорошо бы упаковать товар, но есть ли в этом смысл? Если для клиента это не важно, мы не будем пытаться усовершенствовать процесс, чтобы подогнать упаковку по размеру или найти более быстрый способ упаковки. Если упаковка не имеет никакого значения для клиента, то тратить время на это будет излишним.

Прекрасным примером тому, что я говорю, является упаковка продукции Apple. Недавно я приобрёл новый iMac для нашей компании. Я был удивлён, когда открыл коробку. Упаковка внутри была минимальной — гораздо меньше, чем в последний раз, когда я покупал компьютер полгода назад. Я обратил внимание, что пластика вокруг компьютера нет. Компьютер был обложен с двух сторон листами пены, там же находились шнур питания и небольшая инструкция. И всё! Я был крайне удивлён, что там не было тех типичных упаковочных материалов, которые обычно сопутствуют всей продукции на современном рынке.

В компании Apple ясно поняли, что излишняя упаковка не представляет никакой ценности для клиента. Что касается меня, то я был ещё более доволен своим компьютером, когда увидел, насколько продуманно и с

минимальными потерями он был упакован.

Необходимо, чтобы сотрудники имели чёткое представление о восьми видах потерь. Необходимо, чтобы они понимали, что цель состоит в том, чтобы сократить все потери вдвое, а не только в том, чтобы делать небольшие постепенные улучшения. Постепенные улучшения являются всего лишь тем инструментом, который мы используем для сокращения потерь вдвое. Тем не менее, сотрудники всегда должны видеть общую картину как результат обучения и тренинга, которыми мы занимаемся ежедневно на утренней планёрке.

Глобальная бережливость — это важное понятие, которое я, возможно, упустил или не определил достаточно чётко в предыдущих разделах, и поэтому сейчас я на этом остановлюсь. Иметь глобальную перспективу так же важно, как иметь 2-секундную перспективу. Они работают в тандеме, что способствует формированию культуры успешности и позволяет гарантировать качество клиенту.

Ещё один способ формирования глобальной бережливости, который мы используем в FastCap, — это огромное количество печатных материалов, которые мы регулярно используем при обучении и тренинге. Такие книги, как “Метод Toyota”, “14 принципов успешного руководства” и книга Арта Бирна “Круговорот Лин”, — это только несколько примеров ДЕСЯТКОВ книг, которые мы читаем, чтобы развить наше представление о БЕРЕЖЛИВОСТИ.

Выступая недавно в своём шоу “Американский новатор”, я сказал: “Наша цель состоит в том, чтобы весь процесс происходил максимально гладко, без борьбы — так, чтобы в любом действии нам не приходилось ни с чем сражаться”.

Вот как отреагировала на это наша слушательница Шенон: “Ух ты! Бережливое мышление действительно отличная вещь”.

Эта мысль, что в любом действии должно быть “нуль борьбы”, т. е. оно должно быть “свободным от борьбы”, в терминологии бережливости означает, что не должно быть:

МУ́РИ = перегрузок, превышающих возможности;

МУ́РА = неравномерности нагрузки;

МУ́ДА = потеря, которые являются результатом нагрузок, производимых неравномерностью или недостатком непрерывного течения

потока создания ценности продукта, что создаёт проблемы.

Если нет перегрузок, тогда всё идёт равномерно, в результате уменьшаются потери, исчезают перегрузки, превышающие возможности и обеспечивается непрерывное течение потока создания ценности продукта для клиента. С точки зрения непрофессионала, термин “нуль борьбы” выражает цель бережливого производства, вот почему так важно, что всё идёт непрерывным гладким потоком.

Непрерывный поток — это именно то, что обеспечивает бережливое производство. 2-секундный Лин — это “Лин”-подход к реализации бережливого мышления. Бережливое мышление главным образом означает непрерывный поток и равномерность. Кайдзен-методика, несмотря на то, что благодаря ей можно получать положительный результат — как это было в первые годы в компании — оказалась не самой лучшей моделью для нас. На мой взгляд, Кайдзен-методика по сути является реализацией принципов бережливости при производстве большими партиями. Но она не обеспечивает непрерывное течение потока создания ценности продукта; она по своей природе разрушительна. Эта методика требует полной остановки производства на день, на неделю — или больше — пока все не сосредоточатся на одном. Это создаёт неравномерность нагрузки, а также перегрузки, превышающие возможности.

Я думаю, что бережливый подход настолько успешен, потому что при нём требуются всего лишь небольшие улучшения, но ежедневно и в установленное время — утром, прежде чем вы приступите непосредственно к процессу производства. Делая это, вы внедряете непрерывное течение улучшений и предотвращаете неравномерность в производстве. 2-секундный Лин — это принципы бережливости, внедряемые равномерно и постоянно, что позволяет совершать непрерывные улучшения в потоке на любом предприятии.

Как написала всё та же Шенон: “Бережливое производство означает только одно: бережливость — это золотое правило: поступай с другими так, как ты хочешь, чтобы поступали с тобой”.

Бережливое мышление заставляет работать в интересах клиента. Клиенту не нужно присутствовать в цехе лично или контролировать качество продукции, поскольку хорошо подготовленная команда последователей бережливого мышления действует в интересах клиента. Бережливое производство гарантирует клиенту, что весь процесс

нацелен только на те операции, которые добавляют ценность продукту. Это именно то, чего хочет каждый клиент. Что бы я ни производил — продукты питания, электронику, программное обеспечение, автомобили или медицинские услуги — моё истинное предназначение в том, чтобы стоять на стороне клиента. Как клиент, я был бы очень счастлив, если бы предприятие в своей работе было нацелено на обслуживание лично меня.

Глобальная бережливость многогранна, но в реальности лучшим примером глобальной бережливости является ориентированность предприятия на интересы клиента.

В процессе сотрудничества с другими людьми я узнал очень много. Я сознательно стремлюсь к тому, чтобы отдавать, а не к тому, чтобы брать. Результатом этого является активная культура сотрудничества, где каждый может чему-то научиться и что-то усовершенствовать на каждом шагу. Трудно переоценить ту помощь, которую мне оказали Сэм и Шеннон, а также тысячи других людей в осознании силы бережливого мышления.

Исаак, ещё один мой слушатель и прекрасный последователь бережливого производства, посмотрев шоу “Американский новатор”, прислал мне email. Вот что он написал: “Пол, большинство взрослых людей утратили то детское воодушевление, которое присуще тебе. Так приятно наблюдать, с каким восторгом ты воспринимаешь жизнь и возможность непрерывного обучения, узнавания чего-то нового”.

Я обожаю 2-секундный Лин, Глобальный Лин, Лин сотрудничества, Ориентированный на потребителя Лин, Лин Золотого правила и особенно – Детсадовский Лин.

Основная идея:

Бережливость – это золотое правило.

Лин-видео:



1. Интервью с Ханной

<http://youtu.be/JxmP5Nq15GI>



2. Лин дома 1

http://youtu.be/3F0R9iOH2_c



3. Лин дома 2

<http://youtu.be/zkIXuS2p6o0>

Глава 16

Толковый словарь терминов Лин

Иногда, когда я выступаю, у моих слушателей могут возникнуть проблемы непонимания. Я использую экономические термины, и людям часто кажется, что я говорю на иностранном языке. Ниже я приведу несколько слов, которые я часто использую, и объясню, что они для меня значат.

Вера: когда вы не боитесь, что ваши люди допустят промах.

Поговорим о вере в своих сотрудников. Большинству руководителей не очень комфортно разговаривать о вере в подчиненных, поскольку, добравшись по карьерной лестнице до руководящей должности, они думают, что уже знают всё и имеют ответы на все вопросы. Они стали руководителями благодаря своим деловым качествам, высокому интеллекту и способностям добиваться цели. Они берут людей на работу, но редко дают им возможность на равных изменять и модернизировать процесс. Они редко верят в силы своих сотрудников, и таким образом подавляют их огромный потенциал.

Я верю в своих людей, хотя и знаю, что они также будут допускать ошибки, как и я. Большинство моих достижений являются результатом моих промахов. Почему же мне не позволить и моим сотрудникам расти, набивая свои собственные шишки, точно так же, как это делал я?

Вера — это очень важная составляющая в формировании культуры бережливости, и это то, чего людям, вероятно, больше всего не хватает. Они просто боятся рисковать и не хотят, чтобы кто-то допустил промах и всё испортил. Но ведь на ошибках учатся, и неудачи позволяют нам глубже и серьезнее осмыслить проблему, и именно это является тем самым импульсом для развития, в котором так нуждаются большинство компаний и организаций. Руководитель стремится к решению проблем, но оно ускользает, потому что руководитель отказывается поверить в своих людей.

Фанатизм: включает в себя идеи, проверенные историей и временем, а также непобедимую решимость.

Большинство руководителей считают, что нужно всегда оставаться спокойным, не выражать эмоций ни по какому поводу. Но я не только позволяю себе эмоции, меня вообще приводит в восторг всё, особенно жизнь. Для меня жизненно важно быть фанатично преданным своим принципам, в этом, на мой взгляд, состоит секрет эффективного руководства. Я не могу остаться равнодушным к проверенным временем

принципам — непрерывное устранение потерь и личностный рост сотрудников. Я фанатично предан принципам бережливости. Почему? Да потому, что они действуют. Они всегда действовали и будут по-прежнему действовать для всех, кто относится к ним со всей своей страстью. Именно на этих принципах построены самые великие компании мира — и они стоят того, чтобы относиться к ним немного с фанатизмом.

Toyota, Harley Davidson, больница Virginia Mason, Wire Mold, Southwest Airlines и целый ряд других компаний фанатично преданы принципам бережливого мышления. Они находятся в неустанной погоне за проверенными временем принципами и добиваются поразительных результатов. Для этих компаний бережливое производство — это не просто ещё один метод или инструмент. Это их отличительная стратегия, которая становится всепоглощающей во всём, что они делают.

Отречение: чествование других

Одним из мощнейших моментов в становлении эффективного Лин-лидера является способность отречься от славы и уступить её лавры другим. Это исходит сверху, моделируется сверху и должно быть главной стратегической идеей руководителя. Когда руководитель показывает пример, другие будут следовать ему. Именно факт отречения вызывает самое большое недоверие и даже скепсис у многих моих слушателей и читателей. Но ведь присвоение руководителем всей славы себе отталкивает людей и подавляет атмосферу сотрудничества. А отречение оказывает магическое действие, и оно заслуженно лидирует в списке лексики эффективного бережливого руководства.

Направленность на человека: признание одарённости других людей

Бережливое производство в высшей степени сосредоточено на людях. Оно представляет собой изменение и улучшение человеческой сути. По своей сути бережливое производство — это не что иное, как обучение, тренинг, усовершенствование обучения, а также улучшение состояния человека. Бережливое производство — это не система механического устранения потерь. Это методология изменения представления человека о том, как он видит свою работу. Работа — это очень благородное дело, и мы можем так много сделать, чтобы вывести на более высокий уровень то, чем занимаемся.

Дерзость: привычная уверенность в том, что кажется невозможным

Последователи бережливого мышления смелы и дерзки. Мы знаем, что пришли в этот мир, чтобы изменить его, а вовсе не для того, чтобы создать хороший здоровый бизнес.

Цель любого Лин-лидера гораздо больше, чем просто создание

фундамента. Мы видим предназначение бережливого производства в том, чтобы оно заметно улучшило качество жизни людей. А наше предназначение — в том, чтобы не только это осуществить, но и по ходу дела изменить мир.

Ката: ритм работы

Ката — японское слово, которое означает “рутина”. Нам нравится рутина, т. е. установленные процедуры, с помощью которых мы создаём совершенство. К таким процедурам мы относим, во-первых, наши утренние планёрки и, во-вторых, ежедневные двухсекундные улучшения. Утренняя планёрка создает чёткую связь между всеми членами команды. А ежедневное двухсекундное усовершенствование является основой для динамичного бережливого производства, своеобразным ритмом, задающим тон нашей работе. Profit: Das Ergebnis von Exzellenz

Прибыль: результат совершенства

Пожалуй, одним из самых спорных понятий, которыми я здесь оперирую, является то, что наша главная цель — это не деньги. Прибыль и деньги — побочные продукты бережливой культуры. Наша цель, в первую и главную очередь, — это улучшить качество жизни клиента. А внутри нашего коллектива — развить наших людей. Если у нас получится сделать и то, и другое на высоком уровне, мы станем прибыльным. Однако прибыль — это не та причина, ради которой существует компания. Если я скажу вам, какое количество компаний с хорошей продукцией и способными людьми пошло ко дну, вы не поверите. По большому счёту проблема заключается в том, что руководство сосредотачивается на прибыли и на себе, забывая, зачем, в первую очередь, существует бизнес. Отключитесь от цифр, сконцентрируйтесь на своих клиентах, сотрудниках и на служении другим — и вы удивитесь, как всё изменится.

Глава 17

Организация потерь

В время своей последней поездки в Европу у меня была сессия “Вопросы и ответы” с одной очень вдумчивой группой Лин-банкиров из Tatra Banka, словацкого филиала расположенного в Вене Raiffeisen Bank International. Вопросы были настолько интересными, что я решил посвятить главу ответам на них, а также рассказу об их примечательной бережливой методике. Банк — это, наверное, последнее место, где я бы ожидал обнаружить яркую культуру бережливости. Raiffeisen — это крупный банк Восточной Европы, имеющий свои отделения в 18 странах. В нём работают более 60000 сотрудников. Только масштабы банка должны были бы напугать того, кто бы решился внедрить в нём бережливое мышление. Ведь банковское дело — это не производство, хотя даже не это главное, банк на самом деле трудно назвать эпицентром бережливости. Давайте смотреть правде в глаза, банкиры могут быть очень жёсткими, абсолютно негибкими и не слишком дружелюбными — однако это не относится к Raiffeisen.



Лин-банкиры

За двенадцать лет моего Лин-пути я впервые встретил настолько заинтересованную группу людей. Они были настроены на то, чтобы, что называется, “землю свернуть”. Это такие открытые, добро-желательные, творческие люди, и притом они очень продвинутые в понимании того, как работает бережливое производство. Они настоящие чемпионы и навигаторы бережливости, Лин-культура для них — это не жёсткий бизнес-инструмент, а платформа для творчества, инноваций и огромной радости. Вот три примера бережливого мышления Raiffeisen в действии.

Прибыв на их форум по бережливости, я узнал, что на вечер запланирована прогулка на катере по Дунаю. После обеда нам сообщили, что там будут упражнения по тимбилдингу. Наталья, член правления банка, сказала нам на ухо: “Вы не поверите, одним из заданий будет сделать одежду из наших отходов. Каждая команда должна будет одеть одного человека в ‘отходы’. Что ж, посмотрим, что они смогут придумать”.

Я подумал: “Вот это да! Звучит интересно, но получится ли?”

Команды работали с большим воодушевлением, и примерно через час началось дефиле отходов. Один за другим выходили участники в одеяниях, сделанных из привычных нам отходов — пластиковых бутылок, газет, пузырчатой плёнки и т. п. Зрелище захватило всё наше внимание.



Одежда из отходов

Пожалуй, это было самое занимательное действо, которое мне приходилось видеть, и оно так ярко демонстрировало, как много существует потерь и как легко пройти мимо, даже не заметив их. Отходы, навешанные на человека, как будто оживают и обретают смысл. Я снял на видео эту презентацию, потому что она показалась мне очень яркой и мощной. А назвал я своё видео “Дефиле бережливости”. Это отличный пример того, как банк учит своих людей творчески смотреть на потери и при этом получать удовольствие.

Вторым примером, о котором я хотел бы рассказать, был капитан Боб и три его помощника. На следующий день состоялись секционные заседания для Лин-групп из семнадцати разных стран. Одна из команд показала нам очень интересной. В неё входил капитан Боб и три его помощника, связанных одной верёвкой. Каждый помощник был одет в футболку, которая символизировала определённый вид отходов.



Капитан Боб с помощниками

Первым помощником капитана был Изменчивый, у него был крюк на руке, и он кричал грозным пиратским голосом: “Я отбираю вашу прибыль и ваших клиентов!”

Вторым помощником был Непреклонный, он повторял: “Я украду вашу прибыльность. Я очень нестигаемый. Интересы ваших клиентов не важны. Я не позволю вашим клиентам вернуться к вам ещё раз”.

На футболке третьего помощника красовалась надпись “Капитан открытых морей”. Это был Капитан огромных потерь.

Все три помощника символизировали тех, кто не следует принципам бережливости. Капитан Боб связал их, ограничив их действие на своём

корабле. Высмеивая косность и непоследовательность, эти парни продемонстрировали нам, как быстрее и легче избавиться от клиентов, уничтожить бизнес и потерять прибыль. Последователи бережливого мышления банка Raiffeisen наглядно показали нам, каким результативным оно является, сделав свою презентацию весёлой и запоминающейся.



Свяжите отходы

Третий пример был, наверное, самым забавным. Один из участников, обмотавшись простынёй и соорудив чалму на голове, изображал иноземного мудреца. Он называл себя “Гуру Лин”. Девушка звонила колокольчиком и зывала: “Подходите и задавайте гуру Лин любые вопросы о бережливости”. И конечно, юная красавица сидела у гуру на коленях.



Гуру Лин

Люди подходили и спрашивали мудреца: “Как стать бережливым в этой ситуации?”

Я могу сказать, что эти люди знают, как весело провести время, как получить удовольствие от представления, как показать Лин наглядно и интересно. В Raiffeisen понимают, что бережливость — это не просто некое действие, которое вы выполняете. Бережливость — это стратегия, выстроенная вокруг сильной культуры бережливости и позволяющая создать поток ценности для клиента.

Когда настал мой черёд выступать, я подчеркнул, что бережливость — это не просто организованность, потому что быть организованным — это нечто само собой разумеющееся для последователя Лин. У меня самого было прекрасное предприятие, представляющее собой яркий пример того, как должно выглядеть организованное производство. Но я не понимал, что такое 8 потерь, а моё предприятие было классическим примером перепроизводства — и в какой-то степени до сих пор остаётся.

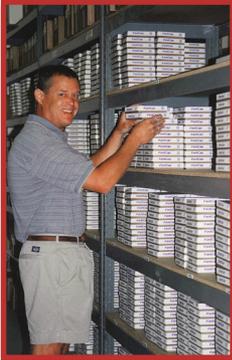
У меня на предприятии было то, что называется “организованные потери”. Когда я спросил группу, не показалось ли им что-либо удивительным или интересным в том, что я сказал, Петра подняла голову и сказала: “Да, всё, что вы говорите об организованности, на самом деле

не бережливость”.

Я ответил: “Потери можно организовать”. А затем показал слайд, на котором были изображены мои полки, забитые продукцией — прекрасно вычищенные, сверкающие, отлично маркированные и хорошо просматриваемые полки, демонстрирующие



Петра



Организованные
потери

все элементы бережливости. Но к сожалению, складирование этой продукции было потерей. Это был классический пример перепроизводства, а ведь именно с перепроизводства и начинаются все потери. Получается, что я эффективно организую потери!

Таким образом, если я производжу излишнюю продукцию, как я делал до того, как стал осознанным последователем бережливости (да и сейчас иногда делаю, честно говоря), тогда неважно, насколько хорошо я организован, потому что я организую потери. Я думаю, для

Петры это было откровением, потому что многие последователи бережливого производства тратят уйму времени и сил на то, чтобы всё систематизировать и организовать наилучшим образом. Я знаю, что сам был в этом грешен. Но мы должны понять, что организация чего-либо ещё не значит быть бережливым. Бережливое производство — это устранение потерь или тех действий, которые не производят ценности. Клиенту нужен от меня продукт. Он не хочет мне платить за то, что я делаю этот продукт, транспортирую его, храню на складе, поддерживаю его в рабочем состоянии, а также отопляю и обеспечиваю электричеством помещение, в котором продукт хранится, плачú своим сотрудникам за хранение и инвентаризацию каждый месяц. Всё это сплошные потери. Организованные... но, от этого они не перестают быть потерями.

Своё выступление я назвал “Бережливость — это просто”. Когда я закончил говорить, один из участников встречи задал мне великолепный вопрос: “Каким было самое важное Лин-усовершенствование из всех, которые вы когда-либо делали?”

Я подумал: “Вот это да! Никто никогда не задавал мне этого вопроса”. Мне потребовалось время, чтобы подумать, потому что я сделал так много

Лин-улучшений. Топ-улучшением было то, что я перешёл от Кайдзен-методики к 2-секундным улучшениям. Именно в тот момент мне удалось убедить всех в своей правоте.

У нас всё получилось, после того как мы просто задали нашим сотрудникам вопрос, что их раздражает, и попросили посмотреть на своё рабочее место и сказать: “Вам всё нравится? Вы ничего не поменяли бы? Наверняка есть что-то, что выводит вас из себя”. Заставить людей сначала задуматься над тем, что их раздражает, а потом сделать усилие над собой, чтобы изменить это (пусть даже это изменение было небольшим) — вот именно это и стало самым главным улучшением, которое я сделал.

До того, как я перешёл к системе 2-секундного Лин, бережливое производство требовало от меня следовать Кайдзен-методике. Кто-то должен был организовывать эти действия, вести Кайдзен-газету и множество др. инструментов Кайдзен. Но однажды я сказал: “Хватит сражаться. Устраните то, что вас раздражает, и сделайте 2-секундное улучшение”, и с этого момента правила игры в FastCap изменились.

Участники встречи продолжали тянуть руки, и одна девушка, услышав мои слова: “Везде, где бы я ни оказался, я вижу потери. Покупаю ли я хот-дог на пражской улочке или в конференц-центре, как этот, — я везде вижу потери. Это стало очень важным моментом в моём успехе. Я вижу потери везде. Я натренировал свои глаза видеть их.” Так вот, эта молодая девушка подняла руку и задала один из лучших вопросов. Вместо того чтобы указать на меня, она спросила: “Какие потери вы видите в нас?”



Где наши потери?

Это пример зрелой культуры бережливости. Они чувствуют себя настолько уверенно, что запросто спрашивают, где я вижу их потери. Когда я выступаю, я всегда беру с собой пять или шесть мини iPole или Super Mount (эти устройства я использую для видеосъёмки), чтобы раздать их тем людям, которые задали мне лучшие вопросы. Естественно, я сразу же, не раздумывая, вручил этой девушке оба устройства. А затем обратился к аудитории с вопросом: “Как вы думаете, почему я дал Mini iPole и Super Mount именно за этот вопрос?”

Девушка выкрикнула с типично райфайзеновским юмором: “Потому что я красивая.” В зале сразу же разразился хохот.

Были и некоторые другие ответы, и наконец кто-то из слушателей догадался: “Потому что она сконцентрировалась на себе и своих собственных проблемах”.

Именно! И это самое трудное. Это признак зрелости, когда вы способны задать вопросы о себе: “Что мне нужно изменить? В чём состоят мои потери? Как вы думаете?”

Мне кажется, что это очень показательный вопрос n the success that Успех FastCap по внедрению 2-секундного Лин и созданию культуры бережливости, по моему убеждению, подтверждает тот факт, что мы обязательно спрашиваем у наших клиентов, где мы допускаем промахи и как мы можем улучшить свою работу. Эти вопросы мы задаём не только клиентам, но и друг другу внутри компании. Нас не пугает, если кто-то скажет: “Знаете, я думаю, это можно сделать лучше” или “Боб, ты уверен, что то, что ты делаешь, является бережливым методом?” В девяти случаях из десяти это будет не желание обидеть, а простое стремление к улучшению. Это чёткая веха в создании культуры бережливости. И в сессии вопросов и ответов эта девушка продемонстрировала прекрасный образец того, как мы должны относиться к улучшениям.



Лин-съёмка

При этом не забывайте, что я рассказываю здесь о банке. А это не то место, где можно ожидать такого продвинутого бережливого мышления. Следующий вопрос звучал так: “Как научить бережливости шестилетнего ребёнка?” На мой взгляд, это был ещё один замечательный вопрос.

Так совпало, что следующие слайды, которые я подготовил, были посвящены детям из Корнестоунской христианской школы и тому, как они внедряют бережливое мышление, делая видео “до и после”. Я показал видео и сказал: “Это очень просто. Вы обращаете внимание детей на проблему, а затем они предлагают решение и делают видео “до и после”. В этом случае формирование бережливого мышления проходит весело и интересно. Именно так нужно обучать шестилетних детей — делать это весело и делать это интересно!



Дети Корнестоунской христианской школы

Одно из моих любимых улучшений сделано шестилетней Кэти Бэйли. Кэти часто опаздывала на школьный автобус. Её отец, последователь бережливого мышления, предложил ей подумать и задать себе вопрос: “Из-за чего я опаздываю на автобус?”

“Ну, папочка, по утрам я не могу найти свой рюкзак”.

“А почему ты не можешь его найти?”

“Потому что я не помню, где я его оставила накануне”.

“Почему бы нам не выбрать какое-то определённое место, куда бы ты могла класть свой рюкзак?”

Итак, не откладывая дело в долгий ящик, Кэти выбрала определённое место, куда она ставит свой рюкзак каждый вечер, прежде чем пойти спать. Теперь, когда она просыпается утром, она спокойно чистит зубы, собирается, берёт рюкзак и отправляется в школу. Кэти больше не опаздывает.



Кэти

Именно так нужно учить шестилеток бережливому мышлению — позволять им самостоятельно решать проблему и нести ответственность за своё решение. Задайте вопрос, позвольте решить проблему и сделайте это весело и интересно.

Можете себе представить, какой лидер, служащий или владелец собственного бизнеса получится из Кэти Бэйли, когда она вырастет? С ранних лет она учится решать проблемы и устранять потери, делая непрерывные улучшения.

Можете себе представить, какой лидер, служащий или владелец собственного бизнеса получится из Кэти Бэйли, когда она вырастет? С ранних лет она учится решать проблемы и устранять потери, делая непрерывные улучшения.

Люсия, молодая женщина в последнем ряду, подняла руку: “Бережливое мышление заставляет меня улыбаться даже на работе”.

Я спросил в ответ: “Почему это происходит?”

“Потому что бережливое мышление облегчает мою жизнь. Оно делает мою жизнь счастливее. Благодаря ему я чувствую себя уверенее в себе. Бережливость делает меня хозяйкой своего будущего”.

Кто мог бы выразить суть бережливого мышления лучше, чем это сделала Люсия?

Бережливость часто истолковывается неверно. Считается, что целью бережливости является сокращение рабочих мест, создание стерильности и подавление или полное уничтожение творческого подхода. На самом

деле бережливость — это полная противоположность всему перечисленному. В результате внедрения бережливого производства практически никогда не ликвидируются рабочие места. Наоборот, открываются безграничные возможности для получения постоянной работы, для карьерного роста, для создания новых рабочих мест. Именно так это происходит в компании FastCap.



Люсия

Моим ответом на слова Люсии было: “Когда вы становитесь последователем бережливого мышления, вас с руками оторвёт любой руководитель”. И ещё я бы здесь добавил: “Куда бы ни пошла Люсия, чем бы ни занималась в будущем, если она останется верным последователем бережливого мышления, её везде будут ценить — так же, как и других последователей Лин”.

Эта сессия вопросов и ответов в Tatra Banka был моим самым интересным опытом выступления перед организованной группой людей. Они сделали это весело, всё было направлено на бережливое мышление, они не боялись задавать жёсткие вопросы и критично относились к самим себе. Особенной благодарности заслуживает руководство банка Raiffeisen. Вы великолепны, вы знаете, что делаете . . . Отличная работа! Снимаю перед вами шляпу!

Основная идея:

Лин делает Вас хозяином своей судьбы.

Лин-видео:



1.Рюкзак Кэти

<http://youtu.be/Ip66VBZsZqI>



2.Американский новатор:

Детсадовский Лин

http://youtu.be/e8G0QOWUS_Q



3.Прочь отходы

<http://youtu.be/VBE94oKH5Vc>

Глава 18

Настоящая суть бережливости

Мы в нашей компании исходим из следующего принципа: “Люди делятся на два типа — дающие и берущие”. Нашей целью является как можно быстрее и беспощаднее избавиться в нашей жизни от берущих и при этом самим стать теми, кто отдаёт.

Другими словами: “В мире существует два типа людей: счастливые люди, которые сосредоточены на том, чтобы сделать счастливыми других, и несчастные люди, которые сфокусированы на своём личном счастье — дающие и берущие”.

Это очень глубокое понятие, к которому я пришёл в результате всей моей жизни и которое определяет моё собственное поведение в любой ситуации. Я не торгуюсь за преимущества для себя. Я мыслю с позиции выигрыша для всех с упором на помощи другим. Я обнаружил, что каждый раз, когда я служу кому-то, жизнь становится лучше, а если я начинаю думать, что я при этом выиграю, жизнь становится отвратительной. Точно так же действует этот принцип и применительно к бережливому производству. Настоящая сущность бережливости проявляется тогда, когда вы начинаете отдавать.

Мы создали бережливую компанию, которая на первое место ставит:

1. Служение нашим клиентам и создание ценности для них;
2. Личностный рост и полное развитие наших сотрудников;
3. Отдача обществу и укрепление бизнес-среды.

Эти три действия не только сами по себе захватывающие, но кроме того они помогают улучшить качество жизни людей в мире.

В компании FastCap мы работаем не ради прибыли. Мы по большей части раздаём книги, которые печатаем. Мы регулярно раздаём аудиофайлы, цифровые файлы. Мы бесплатно организуем экскурсии по нашей компании, хотя это стоит нам времени и средств. Но делая это, мы не только способствуем росту наших сотрудников, но и как бы

приподнимаем жизни других людей. Наши сотрудники ощущают свой вклад в общее дело. Они довольны собой и счастливы, что могут что-то изменить. Мы создали атмосферу, в которой люди могут работать на более высоком уровне, чем они могли бы это делать на другом предприятии. В нашей компании всё вращается вокруг идеи “давать” — и “возвращать”.

Когда предприятие формирует культуру бережливости (или включается в неё), оно делает великое дело. И эффект усилится многократно, если на предприятии начинают проводить обучение, тренинги, способствуя распространению концепции бережливости. Именно так мы осознали настоящую суть Лин. Около шести или семи лет назад мы начали проводить экскурсии по нашей компании, несмотря на недостатки, которые были повсюду. Каждый раз, когда к нам кто-то приходил на экскурсию, мы узнавали что-то новое о наших потерях, о наших недостатках, и мы видели всё больше возможностей для того, чтобы улучшить то, что мы делаем. Организуя экскурсии, мы не только помогаем



Проведи экскурсию, отдай частичку себя

отдаёшь.

людям, которые к нам приходят, но ещё и получаем взамен такое важное преимущество, как свежий взгляд на то, что мы делаем. И сегодня мы продолжаем это делать интенсивно и целенаправленно, потому что мы знаем, что настоящую суть бережливости можно постичь только тогда, когда

Основная идея:

Отдавать лучше, чем получать

Глава 19

90% – это потери

Какое резкое заявление. Большинство людей на него ответят: “Ну что ты, Пол, я очень продуктивен!”

А я возражу: “Мы с вами очень продуктивны в производстве действий, которые не прибавляют ценности продукту”.

С давних времён человек находится в поиске возможностей для повышения производительности. Только подумайте, сколько великих открытий было сделано: колесо, ветряная мельница, паровой двигатель, автомобиль, самолёт. Стремление к усовершенствованиям заложено в наших генах, но то, каким образом мы что-то улучшаем, и те процессы, которые при этом происходят, могут стать очень эффективным генератором потерь.

В мире Лин употребляется термин диаграмма спагетти. Это когда в результате простого Лин-упражнения составляется траектория движения человека, выполняющего обычную работу, например, по освобождению посудомоечной машины от посуды. Большинство из нас будет поражено, сколько второстепенных действий мы делаем (ходьба, доставание, открывание и закрывание) по сравнению с тем действием, которое составляет ценность (в данном случае — складывание тарелок, ложек и вилок в шкафы и ящики). Фактическое время на выполнение действия, составляющего ценность, будет составлять буквально миллисекунды по сравнению со всеми потерями.



Диаграмма спагетти

То же самое относится и к программисту, который больше времени тратит на щёлканье мышкой в поисках документа, в противовес реальной работе по улучшению чего-то. Я отдаю себе отчёт, какое количество электронных писем мы пишем и получаем, в то время как на самом деле было бы достаточно одного-двух. Девяносто процентов того, что вы и я делаем каждый день, — потери. В этом состоит статистическая реальность.



Программисты

Человек имеет естественную потребность создавать, развивать и улучшать. Тем не менее важно в полной мере это развивать и использовать. Мы по своей сути способны решать проблемы, такими мы рождаемся. Но чаще всего мы не реализуем свой внутренний потенциал, поскольку не можем обуздать его. Мы (в отличие от

муравья, который просто берёт песчинку, тащит её, складывает её, роет нору) не просто выполняем все эти действия, но мы ещё в состоянии спросить себя: “Как я могу сделать это лучше?” — и создаём экскаватор. Суть в том, чтобы создать стратегию, нарочитость, методологию того, как воплотить этот Божий замысел. Возможно, я потому так страстно увлечён бережливым производством, что оно делает именно это. Лин — это система, использующая те задатки, которые в нас заложены Богом.

Наверное, лучшим примером того количества потерь в производстве, которые мы имеем, и эффективности стратегии бережливости может стать история нашего отдела графического дизайна. Должен признать, что мне всегда было непросто работать с графическими дизайнерами. Они все художественные натуры и часто не имеют естественной склонности к процессу улучшения.

Наверное, лучшим примером того количества потерь в производстве, которые мы имеем, и эффективности стратегии бережливости может стать история нашего отдела графического дизайна. Должен признать, что мне всегда было непросто работать с графическими дизайнерами. Они все художественные натуры и часто не имеют естественной склонности к процессу улучшения.

В конце концов, когда моё недовольство превысило чашу терпения одного из дизайнеров, она уволилась. Да, это пример того, что я оказался плохим руководителем ... Но я никогда и не утверждал, что я совершенен! Второго дизайнера пришлось уволить. И вместо того, чтобы нанять профессионального дизайнера, я перевёл из цеха Грэхема. Он был дизайнером-самоучкой и работал в цеху, делая 2-секундные улучшения, и при этом он отлично справлялся с этим. Не забывайте, он не был

профессиональным дизайнером.

За считанные недели ему удалось не только приобрести необходимые навыки, но найти, где хранятся все файлы, и понять, как всё работает. Наконец у нас появился человек, который сумел применить бережливое мышление в отделе графического дизайна, и теперь мы сумели всё нагнать, более того, работу, с которой раньше не справлялись два дизайнера, теперь выполнял один человек, при этом у него ещё оставался запас времени. Сегодня он успевает всё сделать за считанные часы. И он неустанно всё улучшает. Я не помню, когда в последний раз мне нужно было напоминать ему о необходимости что-то улучшить, потому что он воплощает принципы бережливости буквально каждым щелчком мышки. Он не только справляется с работой по дизайну, которую раньше делали двое, но ещё и каждый день помогает коллегам на трёх других важных участках.

Это иллюстрирует, каким образом 90 процентов того, что мы делаем, оказывается потерями. Существует бесконечное количество возможностей устранить потери и обеспечить непрерывный поток ценности для наших внутренних и внешних потребителей.

Глава 20

Настоящие звёзды бережливости

Мне часто приходится слышать от руководителей среднего звена: "Мой начальник не понимает этого и не поддержит ничего из того, что я делаю". Я всегда отвечаю одинаково: "Фокусируйтесь на себе, развивайте свой участок и неотступно улучшайте всё, что может изменить вашу жизнь. Если вы усвоите этот подход и будете последовательны, то очень скоро ваша карьера не просто пойдёт вверх, но кроме того вы сможете стать или руководителем своего предприятия, или возглавить другую организацию, в которой понимают и ценят значение бережливого мышления".

Бережливое и обычное руководство не просто немного отличаются друг от друга, они кардинально разнятся. Типичный руководитель сосредоточен на себе, на своей должности и статусе. Бережливый руководитель всегда думает о людях, за которых он отвечает, и о том, как они могут обучать и тренировать других, одновременно с этим улучшая жизнь всех людей. Это руководство служения в высшем его проявлении. Это очень редкое, но чрезвычайно востребованное явление.

Очень часто меня спрашивают, знаю ли кого-нибудь из Лин-лидеров, кто бы хотел занять руководящую должность и возглавить крупное предприятие. К сожалению, чаще всего мой ответ — "нет". Дело в том, что я встречаю сотни обладателей зелёных и чёрных поясов в области бережливого производства, однако не многие из них способны вдохновить людей на великие дела. Вот и сегодня меня снова спросили, не мог бы я кого-нибудь порекомендовать на должность Лин-лидера в крупной корпорации. Я ответил, что есть только один человек, который имеет нужную квалификацию для этой работы. Его зовут Брюс. Ниже я привожу ответ Брюса на моё письмо, и в этом ответе — суть данной главы. Когда вы "овладеваете" Лин-лидерством, вы превращаетесь в бомбу, становитесь редкой птицей, и для вас больше нет предела.

Привет, Пол.

Спасибо тебе, что вспомнил обо мне и предложил занять эту должность. Это большая честь для меня! Похоже, что это великолепная компания.

Как и ты, я тоже не могу рекомендовать кого-либо, если этот человек не является настоящей звездой бережливости. Я знаком с несколькими

людьми, занимающимися бережливым производством на практике, но, честно говоря очень и очень немногие из них обладают динамичной и яркой личностью, которая нужна, чтобы взбудоражить людей и вдохновить их на воплощение культуры бережливости. Мне кажется не совсем этичным давать рекомендацию кому-либо только потому, что это ваш друг или коллега. Я знаю только одного человека, который, на мой взгляд, лучше всего подходит на эту должность, но, как ты понимаешь, он уже имеет хорошо оплачиваемую должность (около 200 тыс. долларов в год) и на самом деле любит свою работу и свою жизнь в Миссисипи.

Прости, что не смог быть тебе полезным.

-Брюс

Я рекомендовал Брюса на эту должность не потому, что он впечатлил меня своими графиками или схемами со статичной информацией об успехах их бережливого производства. Он не пытался поразить моё воображение Лин-терминами или японскими концептами. Он не хвастался передо мной, сколько компаний под его гениальным руководством были преобразованы по системе бережливого производства. Я встретил Брюса на одном из своих выступлений. Он приехал меня послушать и у меня поучиться, хотя у него было на 15 лет больше опыта, чем у меня. Он сидел за столом в первом ряду, вместе с 5 или 6 сотрудниками, и они все улыбались, потому что они без ума от бережливости! Они были счастливы, потому что главным залогом их успеха была их культура, а не Лин-приёмы или термины. Именно это служит для меня мерилom Лин-успеха. Я никогда не видел другой такой культуры, которая не пыталась произвести впечатление своей поразительной статистикой, но мне доводилось видеть много статистики при полном отсутствии культуры. Если вы станете звездой бережливости, вас обязательно оценят и полюбят, не говоря уже о вознаграждении, которое превзойдёт любые самые смелые фантазии.

Когда я беру человека на работу, я всегда выбираю его по характеру, а навыкам — обучаю. Я могу любого обучить его работе, но характер — это природный дар. Недавно я придумал новый способ, как считать людей, которые хотят получить работу в Fastcar. Я прошу их прислать мне короткое видео на 2-3 минуты, в котором они рассказывают о себе. Так много можно узнать о человеке по тому, как он реагирует на эту просьбу! Настоящая звезда никогда не испугается признать, что он никогда не делал этого раньше, но что он справится с заданием и сразу же пришлёт видео. Другие же начинают сомневаться и выдумывают

причины, почему они не хотят этого делать. Такое простое испытание очень много может сказать о человеке. И в то же время оно позволяет вам не только увидеть много новых людей, но и принять более обдуманное решение по поводу потенциальных членов вашей команды.

Ниже приводится пример видео-резюме, которое я снял, чтобы показать, как просто можно его выполнить с помощью iPhone. Второе видео — это резюме Грэхема, одного из наших гениев, который собирается переехать в район Денвера. Несмотря на то, что мне очень жаль расставаться с Грэхемом, я всё же постараюсь сделать всё, что от меня зависит, чтобы помочь ему в поисках работы в какой-нибудь великолепной компании, где он сможет найти применение своим талантам и своему глубокому пониманию того, как строить культуру бережливости.

Кроме того, использование видео является мощным инструментом, который поможет вам выделиться на фоне других. Говорят, что если вы хотите завоевать чьё-то внимание, вы должны быть запоминающимся. Отправив видео-резюме, вы, по крайней мере, вызовете интерес к себе и на вас почти наверняка обратят внимание.

Научившись общению таким оригинальным и интересным способом, вы станете настоящей звездой, а это не так уж плохо!

Основная идея:

**Настоящие звёзды любят людей и
вдохновляют их**



Пример видео-резюме от Пола

<http://youtu.be/bF7rOuBQDok>



Видео-резюме настоящей звезды Грэхема

http://youtu.be/nZ-n1KAbN_I

Глава 21

Заставьте бережливость воспарить

Большинство людей не признают “простоту”, она колет им глаза, когда они отказываются предпринимать действия. Если вы что-либо усложняете, то действие замедляется, движение вперёд запутывается, и лучшие умы заходят в тупик.

Ниже я привожу 11 лучших шагов для перезагрузки культуры бережливости, расположенных по значимости. Если вашей культуре недостаёт энергии или мощи, вернитесь к шагу № 1 и повторяйте его до тех пор, пока не дойдёте до самой сути.

1- Генеральный директор или президент должен лично проникнуться идеей бережливого производства и не перекладывать его реализацию на своих подчинённых.

2- Регулярно собирайтесь всем коллективом, желательно раз в день, чтобы вместе решать вопросы, обсуждать улучшения и проблемы, изучать принципы бережливости. Вы не сможете выступать в Супер-Лиге, если не будете собираться командой и разрабатывать стратегию. В FastCar у нас каждый день проходит так, как будто мы играем в Супер-Лиге. Таким образом, мы завоёвываем сердца и умы наших клиентов и при этом повышаем производительность нашей команды.

3- Изучи 8 видов потерь сам и научи им других. Каждый человек в команде должен знать их наизусть, но без бездумной зубрёжки. Ваши люди должны понимать их. Потери всегда начинаются с перепроизводства, за которым следует транспортировка, хранение, дефекты, затем эти дефекты нужно устранить, что приводит к потерям в результате дополнительных этапов обработки и лишних движений, в то время как клиент вынужден ждать, а вы теряете свою Богом данную способность выполнять улучшения и преобразовывать мир.

4- Снимайте простые видео всех своих улучшений “до и после”. Создайте свой канал на YouTube — и ваша концепция будет распространяться на вашем предприятии со скоростью лесного пожара. Не усложняйте. Видео лучше снимать своим смартфоном. Не покупайте видеоборудование или дорогое программное обеспечение. Важно делать всё сразу же, как только вы увидите возможность для улучшения. Не накапливайте работу и не откладываете её в долгий ящик. Помните:

лучшее — враг хорошего!

5- Никогда не указывайте на других пальцем, говоря: “Посмотрите на их потери”. Всегда указывайте на себя. Потерь в вашей собственной жизни хватит на десятерых! Я не могу вам передать, сколько раз руководители подходят ко мне после моих выступлений и жалуются на то, сколько потерь создают люди на их предприятиях. Я просто смотрю им в глаза и говорю: “Проблема в вас. Всё начинается с вас и кончается вами. Прекратите рассказывать мне, как кому-то необходимо измениться. Проблема только в вас. Станьте лидером, покажите пример — и люди пойдут за вами; начните указывать на людей пальцем — и они побегут от вас”.

6- Не можете найти, что можно было бы улучшить? Просто исправьте то, что вас раздражает. Измените всё, с чем вам приходится сражаться. Всё, что не идёт гладко, является объектом для улучшения. За один час общения с любым человеком (включая меня) можно найти 10 вариантов для улучшения.

7- С чего начать? Как найти то, что можно улучшить? Ищите то, что тормозит или останавливает процесс. Работа не должна никогда останавливаться, она должна плавно протекать. Когда работа останавливается, это потери.

8- Нужны ли мне помощники? Стоит ли нанять консультанта? Ответом будет: “Нет, чёрт возьми!”. Если вы всё-таки наймёте консультанта, вы гарантированно попадёте в зависимость от кого-то другого. Стать последователем бережливого мышления просто, что бы кто вам ни говорил. Если вы научитесь всему сами, на своих ошибках, это глубоко укоренится в вашем сознании. Я не говорю, что все консультанты плохие. На самом деле многие из них хорошие. Но большинство из них используются не по назначению. Никогда не нанимайте консультанта, чтобы внедрить бережливое мышление на своё предприятие. Пригласите консультанта для того, чтобы что-то подправить или улучшить в уже прочно сформированной культуре. Если консультант предлагает вам пройти в конференц-зал, прогоняйте его к чёрту! Работать нужно там, где работают люди: в офисе или в цеху, но никак не в конференц-зале.

9- Никогда не пытайтесь привлечь к бережливому производству своих близких. Будьте бережливым сами, делайте это хорошо — и вы, как магнит, притянете всех вдумчивых людей планеты. Вот почему так важен шаг № 1. Обязательно посмотрите видео в конце этой главы.

10- Как я могу что-то изменить на моём предприятии и построить культуру бережливости, если я не являюсь руководителем высшего звена? Не важно, какую должность вы занимаете, каждый человек может влиять на что-либо или кого-либо. Создайте бережливое производство в той сфере, где вы можете на что-то повлиять, — и вы очень быстро вознесётесь на самый верх по карьерной лестнице.

11- Никогда не ищите сложных путей решения проблемы. Всегда стремитесь к простоте и элегантности. Используйте свои мозги, а не кошелёк!

Основная идея:

Лин — это весело. Если нет радости, вы упускаете самое лучшее в жизни.



Лин выходного дня
<http://youtu.be/gHInhjea61w>

Глава 22

Видео-форсаж

Эту главу я посвящу маркетингу бережливого производства. По всему миру есть в буквальном смысле тысячи компаний, которые ввели модель 2-х секунд, сделав бережливое производство простым и весёлым. Вопрос состоит в том, как перевести эту жизнерадостную культуру в форсажный режим? Причиной большого успеха по внедрению бережливого производства у такого внушительного количества компаний состоит в том, что все они были очень целенаправлены и последовательны в своём стремлении. Они ежедневно воплощали одну и ту же модель:

- Выполнение 3S;
- 2-секундные улучшения;
- Утренние собрания;
- Видео “до и после”.

Я побывал в более чем 50 странах, и мне довелось увидеть самые разные предприятия. Благодаря этим поездкам я могу наблюдать множество видов усовершенствований, которые находят своё применение в моей компании и во многих других. На одном из таких предприятий было сделано более 2000 видео их улучшений, но уровень просмотра этих материалов оставлял желать лучшего. Сами по себе все видео были отличные, видно было, что их снимали очень креативно и с большой позитивной энергией, но не вся команда имела возможность их увидеть, и я считаю, что это самая огромная потеря! Эти видеоматериалы нужно посмотреть каждому, потому что они великолепны. Им следует задаться вопросом: есть ли возможность организовать распространение этой информации? Как на практике познакомить людей с теми блестящим идеями, которые отражены в этих видео?

В Fastcar мы применяем бережливое мышление ко всему, чем занимаемся, в том числе и к маркетингу. Один раз в неделю мы делаем рассылку так называемой 2-секундной Лин-”бомбы” по всему миру, чтобы люди могли увидеть все самые классные улучшения, которые были сделаны.



Электронная “бомба” Лин

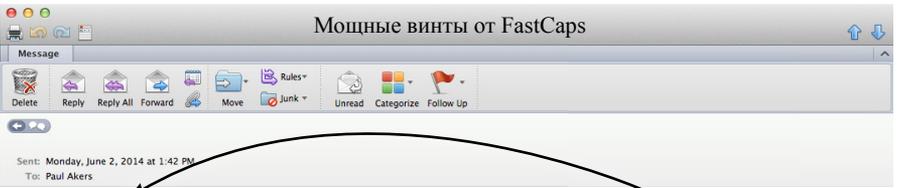
Один раз в неделю мы рассылаем электронной почтой нашу “бомбу” клиентам, чтобы они могли увидеть все те новшества, которые мы постоянно вводим. Результаты просто удивительные. Самое приятное состоит в том, что это очень легко сделать, потому что мы создали шаблоны рассылок, и затем всё, что нам нужно сделать, — это отправить по списку рассылки.

Я задался вопросом, почему бы каждой компании не рассылать свои собственные видео 2-секундных улучшений своим сотрудникам? Я стал предлагать предприятиям еженедельно отсылать по электронной почте лучшие видео, которые снимаются их командой. Как и следовало ожидать, результаты были просто фантастическими!

Ключевые моменты создания таких писем:

- Простота;
- Краткость;
- Ссылка на видео;
- Адресность: письма должны всегда быть адресованы конкретному человеку, получающему письмо, например: Здравствуй, Пол;
- По возможности старайтесь начать с вопроса, например: “Вы можете поверить, что, Боб сэкономил столько времени? Посмотрите это видео и узнайте, как он это сделал ”.

Результаты не заставят себя ждать. На следующих страницах вы найдёте примеры нашей электронной Лин-”бомбы”. Не стесняйтесь заимствовать у нас любые идеи, какие вам нравятся. Ведь в результате, если выразаться образно, бережливое производство приобретёт форсажный двигатель!



Привет, Боб!
Выполняешь маскировочные работы? А у нас есть
винты для тебя! Всего доброго, Пол (paul@fastcap.com)

• Личное приветствие от владельца.

• Всегда задавайте вопрос

• Прямая ссылка для ответа

• Много изображений

• Выделенный текст

• Простая реклама

FastCap™ Lean Innovations that Change the World

INTRODUCING PowerHead Screws

WITH Black Oxide Coating

GET \$10 OFF YOUR NEXT ORDER
NO BULL
NO MINIMUMS ON ANYTHING YOU BUY

USE DISCOUNT CODE
BLKPHS10
EXPIRES 10/15/2013

Check out the full lineup!

www.fastcap.com

• Визуальная видеоссылка



Copyright © 2014 FastCap, All rights reserved.

[Unsubscribe from this list](#) | [Update subscription preferences](#) | [View email in your browser](#).

Message

Sent: Monday, June 2, 2014 at 1:42 PM
To: Paul Akers

Привет, Боб
Как выглядит твоя коробка для ручек?
Всего доброго, Пол (paul@fastcap.com)

2 Second Lean™
How to Grow People and Build a Lean Culture

Watch Video

www.2secondlean.com

- Личное приветствие от владельца. ичное
- приветствие от владельца.
- Прямая ссылка для ответаDirekter Email-Link für die
- Визуальная видеоссылка



Глава 23

Наш новый ДОМ! Строим будущее



После долгих лет ожидания и планирования мы, наконец, завершили строительство нашей новой фабрики в Ферндэйле, штат Вашингтон, площадью более 15000 м2, которая стала для нас настоящим храмом бережливости. Каждая деталь фабрики была спроектирована с учётом интересов сотрудников и клиентов.



Я мечтал о возведении этого шедевра строительного искусства очень давно, но из-за кризиса 2008 г. строительный объект пришлось на время заморозить. Благодаря нашей невероятной бережливости мы продолжили развиваться, и наш строительный проект был завершён в начале 2013 г., а уже к концу года мы переехали.

напичкано Лин-новшествами. А

самый важный принцип бережливости (уважение к людям) просматривается на каждом шагу. На предприятии предусмотрено 110 окон для естественного освещения, автоматическая светодиодная подсветка, лучистое отопление,





Кухня шеф-повара

вентиляционная система Big Ass Fans и интегрированная звуковая система Bose. На нашей фабрике круглый год лето!

Для своих сотрудников мы также предусмотрели великолепную кухню, которую смело можно назвать мечтой любого шеф-повара. Шкафы и оборудование в ней самого высокого

качества, наши сотрудники остались очень довольны, потому что чувствуют, что их уважают и ценят. Из кухни часто доносится запах выпечки.

Как только вы входите в дверь, вы сразу понимаете, что нашей специализацией является деревообра-ботка, потому что здание украшают красивые деревянные балки и отделка из сосны. Цех деревообработки занимает 365 м2, это наша игровая площадка, на которой всегда кто-то есть.



Цех деревообработки – наша игровая площадка наша игровая площадка

Туалеты в FastCap всегда были предметом нашей гордости и удовольствия. Поэтому, когда наступил момент проектировать их для нашего нового помещения, мы дали себе полную волю. В нашем старом

здании люди вынуждены были делать лишние перемещения по пяти разным туалетам, от одного к другому. Иногда туалет был занят, но понять



Туалет - наша гордость и радость

это можно было, только если повернуть ручку. Чтобы устранить потери, мы построили один большой туалет с отдельными кабинками. Это позволило нам устранить затраты времени на перемещения. Мы также установили систему световой сигнализации, предупреждающей о

том, что данная кабинка занята. Поскольку эти лампы видны отовсюду, люди легко могут узнать, освободилась ли кабинка.



Абсолютно отдельные кабинки туалета



Лампы туалета

Эти два Лин-улучшения избави- ли нас от огром-ных потерь време-ни и от необходи-мости каждый день совершать лишние

движения.

Помимо того, что мы сделали новое здание самым лучшим местом для работы (насколько это возможно), мы спроектировали его так, чтобы весь процесс шёл гладко. В помещении нет перегородок, кроме туалета, цеха деревообработки, маленького конференц-зала и служебной комнаты. Это даёт нам большие возможности при разработке того или иного процесса производства, а также позволит нам в будущем вносить изменения в зависимости от наших нужд.



Нет перегородок

Оборудование размещено так, чтобы было удобно убирать и выполнять техобслуживание.

На полу, вместо коврового покрытия, плитки или цемента, мы использовали полированный бетон. Это позволило нам стандартизировать процесс уборки и снабжения. Теперь убирать стало весело, быстро и легко.



Проектировочный и производственный отсек на колёсиках станок в здании имеет колёсики. Это позволяет нам приспособиться к Проектировочный и производственный отсек на колёсиках любой ситуации, которая может возникнуть в процессе работы. Если нам нужно производственный отсек переместить поближе к отгрузочному, мы можем это сделать за считанные минуты.

Каждый рабочий модуль и

Всё, начиная от проектировочного и производственных отсеков и кончая главным офисом, легко перемещается и трансформируется.



Парковка для скутеров

Наши люди тоже на колёсах! Так как наше новое здание намного больше предыдущего объекта, нам пришлось изобрести способ для быстрого и удобного перемещения из конца в конец. Наш парк скутеров Razor, оборудованных корзинами, позволяет нам за 30 секунд добраться из одного конца здания в другой.



Стойкий офис

Все наши офисы оборудованы высокими столами, а поскольку перегородки отсутствуют, легко быть в курсе всего. Столы расположены квадратами, что стимулирует сотрудничество. И часто можно видеть, как люди вместе работают над проектом или решают какие-то вопросы. В этом офисе нет места потерям.



Отдел графического дизайна

Отдел графического дизайна размещён прямо в цеху, что позволяет легко моделировать упаковку или макетинговые материалы прямо на месте, если возникает необходимость.



Стандартные тележки и станции

Большинство наших рабочих модулей сделаны в FastPipe и представляют собой систему стальных трубок и соединений. Поскольку мы используем стандартные строительные материалы, мы можем приспособить любую станцию к своим потребностям.

Это также позволяет нам делать модульные тележки, столы и станции, которые легко менять и дублировать. Если данная станция нам больше не нужна, мы можем её легко разобрать и трансформировать во что-то другое. Всё это позволяет нам на первое место поставить нужды наших клиентов и обеспечить им более быстрое изготовление продукции лучшего качества за меньшую цену, так как нам не приходится тратить на слишком дорогие фиксированные рабочие модули.



Станция заказов

Стеллажи для хранения продукции расположены рядами с 1,5 м проходами между ними, что позволяет нам вдвое сократить площадь для хранения по сравнению с обычными стеллажами. Встроенные системы наведения обеспечивают безопасность работы автопогрузчика на полной скорости. В конце каждого стеллажа расположены производственные отсеки для той продукции, которая хранится в данном проходе. Это позволяет изготавливать продукцию из сырья, хранящегося на складе, и сразу же складировать готовую продукцию, фактически не покидая склад.



Узкие проходы

Все реализованные нами в ходе

проектирования и строительства Лин-усовершенствования привели к огромному росту производительности на всех направлениях.

Качество нашей продукции возросло как никогда, кроме того существенно увеличились объёмы выпускаемой продукции, в то время как работать стало легче и приятнее. И всё это благодаря бережливому производству!

Хотите узнать больше? Посмотрите нашу видеоэкскурсию! А вот письмо одного из наших преданных фанатов:

Я хотел сказать, что я посмотрел несколько видео, сделанных на вашем новом предприятии. Это просто великолепно. Вы и ваша команда делаете свою работу феноменально! Я знаю, что вы вдохновляете людей и что вы никогда не устнете это делать. Пожалуйста, передайте своей команде, что те усилия, которые они предпринимают каждый день, вдохновляют людей здесь, в Пенсильвании. Я знаю, залогом успеха является великолепная команда, которой руководит великолепный лидер. Вы, ребята, просто МОЛОДЦЫ, я горжусь американскими производителями и тем, что они могут делать в этой стране. Так держать! Вы — образец для меня!

Шон Гросс

Менеджер по производству и
материалам, компания Viking
Plastics

Основная идея:
Постройте что-то — и это останется
неизменным.



Лин-экскурсия с Полом
http://youtu.be/jYby_HczyDA

Глава 24

Давайте отправимся на экскурсию

Каждый день я получаю в среднем три заявки на выступление и/или экскурсию. Сейчас мы организуем 24 экскурсии в год и при этом предъявляем жёсткие требования для отбора, чтобы отсеять всех тех, кто на самом деле не твёрдо настроен на формирование культуры бережливости. **Мы не обучаем, как осуществлять Лин, мы обучаем, как выстроить культуру бережливости.** При таком высоком спросе на обучение мы должны были придумать способ, чтобы охватить как можно больше людей. Я взял свою видеокамеру, скутер Razor и 4 часа снимал видеоэкскурсию по нашему предприятию. Никакой профессиональной съёмочной группы — только я, мои люди, видеокамера Sony PJ 790 и мой компьютер Mac с программным обеспечением Final Cut Pro. Это было просто, быстро и весело, хоть и не безупречно! Безупречность нужна только тем людям, которые хотят объяснить вам причины, по которым они не могут что-либо сделать. Это видео сделано для того, чтобы дать вам представление о том, как мы думаем. Кроме того на нашем сайте размещены почти 1000 видеороликов, которые можно бесплатно посмотреть онлайн и изучить во всех деталях любой аспект бережливости.

В мире существует огромное множество компаний, которые проделали фантастическую работу по созданию культуры бережливости. В этом году я взял интервью у лидеров этих компаний на конференции MAPR в Индиане. Вы можете найти интервью за Круглым столом в конце этой главы.

6 бережливых строительных компаний

Walters & Wolfe	Калифорния
Xylem Design	Колорадо
Klime-Ezee	Великобритания
YelloTools	Германия
Viking Plastic	Пенсильвания
Omni Duct	Калифорния

Требования к экскурсантам

- Должен присутствовать генеральный директор. Мы понимаем, что некоторые предприятия настолько огромны, что их руководитель вряд ли соберётся посетить эту экскурсию. Однако вам следует знать, что к нам часто приходят президенты и члены совета директоров предприятий, на которых работают 70000 человек. Мы делаем исключения для этого правила только в том случае, если уверены, что руководитель данного предприятия способен сформировать успешную культуру бережливости.
- Участники должны прочитать эту книгу “2-хсекундный Лин”.
- Участники должны заранее посмотреть по крайней мере 10 наших Лин-видео.
- Будьте твёрдо убеждены в своём желании трансформировать своё мышление и свою компанию в бережливую уже через 1 год.
- За первый год вам следует сделать 50 видео своих улучшений (до/после).
- Создайте свой собственный канал на YouTube, чтобы делиться с другими тем, чему вы научились (Лин-видео).
- Организуйте бизнес-экскурсию по своему предприятию через год после того, как вы посетили FastCap (отплатите за экскурсию)!
- Первое, что вам придётся сделать во время экскурсии, — это убрать наши туалеты. Это учит смирению и демонстрирует эффективные процессы... — два краеугольных камня бережливости.

Если вы принимаете перечисленные выше требования, то ниже я приведу подробности экскурсии для вас:

- Каждый участник представляется.
- Мы работаем на производственном предприятии, поэтому вам понадобится тёплая одежда в холодное время года; температура воздуха на фабрике обычно около 16-17°C.
- Я рекомендую посмотреть 8 видео, перечисленные в конце этой главы, чтобы иметь начальное представление и получить максимальную пользу от визита. Вы можете также посетить наш сайт 2 Second Lean, где найдёте множество видео и других материалов, которые можно использовать при обучении вашей команды.

Почему FastCap проводит Лин-экскурсии

- В своё время мы так много получили, обучаясь системе производства в компании Toyota. И это наш способ вернуть долг.

- Мы хотим, чтобы другие получили те же преимущества, что и мы, при создании сильного бизнес-климата в Америке.
- Toyota искренне и открыто поделилась с нами своим 50-летним опытом, причём абсолютно бесплатно. Так что мы чувствуем, что должны сделать то же самое для других людей.
- Наши сотрудники становятся лучшими последователями бережливого мышления, когда обучают других.
- Наши сотрудники чувствуют огромное удовлетворение, когда другие люди хотят увидеть и испытать то, что мы делаем для построения культуры бережливости.

Что ждёт FastCap от экскурсантов

- Участники должны приходить к нам, чётко зная, чего они хотят достичь.
- Когда вы познаёте Лин и внедрите его в производство, мы надеемся, что вы отплатите за науку, начав обучать других через год после вашего прихода в FastCap.
- Эта экскурсия организуется не для удовлетворения любопытства — она предназначена для людей, которые хотят серьёзно изучить бережливость и твёрдо убеждены воплотить всё, что они узнали, в производственный процесс.
- Экскурсию должны посетить руководители высшего звена (владельцы, президенты, финансовые директора и т. д.). Все остальные — тоже добро пожаловать.
- Все участники должны быть убеждёнными последователями бережливого мышления.

Что делать, приступая к работе после экскурсии

- Во-первых, помните, что Лин — это легко. Приступайте, настроившись на это, — и у вас всё получится.
- Перестаньте искать себе оправдания, почему вы не можете это сделать. Если вы будете искать оправдания, вы никогда не научитесь и не испытаете Лин. Измените себя, измените свою семью, свою улицу, свой город. Измените мир!
- Погрузитесь в культуру бережливости, посещая Лин-компании.
- Станьте частью Лин-семьи в бизнесе. Поддерживайте связь.
- Мы здесь, чтобы помочь друг другу.
- Испытайте это сначала, увидите своими глазами преимущества, а

затем начинайте читать и изучать.

- Посмотрите все Лин-видео, которые предлагает FastCap, используйте их как тренировочный инструмент в своей компании.
- Прочитайте книгу “Метод Toyota”.
- Подпишитесь на канал “Американский новатор” и “2-секундный Лин” и слушайте еженедельные передачи. Все прошлые программы доступны на iTunes в виде подкастов или на веб-сайте.

Помните, Лин — это бесконечное путешествие. Я очень надеюсь, что вам понравится ваше путешествие точно так же, как мне нравится моё. Жизнь — это приключение!



Основная идея:

Не изучайте Лин. Учитесь строить культуру бережливости.



Видеотека Лин-видео FastCap

Больше видео см. на следующей странице



**Интервью за круглым столом
МАРР**

http://youtu.be/E9Na_YMKdvE



Walters & Wolf: Где магазин В?

<http://youtu.be/cqojZ-3aCKI>



**Xylem Design: Экскурсия на
фабрику**

http://youtu.be/6IUywb_O2KU



Klime-Ezee: Лин-путешествие

<http://youtu.be/NDZ1Cmhy3eE>



Omniduct: Лин-блог



**Viking Plastics: Лин-
путешествие**

<http://youtu.be/dNCfKvQifbU>



**Подписка на еженедельную
программу**

Лин в двух словах

<http://bit.ly/pCOvvq>



Учись видеть Лин

Лин в двух словах!

1. Непрерывные улучшения являются результатом “избавления от того, что раздражает”!
2. Лин — это устранение 8 потерь.
 - Перепроизводство;
 - Лишние этапы обработки;
 - Лишние движения;
 - Ожидание;
 - Транспортировка;
 - Хранение;
 - Устранение дефектов;
 - Неиспользование гениальных идей персонала;
3. Потери устраняются с помощью непрерывных улучшений.

Важные принципы Лин

1. Последователи Лин поощряют креативность других людей и их уважение к людям.
2. Последователи Лин не узурируют идеи, это всегда командная работа.
3. Последователи Лин как минимум 2 раза в день говорят, что они ошибались.
4. Непрерывные улучшения необходимы, поскольку потери тянут нас на дно.
5. 90% всего, что мы делаем, — это потери.
6. Никогда не указывайте на потери других людей; у вас будет достаточно своих потерь!
7. Лин — это не значит работать быстро, это значит работать ровно и гладко.

7 волшебных советов по формированию культуры Лин

1. Обучайте и тренируйте людей.
2. Требуйте одно 2-секундное улучшение ежедневно от каждого сотрудника.
3. Выполняйте каждое утро 3S: соблюдение чистоты, сортировка и стандартизация.
4. Введите за правило утренние собрания.
5. Начните своё Лин-путешествие с туалета.
6. Начинайте своё Лин-путешествие не торопясь.
7. Никогда не отправляйтесь в своё Лин-путешествие, пока не будете на 1000% уверены в том, что это нужно для вас направление. Если вы поспешите начать, не осознав и не уяснив всё хорошо, вы потерпите неудачу.

Результаты создания Лин-культуры

1. Отличное управление
2. Низкая текучесть кадров
3. Сохранение клиентов
4. Постоянное снижение затрат
5. Постоянное повышение качества
6. Непрерывные усовершенствования
7. Приятное место для работы

LEAN WORKS

Расписание утренних Лин-собраний

Образец



Расписание утреннего собрания

- 7:30-7:55 Руководитель готовит собрание.
- 7:55 Руководитель объявляет о начале собрания по громкой связи за 5 минут до его начала.
- 8:00 Доброе утро, FastCar!
- 8:01 Назначение ответственного за проведение собрания на завтра
- 8:02 Цифры продаж
- 8:03 Обсуждение ошибок
- 8:10 Благодарные отзывы клиентов
- 8:15 Обзор продукта
- 8:20 Улучшения
- 8:25 Принципы FastCar
- 8:30 История
- 8:35 Конституция
- 8:40 Упражнения на растяжку
- 8:45 Возвращение к работе

Примечание:

1. Время дается приблизительно. Наше утреннее собрание обычно занимает 30 минут, но может занять до часа, в зависимости от тематики и проблем сегодняшнего дня.
2. Мы проводим утреннее собрание каждое утро и никогда не отменяем его. Это самый важный компонент построения нашей культуры. Сначала наши утренние собрания длились не больше 5 минут. Мы рекомендуем вам начать с того же и вести это за правилом.
3. Постоянный обзор и тестирование изделий и материалов, с которыми вы имеете дело, является обязательным.
4. Не так часто спрашивать, удемем ли мы специальное время вводу в курс новых сотрудников. Ответ: "Нет". Ежедневные утренние собрания вводят в курс намного более эффективно.



Руководителю: Наша цель состоит в том, чтобы люди в буквальном смысле были без ума от нас. Записывайте вслух благодарные отзывы клиентов.

Благодарные фанаты



Примеры того, как FastCar завоевывает благодарность!

Примеры писем

1. "Здравствуйте Кэти! Я бы хотел поблагодарить вас за то, что вы сделали для меня. Вы так здорово и добросовестно обслуживаете клиентов и делаете все, чтобы клиент остался доволен. Пожалуйста, передайте мое письмо своему руководителю. Отдельно я хотел отметить отличную работу ваших прекрасных сотрудников!"
Спасибо, Лита.
2. "Привет, Пау! Благодарю тебя за то, что ты открыл двери своей компании и дал нам шанс побывать на Лин-экспурсии. Возможность увидеть своими глазами то, что вы делаете, очень вдохновляет и впечатляет. Долгие годы я считал, что моя компания относится к президенту "мирового уровня", но ваша компания превосходит самые лучшие из них... Привет! Это."

Мы считаем, что в свое время нам повезло попасть на экскурсию в Японию вместе с тобой и Джоном. Джоулайста, первый своим сотрудникам от нашей группы сразу искренне благодарность. Их страсть к непрерывным улучшениям и совместной работе бросается в глаза, как толькоходишь в дверь. Слава Вам!

3. "Приветствую, FastCar! Я бы хотел поблагодарить вас за вашу поддержку. Я горд тем, что имею возможность продавать вашу продукцию. Это как продавать Kleenex – ваше имя настолько уважаемо и признано. Наши сотрудники отлично работают, они всегда готовы помочь и нацелены на клиента."
Спасибо, Роландер Йорк.
4. "Привет, Дуглас! Блин, вы все делаете так, что это к чему придраться. Вы и FastCar великолепно обслуживаете клиентов. Я получил 100% сегодня – СЕТ ОДИН, на другой день после нашего общения. Прежде чем я открыл свой небольшой бизнес, я долгое время занимался организацией обслуживания клиентов в компьютерной индустрии. Я бы НЕ ПИИ! иметь такого сотрудника, как вы.
Благодарю, что вы вернули мне мою веру в американский бизнес (по крайней мере мой одна такая компания с успехом)."
Дон Мейстер.
5. "Привет, Клинт! Спасибо за то, что сопроводил меня сегодня по вашему предприятию во время ежегодной аудиторской проверки безопасности. Как всегда, ваше предприятие является образцом чистоты и порядков. Выи чет беспорядок и грязь и весь персонал имеет не только то где находится, но и прекрасно осведомлен о правилах безопасности. Я даю вам оценку "А". А я нечасто раздаю такие высокие оценки."
Фрэнк Энрикс.



Руководителю: каждый день делайте обзор продуктов, чтобы ваша команда была хорошо знакома с нужной информацией.

Обзор продукта

Руководитель должен быть готов сделать

1. Проверьте по каталогу, какой следующий продукт должен быть представлен.
2. Выдите на веб-сайт и найдите видео об этом продукте (если есть).
3. Принесите образец продукта и пустьте его по кругу, чтобы люди могли его рассмотреть.
4. Поговорите с Полом/Майком/Андреем/Джоном о том, какая дополнительная техническая или иная информация может понадобиться при демонстрации.
5. Предложите задать вопросы и проверьте, насколько хорошо люди поняли объяснение.
6. Вычеркните продукт из каталога.





Руководителю: Проверьте с Андреем вместе, какие последние видео были сделаны.

Улучшения

Руководитель назначает каждый день 6 человек, которые рассказывают о своём улучшении, которое они сделали сегодня утром.

Каждый день мы фокусируемся на тех улучшениях, которые были сделаны утром. Так как каждый должен сделать одно двухэтапное улучшение в день, это легко продемонстрировать и отметить одно лучшее улучшение. Те улучшения, которые оказались наиболее полезными, мы снимаем на видео, в котором показываем проблему до и после. Эти видео затем размещаются на нашем сайте в разделе "Наше совершенствование".

Концепция ежедневного обзора улучшений исходит из того, что, если вы хотите изменить культуру безопасности прочной, вам нужно сделать следующие 3 вещи:

- **Сформировать ожидания:** мы ожидаем, что каждый человек ежедневно выполнит одно двухэтапное улучшение.
- **Провести выходные ожидания:** это делается ежедневно, в первый час рабочего дня, но время утреннего обзора, в течение которого мы проведём те улучшения, которые делает каждый член команды.
- **Усилить ожидания:** это делается с помощью демонстрации видео усовершенствований, которые снимаются каждый день. Примечание: сначала мы рассматривали улучшения, передавая всему коллективом из своего отдела в другой. Этот метод подходит только для небольших компаний. Поэтому, по мере нашего роста, мы поняли, что более эффективным будет снять улучшения на видео и показать их на утреннем собрании.



(формат PDF)

(формат PDF)

<http://bit.ly/xNSQoa>

Руководителю: прочтите один из принципов и обсудите с сотрудниками то, как его можно применить на работе и дома

20 принципов компании FastCap

- 1) Какова цель FastCap? Личностный рост сотрудников.
- 2) FastCap всегда ищет пути сделать все ... Быстрее, безопаснее и проще.
- 3) Уинстон Черчилль однажды сказал ... "Действия сегодня".
- 4) Когда мы откуда-либо уходим, мы ... "Оставляем это место лучше, чем оно было".
- 5) Наша работа называется ... Инциженерство.
- 6) Все ценное происходит благодаря ... Большой и упорной работе.
- 7) Нашей целью является сделать одно ... Духовственное улучшение.
- 8) Самое мощное слово в языке – это ... Или человек.
- 9) Каждый день получайте удовольствие по полной ... Сначала делая всю самую тяжёлую работу.
- 10) Если вы хотите жить, в чём суть проблемы, ... Задайте вопрос "почему" 5 раз.
- 11) Когда появляется проблема, нужно всегда ... Пойти и посмотреть.
- 12) Что делать, чтобы поить наши действия? Хансей (в переводе с японского – "самонаказание").
- 13) Настоящее обучение происходит тогда, когда мы задаём ... Вопросы.
- 14) Кто говорит Боб Тейлор? Ответственность за всё и за всех.
- 15) "Весь интеллект мира в отадам за человека, именуемого своё видение".
- 16) Йоуга никогда не применяется к улучшению чего-либо, если они не могут ... Соперничать между собой.
- 17) Считайтесь друг с другом.
- 18) Ваш успех в FastCap будет определяться тем, как вы ... Никогда не довольствуетесь достижениями.
- 19) Успех Toyota заключается в постоянной погоней за ... Формированием культуры.
- 20) Как убедить других в своём видении и повести за собой?



Руководителю: Обсуждайте видео, аудио или книги посвящённые нашей истории или выдающимся личностям, которые могли бы сегодня стать уроком для нас

История

Примеры:
Видео "Америка: Наша история".
Видео "100 выдающихся людей века".
"Современная история"



Личностный рост/Личностное обогащение

Примеры:

Прочитайте одну страницу из книги или прослушайте 5 минут аудиокнигу.

От хорошего к великому
Метод Toyota
Нидо Кубейн



Руководителю: Поручите одному члену коллектива подготовить сообщение по одной статье или поправке Конституции

Конституция

1-я поправка (1791) [Джордж Вашингтон]:

Свобода выражения мнения, слова, печати, собраний и петиций.

2-я поправка (1791) [Джордж Вашингтон]:

Поскольку хорошо организованное ополчение необходимо для безопасности свободного государства, человек имеет право хранить и носить оружие.

3-я поправка (1791) [Джордж Вашингтон]:

Ни один солдат не может быть размещён на постой без согласия хозяина.

4-я поправка (1791) [Джордж Вашингтон]:

Человек имеет право на охрану личности, жилища, документов и имущества от необоснованных обысков и арестов. Ни один человек не должен выдвигаться twice, как три и четыре достаточно оснований, подтверждающих правоту или справедливость задержания, при этом арест должен содержать подробное описание места, подлежащего обыску, лиц или предметов, подлежащих аресту.

5-я поправка (1791) [Джордж Вашингтон]:

Лицо, обвиняемое в совершении преступления, имеет право на надлежащее судебное разбирательство, не должно приноситься к ответственности дважды за одно и то же нарушение, и не должно принуждаться свидетельствовать против себя; государство не имеет права изымать личную собственность без справедливого возмещения.

6-я поправка (1791) [Джордж Вашингтон]:

При всяком уголовном преследовании обвиняемый имеет право на скорый и публичный суд, беспристрастных присяжных того штата и округа, где было совершено преступление; обвиняемый имеет право быть осведомлённым о сущности и основаниях обвинения, право на очную ставку со свидетелем, законным показание против него, право на принудительный вызов свидетелей со своей стороны и на помощь адвоката для своей защиты.

7-я поправка (1791) [Джордж Вашингтон]:

Во все исковых производствах, основанных на общем праве, где оспариваемая цена нека превышает 20 долларов, сохраняется право на суд присяжных; ни один факт, рассмотренный присяжными, не может быть пересмотрен каким-либо судом Соединённых Штатов, иначе, как в соответствии с нормами общего права.

8-я поправка (1791) [Джордж Вашингтон]:

Запрет чрезвычайных законов.

Запрет чрезвычайных штрафов.

Запрет жестоких и необычных наказаний.



Руководителю: каждый день проводите упражнения на растяжку 3-5 минут.

Упражнения на растяжку



Цели

Образец

<http://bit.ly/xMn1R4>

Личностный рост

- Внедряйте бережливость дома
- Выражайте благодарность и доброе отношение к коллегам
- Обучение каждый день (история, культура, литература, Конституция)
- Отчитывайтесь друг перед другом

Одно 2-секундное улучшение

- Каждый делает одно 2-секундное улучшение ежедневно до конца жизни.
- Ставьте небольшие цели, чтобы каждый мог их достичь.

„Рока Yoke“

- Ошибки - результат каждого процесса
- Процесс должен быть простым, чтобы каждый его освоил за 5 минут тренинга
- Меньше одной ошибки в неделю
- Всё должно быть простым, чтобы освободить оперативную память для более важных вещей

Без травм

- Ноль несчастных случаев
- Ноль пропущенных дней

Лучшие в мире по Лин

- Еженедельные экскурсии
- Менталитет Disney
- Оставь после себя лучше, чем было
- Утреннее собрание, создание культуры
- Утренние улучшения с 7 до 8 утра
- Видео улучшения в помощь другим
- Делай одно 2-сек. улучшение

Сделано в США

- Переведи производство в родную страну
- Производи всю продукцию в США в течение десяти лет. Начало - 2007, окончание - 2017

Доставка в тот же день

- Fax an LKW in 2 Stunden

Не гадайте, не предполагайте

- Спросите, почему
- Спросите, почему
- Спросите, почему
- Прагуступайте к работе, когда вы на 1000% уверены.

Восторженные фанаты

- Если клиент не в восторге, это наш провал
- На 1-ой же минуте переходите на обращение по имени
- Сразите клинтов своей вежливостью и предупредительностью
- Сделайте 1-минутное видео о каждом продукте
- Всегда отвечайте на благодарные письма клиентов

Люди, способные на мировом уровне решать проблемы

- Найди решение!
- Не оправдывайся!! Не говори, что ты не можешь этого сделать!
- История знает примеры намного более сложных ситуаций и испытаний, чем те, с которыми сталкиваемся мы.



Улучшите жизнь клиента

- Сконцентрируйтесь на 100%
- Не теряйте время
- Улучшайте качество
- Снижайте затраты
- Не заставляя клиента платить за неправильное использование времени и ресурсов

Лёгкий процесс в 8 шагов

Образец

Даже дети могут справиться с уборкой в кухне и помыть посуду



Скачай шаблон Word
на нашем
веб-сайте
<http://bit.ly/xNSQoa>

1. *Очистите раковину от остатков пищи и промойте ее

2. *Слейте грязную воду из посудомоечной машины. Снова наполните *Аккуратно сложите посуду в лотки, чтобы их было удобно выдвигать.

3. *Распорите створки, выньте фильтр с правой стороны, низом - с другой *Сложите мелкие аксессуары на верхнюю полку

4. *Нажмите таблетку для мытья посуды в отсеке *Закрыйте крышку, и вставьте посудомоечную машину

5. *Обычный режим *Начит

6. *Нажмите средство для смягчения воды *Протрите поверхность посудомоечной машины *Нанесите губку

7. *Измените фильтр раковины

8. *Нажмите режим средства

Последовательность уборки туалета

СТОП

Прежде чем уйти, проверьте следующее:

1. *Смажьте плитку в углах на лопатке (если есть) *Очистите вентиляционные отверстия (от пыли) *Протрите сантехнику (чтобы не было заскоков)

2. *Протрите углы *Протрите шпатель *Зачистите ручки туалетной бумаги, если она закреплена *Протрите стекло и вытрите карту

3. *Протрите раковину *Протрите лоток мыла и смойте его, в случае необходимости *Зачистите брызговики унитаза *Зачистите унитаз, если не использовался, и закройте дверную панель *Протрите вентиляционные трубы

4. *Протрите ванную и проверьте её запах *Все материалы должны быть в наличии *Все материалы должны быть открыты наклеивая этикетку

ДЕЖУРНЫЙ

Breath

↑

ДАТА: 10-20 ДЕНЬ: Mittwoch УБРАНО:

Как удалить накипь и почистить кофеварку ESPRESSO

1. *Нанесите резервуар водой и всыпьте пакет Descaler & Cleaner *Пакет выложите в нижнем шкафу для посуды

2. *Нажмите кнопку MENU

3. *Нажмите NEXT, пока на экране не высветится DESCALE No *Нажмите NEXT, пока на экране не высветится DESCALE No

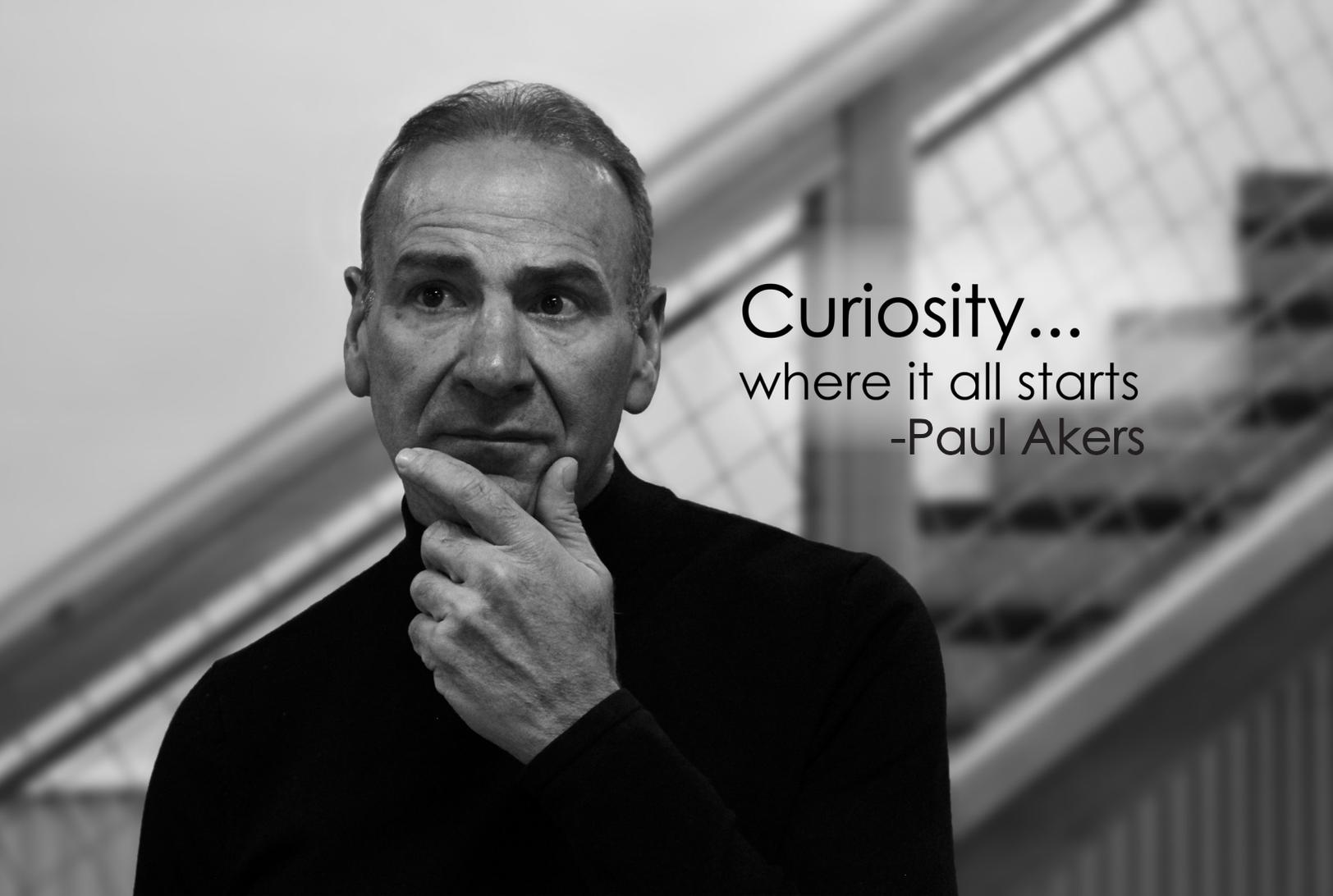
4. *Нажмите CHANGE *Выберите YES, чтобы начать очистку

5. *Нажмите OK, чтобы подтвердить

6. *Поместите миску под носик *Переверните ручку, чтобы вынуть носик *На оповещающий экран выведет воду из миски

7. *Хорошо промойте резервуар *Нажмите его вверх *Нажмите процесс очистки (шаги 2-6)

8. *Вымойте и высушите миску *Смойте её



Curiosity...

where it all starts
-Paul Akers

Пол Акерс является основателем и президентом FastCap, компании по разработке продуктов, специализирующейся на деревообрабатывающих инструментах и оборудовании для профессионального строителя. FastCap был запущен в гараже Пола в 1997 году, когда он просто «исправил, что его проголодало», и разработал свой первый продукт: крышку крышки Fastcap. От скромных начинаний и без MBA FastCap имеет тысячи дистрибьюторов по всему миру в более чем 40 странах. Интенсивное любопытство Павла о том, как все могло быть улучшено, проложило ему путь к тому, чтобы стать плодовитым новатором, и сегодня он держит много патентов США и Интернационала. FastCap выпускает около 20-30 инновационных продуктов в год и выиграл бизнес года в 1999 и 2010 годах. В июне 2011 года Пол выиграл престижную премию «Бизнес-исполнитель года» в Сиэтле Business Magazine. Он написал свою первую книгу «2 Second Lean» о создании веселой, бережливой культуры, которая теперь доступна на 11 языках. В 2015 году он написал свою вторую книгу «Бережливое здоровье», а в 2016 году он написал Lean Travel. В 2016 году книга Павла «2 Second Lean» была признана Институтом Шинго и получила премию «Исследования и профессиональная публикация».

Павел научился прибегать к приключениям и добиваться превосходства своего отца, когда он получил звание разведчика Игл в возрасте 14 лет. В возрасте 15 лет Пол построил гитару в школьной мастерской в школе и привлек внимание Боба Тейлора, основателя Тейлорские гитары. Боб поставил Павла на работу в тот день, когда он окончил среднюю школу и наставил его, произведя неизгладимое впечатление, когда Пол смотрел Боб - настоящий американский новатор, - изменил гитарную индустрию прямо перед глазами Павла. В 2017 году Пол был удостоен чести задокументировать Боба Тейлора на его Всемирном лесной турне, где небольшая команда путешествовала по миру, чтобы повысить осведомленность о методах устойчивого лесопользования.

Он окончил Университет Биола в 1983 году с отличием, получив диплом об образовании.

Пол работал в Пасадене, восстанавливая некоторые из самых престижных исторических домов и стал частью эксклюзивной группы мастеров, которая построила дом для редактора Architectural Digest.

Павел преподавал индустриальные искусства в средней школе Марка Кеппеля, где его новаторское мышление привело к разработке программы, в которой основное внимание уделялось обучению детей созданию мебели, а не стандартным школьным проектам, таким как ключевые стойки и разделочные доски.

Он катапультировался в деловом мире, когда его умение решать проблемы привело к изобретению и, в конечном счете, к его собственному производственному бизнесу. Благодаря серии поворотов он обнаружил Lean и Toyota Production System (TPS), которые сыграли важную роль в продвижении FastCap в качестве примера производства и культуры Lean, а затем тысячи компаний по всему миру.

В 2010 году Пол баллотировался в Сенат США в штате Вашингтон на платформе Lean, превратив правительство, расширив возможности людей. После выборов Пол продолжал сотрудничать с различными правительственными учреждениями, преподающими Lean, и помогал им создавать культуру Lean в правительственных организациях по всей стране. В 2013 году Павлу было предложено поговорить об инновациях TEDx.

Пол - жадный человек на открытом воздухе, который путешествует, бежит, плавает, ездит на велосипедах, и поднял много горах на 14 000 футов, включая гору. Килиманджаро, и поход в базовый лагерь Эверест.

Пол - пилот, рассчитанный на работу с более чем 2000 часами полета, который включает в себя 3 пересечения Северной Атлантики в одном самолете.

Пол - энергичный оратор, чья основная страсть помогает людям открыть свой полный потенциал и показать другим, как реализовать Lean в своей деловой и личной жизни. Страсть Павла к Lean заставила его по всему миру более чем в 65 странах работать и разговаривать с такими известными организациями, как израильские силы обороны, Mercedes Benz, Amazon, ВМС США, Turner Construction и многие университеты. Из Казахстана в Исландию, Тасманию в Японию, Германию, Израиль, Африку и Словакию, вы никогда не знаете, где Павел ... но, конечно же, он учит понятиям Lean страстью и волнением.

У Пола есть тысячи последователей на его еженедельном подкасте «Американский новатор», где он преподает о силе инноваций и Lean-мышлении. Он делится своими взглядами и наблюдениями, когда он беседует с увлекательными людьми, а также документирует свои путешествия и приключения по всему миру с потрясающей фотографией и видеосъемкой.

Пол был женат на своей жене Лианне с 1983 года, и у них есть 2 взрослых детей, Андреа и Колбе, которые работают с ним в FastCap. Это действительно семейный бизнес!

