2-х секундный ЛИН™

Как взрастить людей и построить Лин культуру



Пол А. Эйкерс

Отзывы на книгу
“2-х секундный Лин”

“Это история личных поисков, проделанных Полом Эйкерсом в стремлении создать бережливую компанию. История, наполненная его страстной жаждой приключений и открытиями новых возможностей (в Японии, в компании FastCap 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”.

- Рэндэлл Бэнсон - Лин Консультант 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 .... хмммммм”

- Холли Дакворт, Ph.D. - Kaiser Aluminum
Вице-президент по Непрерывному Совершенствованию

“Я познакомился с Полом Эйкерсом из компании FastCap 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. Дженсен - Мэр города Ферндейл, штат 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 совершествуя результат. Главный подход компании состоит в привлечении сотрудников, способных предложить идеи мирового уровня. И за всем этим стоит Пол и его команда".

- Гарри В. Кенворти, Завуч и менеджер в Lean Government Center

"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 "Лин 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, CMO компании VIBCO Vibrators

«2-секундный Лин» великолепна! 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 компонента, да ещё и на стероидах“.

- 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 Галсворт, автор книги "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 сто́ит 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

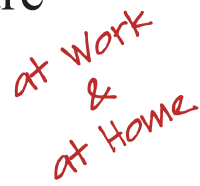
"Каждый раз, когда я прихожу в компанию FastCap, её персонал вдохновляет меня. Психология бережливости заразительна. Как говорится, кадры решают всё. Если люди разделяют концепцию и с энтузиазом воплощают её, то всё получается".

- Калеб Эриксон, Офис шерифа округа Вотком

2 Second Lean™

How to Grow People and Build a Lean Culture





Paul A. Akers



FastCap Press

Copyright © 2017 by FastCap Press
All rights reserved,
including the right of reproduction
in whole or in part in any form.

For information about special discounts for bulk purchases, please contact us
888-443-3748 or orders@fastcap.com

Дизайн - Пол Эйкерс
11 издание, Октябрь 2017
Перевод на русский - Алихан Сапаргалиев, 2019 год

Изучайте *2-х секундный Лин* во всех разновидностях...

Можете прочесть книгу... получить вдохновение от просмотра множества видео-роликов... а также прослушать аудиокнигу, с многочисленными дополнительными идеями и историями инноваций, записанных в виде отступлений от основного текста книги.
Имеется также и аудио-версия книги на русском языке.

Посетите сайт paulakers.net и получите доступ ко всем этим материалам а также последним Лин идеям!



Предисловие от переводчика

Я познакомился с Полом во время его работы с компанией BI Group. Меня привлекло с какой простотой, здравым смыслом и энергией Пол преподносит свои идеи. И хотя я работал в Развитии Бизнеса, я отпросился у руководителя, и вызвался переводить Пола во время его Гемба-обхода на одном из объектов. Уже очень скоро я официально сопровождал Пола по различным проектам BI Group, выступая в основном в качестве переводчика, но также помогая Полу с многочисленными презентациями, выступлениями и съемками видео-роликов на тему Лин. Кстати, они все есть в открытом доступе на Youtube если поискать “Paul Akers” и “Kazakhstan”.

Помимо того, насколько колоссальным опытом для меня было проводить время с Полом и наблюдать за его подходом к работе, меня поразило то, с каким уважением он относится к людям. Это отношение проявляется в равной мере как к руководителям на самых высоких должностях, так и к самым обычным сотрудникам, будь то секретарь, рабочий, или водитель. Пол никогда не забывал поблагодарить человека, сделавшего для него хоть малейшую услугу. И это было не мимолетное спасибо, которое многие люди произносят почти что автоматически. Он заранее интересовался как зовут человека, а затем непременно находил момент, чтобы его или её поблагодарить, обязательно обратившись по имени, смотря в глаза, и конкретно называя за что он благодарит. Лица людей при этом озарялись и было видно насколько им приятно и, наверное, непривычно такое слышать. Пол часто говорит, что в основе философии Лин лежит глубокое уважение к людям и к вещам. Находясь рядом с Полом отчетливо понимаешь, что для него это не просто слова, а неотъемлемая часть жизни. Я уверен, что именно поэтому Пол достиг таких высот в понимании и успешном внедрении Лин как в своей компании, так и в сотнях организаций по всему миру.

Кстати, в марте 2018 года мне самому посчастливилось посетить и даже пройти 3-х недельную стажировку в компании Пола Fastcap, где, можно сказать, и зародился 2-х секундный Лин. Это было абсолютно нереально погрузится в атмосферу постоянных улучшений, утренних собраний, где все находится на своих местах и организовано так, что работать реально становится легко. Невозможно без эмоций вспоминать мое короткое, но очень захватывающее время в Fastcap. Приятно осознавать, что и я внес небольшой вклад в компанию внедрив несколько “2-х секундных” улучшений, видео которых также можно найти на Youtube.

Хочу сказать спасибо Полу, что доверил мне перевод и озвучку этой замечательной книги. Надеюсь, что вы почерпнете из нее очень много полезного. Приятного вам прочтения!

Выражаю признательность

Редакторам

Энджи Вогт за редактирование первоначальной рукописи. Даже то, как я писал эту книгу, было в стиле Лин. Я не очень хорошо печатаю, поэтому мы сделали следующее. Я наговаривал каждую главу на диктофон, примерно по одной в неделю, затем отправлял аудиофайл на один онлайн сервис, который за 10 долларов, очень недорого, переводил аудиозапись в текст. Полученный текст затем отправлялся к Энджи и она, применяя свою магию, редактировала его, чтобы он звучал более складно, более отполировано. И все! Книга была закончена! Процесс был гладким, быстрым и "безболезненным". Представляете, что получилось бы в итоге, если бы я понадеялся на свои навыки печати и грамматики? Я бы никогда не закончил эту книгу. Но я применил немного творчества, стараясь не потратить слишком много денег, и в итоге получил великолепный результат. По крайней мере мне так кажется - вы же сможете проверить уже очень скоро :)

Также спасибо моей жене Леанн, за то, что она тоже правила все мои тексты. На самом деле, ей это очень легко далось - она работала воспитательницей в детском саду, поэтому она как раз была на моем уровне… :)
Знаете, как-то раз на экскурсию к нам на завод приехала компания из Англии, и во время обхода у них вырывается следующая фраза: "Такое ощущение, что мы ходим по детскому саду - все настолько легко и понятно…" На что я им говорю: "Бинго! В этом и заключается суть Лин!"

Анжеле Томпсон, за самую окончательную проверку и правку. Я позвонил ей в субботу, и спросил, есть ли шанс, что она сможет отредактировать финальную версию книги за выходные. Анжела согласилась, сказав, что они с мужем планировали построить каяк в воскресенье, но наверное муж даст ей один выходной. При этом Анжела не только потрясающе выполнила работу, но и смогла построить каяк! Спасибо Анжела!

Людям, внесшим большой вклад

Марле Джохансен, графическому дизайнеру в FastCap, она придумала использовать QR коды в книге, для более легкого доступа к видео. Если вы скачаете электронную версию данной книги, то в конце каждой главы вы увидите эти коды, которые можно отсканировать и посмотреть то или иное видео.
Примечание переводчика. Камеры современных смартфонов по умолчанию обладают функционалом распознавать QR коды, но если нет, то вам придется скачать специальное приложение - они все бесплатны. Также вы можете напрямую получить доступ ко всем видео на сайте Fastcap.com, пройти по вкладке Video, а затем в раздел Lean video. Также вы можете набрать в поисковике своего браузера запрос 2 second lean resources, и

одним из первых выйдет сайт книги, где все видео удобно разделены по главам, для более легкого доступа.

Также выражаю благодарность Киту Тёрли, нашему веб-дизайнеру. Во время работы над этой книгой, Кит часто подгонял меня завершить её скорее. В один из дней он пришел в офис, бросил мне на стол свою собственную книгу с такой репликой: “Ха! Я закончил свою первее!” Спасибо Кит, это меня хорошенько зацепило! По прошествии времени, я ещё больше благодарен Киту, потому что без его “волшебного пенделя”, я бы вряд ли завершил свой проект вовремя.

Особенное спасибо

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

Джону Луссье, нашему Генеральному управляющему, за то, что он прекрасно управлял компанией FastCap, пока я с головой погрузился в данный проект. Как вы увидите из предстоящих глав, Джон активно участвовал в нашем Лин путешествии и являлся незаменимой частью строительства и поддержания Лин культуры в Fastcap. Поэтому Джон, большое спасибо!

И конечно же, команде компании FastCap за то, что они являются самым прекрасным коллективом, с которым кому-либо когда-либо приходилось работать. Каждый день, когда я прихожу в Fastcap, на лице у меня улыбка. Почему? Потому что у нас работают люди, которые любят свою работу, и которые твёрдо настроены на непрерывное совершенствование каждый день.

И последняя благодарность - по порядку, но не по значимости...

Неизвестному последователю Лин

В 1998 г. я побывал в одном цеху, который выглядел совсем не так, как другие цеха, которые мне приходилось видеть. Нигде не было видно лишних запасов, в работе был всего один процесс. Большинство машин работали тихо, а рабочая зона была чистой и хорошо организованной. Заказов в тот день было мало, но хозяин компании не паниковал, и просто дал указания своему персоналу провести работы по текущему обслуживанию объекта. Сама 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 зарабатывать деньги и оставаться на плаву в бизнесе, если твои люди не производят продукцию? Два года спустя я узнал ответ на этот вопрос.

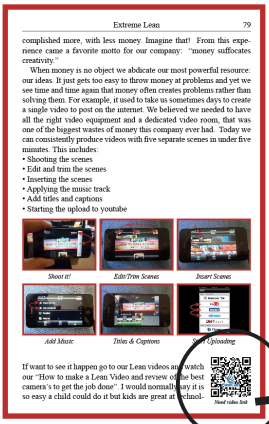
Содержание

Предисловие

Глава 1:	Что такое Лин?	12
Глава 2:	Я правда настолько плох?	17
Глава 3:	Единичное производство	21
Глава 4:	Всё становится только лучше	25
Глава 5:	Что вас раздражает?	30
Глава 6:	Домо Аригато, мистер Лексус!	38
Глава 7:	Давайте думать, как Hoks!	44
Глава 8:	Давайте построим Лин культуру	52
Глава 9:	Утреннее Собрание. Что дальше?	61
Глава 10:	Давайте сделаем это в туалете	67
Глава 11:	Как мне начать?	71
Глава 12:	Экстремальный Лин	76
Глава 13:	Скромный Лин	84
Глава 14:	Три столпа Лин	88
Глава 15:	Потрясно хорошие вопросы	96
Глава 16:	Лин как иностранный язык	113
Глава 17:	Организуя Потери	117
Глава 18:	Настоящий “сок” Лин	124
Глава 19:	90% – это потери	126
Глава 20:	Настоящие звёзды Лин	129
Глава 21:	Заставьте Лин воспарить	132
Глава 22:	Видео-форсаж	135
Глава 23:	Наш Новый дом!	139
Глава 24:	Давайте отправимся на экскурсию	144
Лин ресурсы		149



Находите


Extreme Lean 79

complished more, with less money. Imagine that! From this experience came a favorite motto for our company: "money suffocates creativity."

When money is no object we abdicate our most powerful resource: our ideas. It just gets too easy to throw money at problems and yet we see time and time again that money often creates problems rather than solving them. For example, it used to take us sometimes days to create a single video to post on the internet. We believed we needed to have all the right video equipment and a dedicated video room, that was one of the biggest wastes of money this company ever had. Today we can consistently produce videos with five separate scenes in under five minutes. This includes:

- Shooting the scenes
- Edit and trim the scenes
- Inserting the scenes
- Applying the music track
- Add titles and captions
- Starting the upload to youtube

Shoot it! | Edit/Trim Scenes | Insert Scenes

Add Music | Titles & Captions | Uploading

If want to see it happen go to our Lean videos and watch our "How to make a Lean Video and review of the best camera's to get the job done". I would normally say it is so easy a child could do it but kids are great at school-

Need video link

Что такое QR Коды?

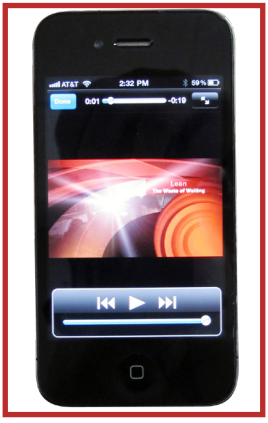
Ищите их в книге

Наведите камеру своего смартфона на любой из QR кодов в этой книге... и вы перейдете напрямую к одному из Лин видео или PDF файлов!

Сканируйте



Смотрите



Все Лин видео

https://youtu.be/_Ic38RVxBcE

Наши лучшие Лин видео:

1. Лин стол

https://youtu.be/-POV-VqEJIg

2. Утренний обход по улучшениям

https://youtu.be/3OEePS7Oh_g

3. Решение задач в стиле Лин

https://youtu.be/HDjA_R48vMs

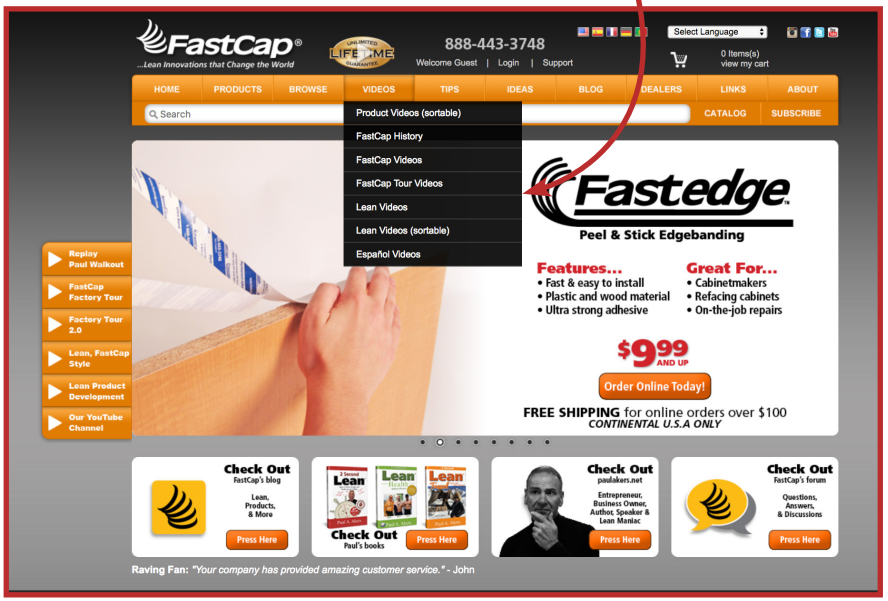
4. Лин Буррито

https://youtu.be/AQQIXP8qM1M

Ваш телефон не читает QR коды?

Найдите нас в интернете

1. Зайдите на www.fastcap.com
2. Нажмите на вкладку “video”
3. Лин видео-ролики



Все видеоролики FastCap’s о Lean

100% бесплатны!

Это наш способ “платить вперед”

Предисловие

Добро пожаловать в мой мир экстремального Лин мышления. После того, как вы испытаете на себе огромные преимущества Лин, вы захотите его, будете стремиться к нему и сделаете всё, чтобы его заполучить.

Поскольку Лин произвёл невероятные изменения в моей жизни – как личной, так и профессиональной – я хотел, чтобы название книги передавало то, насколько достижима цель построить процветающую Лин культуру. Среди огромного количества книг по Лин, я до сих пор не нашел такую, которая была бы веселой. Мои друзья, с которыми я гоняю на горном велосипеде, описали бы ситуацию как “полнейшая ЛАЖА!” Когда я попытался найти книги и сайты, для того чтобы рекомендовать их людям, всё, что я нашёл, были книги с запутанными диаграммами и теоретизированным жаргоном бизнес школ – 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 блок-схемами. Цель этой книги – нараспашку проломить дверь возможностей для людей, 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 Лин мышления в Вашей жизни, тем больше вы ею наслаждаетесь.

Лин мышление помогло мне развить свой бизнес от небольшой деятельности в моем гараже до международного предприятия с многомиллионным оборотом. У меня самые преданные и самые задорные* (fun-loving, любящие повеселиться) сотрудники, о которых мог бы мечтать любой владелец бизнеса. Я стал воплощением американской мечты, потому что нашлись люди, которые поделились со мной гениальностью Лин-мышления. И так же, как мои японские наставники, я бы хотел поделиться даром Лин-мышления с другими людьми, и тем самым создать более процветающую и продуктивную



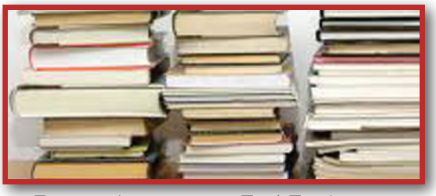
Пол с совим Лин ментором вице-президентом HOKS, который одел его кепку пилота

культуру по всему миру.

Лин-мышление – это весело и захватывающе! Идеи, которые я почерпнул у своих Лин-друзей, просто тектонические! Я попытался написать книгу в стиле Лин – короткую, наглядную и простую. На рынке представлены множество семинаров, пособий для руководителей и учебников. Я же хотел написать книгу, которая бы сделала Лин доступным для всех, от рабочих-строителей до руководителей компаний.



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



Тонны нудных книг по Лин! Лин должен приносить радость!

У меня вошло в привычку прочитывать по одной книге в неделю для собственного интеллектуального развития. И я всегда играю в небольшую игру по прочтении каждой книги. Я спрашиваю себя: “Какой единственный вывод из этой книги мог бы перевернуть мой мир если я серьезно его применю?” Я использовал тот же метод в конце каждой главы, добавив короткое обобщение под заголовком “Основная идея”. В этом саммари самым Лин-эффективным способом будут закрепляется одна или несколько основных выводов каждой конкретной главы. В любое время Вы можете вернуться, чтобы быстро просмотреть и запомнить эти основные принципы. Итак, пристегните ремни, мы отправляемся в захватывающее путешествие, в котором очень скоро Вы начнёте мыслить и становиться Лин-эффективным!



У последователей Лин мышления формируются сильные взаимоотношения, которые превосходят любые культурные различия

Глава 1

Что такое Лин?



Пол и Лиан в первые годы работы FastCap

Десять лет назад я начал своё Лин-путешествие. Мне никогда раньше не приходилось даже слышать этого слова, но то, что произошло впоследствии, просто поразительно. Мы с моей женой открыли нашу компанию FastCap в собственном гараже в 1997 г. FastCap - это компания по разработке продуктов, специализирующаяся на производстве инновационных инструментов и оборудования для столяров и строителей. Почему изделия именно для древообработки? Потому что я страстный мастер своего дела, который живет и дышит одной возможностью взять в руки брус гондурасского красного дерева и что-нибудь из него смастерить.



Пол в своей домашней мастерской

Нашим первым продуктом стали самоклеющиеся крышечки (по- английски “cap”, отсюда и название компании FastCap) закрывающие отверстия для болтов внутри шкафов. Следующим нашим продуктом стал лазерный нивелир Laserjamb. Я изобрел эти продукты в то время, когда работал столяром. Я нашел способ производить и продавать их на рынке, в котором я был экспертом. Кстати, моя следующая книга будет называться “Как научиться Создавать, а затем Продавать Вашу Гениальность”.





Мы обратились в банк, чтобы получить свой первый кредит. Сумма кредита составляла 250 тыс. долларов – тогда огромные для нас деньги. Банк одобрил выдачу кредита, но поскольку большинство начинающих предприятий разоряются, президент банка был осторожен. Он

хотел лично посетить FastCap to, чтобы убедиться, что интуиция его не подвела. Осматривая наши цеха, он заметил, что все очень организованно, что у нас прекрасная трудовая дисциплина и все идёт очень гладко. По окончании своей экскурсии он сказал мне: “Пол, я дам тебе столько денег, сколько тебе нужно. Я никогда ещё не видел бизнес, который бы так хорошо управлялся и был настолько хорошо организован. Похоже, что ты на самом деле знаешь, что делаешь.”



Пол с президентом банка:”Сынок, у тебя крепкий прекрасный бизнес...” :)

Поскольку я очень гордился своим детищем, это было для меня высочайшей похвалой. Мы с женой очень упорно работали, чтобы наш бизнес развивался, и к тому моменту только что выграли приз “Новый бизнес-проект года” в округе Уотком.



Команда FastCap в первые годы.

Стоит ли говорить, что слова президента банка лишь укрепили нашу уверенность в том, что мы движемся в верном направлении. Мы получали хорошую прибыль, наш бизнес расширялся, а в нашей компании царил молодой и дерзкий задор. Все выглядело и ощущалось в порядке. Что могло быть не так с бизнесом, который приносит прибыль и о котором так лестно отзывался президент местного банка? Здесь возникает вопрос: “Возможно ли, чтобы у столь успешной компании имелись серьезные проблемы?”



Наше сырьё имело тысячи цветов и оттенков.

У нас были проблемы с запасами, в частности, с управлением поставляемого сырья. Я нанял консультанта по производству, чтобы он предложил нам программу для более эффективного управления нашими запасами. После того, как он осмотрел всё наше производство, я спросил его: “Итак, Трейси, каково твое мнение? Ты можешь мне помочь?



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

Его ответ меня озадачил. Он

сказал: “Если честно, я не знаю”. Я снова спросил: “Так в чём, по-твоему, моя пробема?” Он помолчал, ещё раз оглядел наш цех и сказал: “Вы хотите знать правду?” Я ответил: “Конечно!” Он сказал: “Вы не понимаете, что вы делаете, и вы ничего не знаете о производстве.” Вот это поворот!



Пол... Свободное падение!

Всего за неделю до этого президент банка сказал мне, что моя компания лучшая из всех, что он когда-либо видел. А теперь этот парень заявляет мне, что я не знаю, что я делаю и, по сути, нахожусь в свободном падении.

Чтобы понять, как непросто мне было смириться с тем, что я услышал, нужно знать моё прошлое. Всё, что я пробовал в жизни к тому моменту, я не только достигал, но и делал это с блеском. Я заработал звание Eagle Scout в 14 лет, а в 16 я изготовил свой первый музыкальный инструмент и настолько поразил мастера по изготовлению гитар Боба Тэйлора, что он нанял меня на работу в Taylor Guitars. Мне посчастливилось принять участие в изготовлении первых 2000 гитар, выпущенных его фабрикой.



Наставник Пола Боб Тейлор, из компании Taylor Guitars.



Пол играет на гитаре, которую изготовил сам.

После окончания колледжа и имея производственный опыт, я стал преподавалем ремёсел, а затем меня наняли управлять проектом строительства 100 квартирного жилого комплекса. Это был очень сложный проект и включал в себя множество производственных процессов. Помимо того, я был одним из ведущих строителей дома редактора журнала «Architectural Digest» в Бэл-Эйре, Калифорния, а также занимался восстановлением многих исторических зданий в Пасадене. И все это - когда мне было чуть больше 20 лет.



Пол (парень с бородой) со своим ремесленным классом.

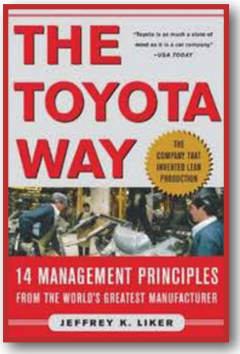
И вот сейчас, после всех этих лет, я не только был абсолютно уверен, что я прекрасно разбираюсь в принципах производства, но и имел богатый



Один из домов-памятников истории, который я восстанавливал



Дом Пола, мастерски построенный вручную



Дао Toyota
Одна из любимых книг Пола

опыт работы в производстве, а также внушительный список достижений. А тут какой-то парень, которому я плачу́, чтобы он помог мне улучшить мой бизнес, заявляет, что я не разбираюсь в своей работе.

Тем не менее, я сдержался и спросил: “Хорошо, Трейси, что мне нужно делать?” Он ответил: “Вы должны кое-чему научиться, а именно TPS – производственной системе Toyota. По-другому эта система называется Лин-производство.

Я спросил: “А что такое Лин?” Я был на пороге ответа на этот вопрос.

Основная идея:
Ваша гордость мешает вам заметить то, чему Вам больше всего следует научиться.

Лин работает на Вас

Определите одну вещь, в которой вы наиболее сильны:

_____

Вы удивитесь, но, скорее всего, именно в этой области у вас больше всего потерь и применение Лин именно в этой сфере будет для наиболее эффективным.

Ваши мысли и выводы из этой главы:

_____

Лин-видео



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



2. Лин в правительстве
https://youtu.be/mBMan87Lziw



3. Пол Эйкерс получает звание “Руководитель года 2011” от журнала Seattle Magazine
https://youtu.be/meq6Pq95Yz4

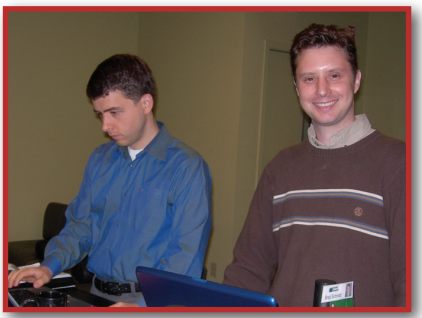
Глава 2

Я правда настолько плох?



Брэд переводит для японского преподавателя Лин.

Уже на следующей неделе после печально известной Вам фразы “Вы не знаете что такое производство”, у дверей нашей компании появились двое парней, которых звали Брэд и Джон. Брэд и Джон были детьми родителей-миссионеров, и работали в качестве переводчиков у японского специалиста, который обучал американские компании Лин-производству. Они так хорошо овладели этими принципами, что решили начать работать самостоятельно, а мою компанию FastCap они выбрали в качестве своей первой “жертвы”.



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

Я был впечатлён их наблюдениями, но цена, которую они запросили за свои услуги, ошеломила меня. Десять тысяч долларов в неделю? Я владел небольшим бизнесом, а не банком. Эта была гигантская для меня сумма, но я знал, что мне нужна помощь, и я хотел вывести свой бизнес на новый уровень. К тому же, меня привлек их подход, что называется, «без лишних слов». Я организовал своей жене «прессинг на всё поле» и, в конце концов, убедил Лианн позволить мне потратить эту сумму. 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 канула в лету.



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

Парни задавали вопросы обо всем, что происходило в компании. Одним из первых

вопросов был: “Почему вы производите так много завершенных изделий?” Я отвечал: “Потому что на настройку оборудования для каждой разновидности нашего продукта уходит очень много времени. Поэтому нам легче изготавливать большие объёмы продукции каждого вида, а потом мы просто пользуемся этими запасами в течение пары месяцев”.



Брэд со своей обаятельный улыбкой: “Пол, вам предстоит многое узнать оЛин”.

Брэд и Джон сказали мне, что это чистые потери, потому что произведённые впрок изделия нужно хранить, инвентаризировать, а затем следить за их сохранностью и состоянием. А если произвести только необходимое количество, то не понадобятся все эти лишние затраты. Таким образом сократится огромное количество расходов. А если вас ограничивает 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 этим годами. Нет ни единого шанса, что у нас получится перенастроить станок за 5 минут”. Брэд улыбнулся и сказал: “Вам ещё многое предстоит узнать о Лин”.



Пол пытается проглотить свою собственную кепку.

В течение следующей недели парни наблюдали за нашим производственным процессом и оценивали всё, что мы делали: начиная с того, как мы брали наши формы, производили замену инструментов или выравнивали оснастку, заканчивая тем, какое расстояние 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 конкретных желаний клиентов, а не производить все возможные варианты в больших объёмах.

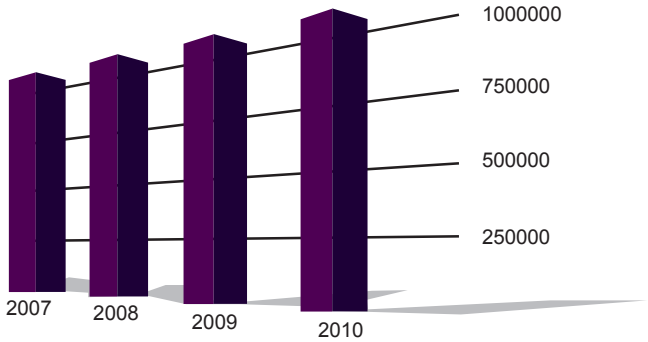
И вот, вместо 45 минут и огромных трудозатрат нам удалось сократить процесс настройки станка до 5 минут. Я готов был съесть свою собственную кепку. Но что ещё более важно, мы и по сей день продолжаем совершенствовать этот процесс – на данный момент он составляет 2 минуты.

Таковым было моё знакомство с Лин. Изначально я был абсолютно уверен, что идеи Брэда и Джона недостижимы, и тем не менее в течение всего нескольких недель я собственными глазами увидел, что невозможное материализовалось.

Мой первый опыт работы по методике Лин позволил мне познакомиться с двумя его основополагающими принципами: устранение потерь и постоянное совершенствование.

В то время как президент банка был впечатлён при виде чистого и хорошо организованного цеха, Брэд и Джон сразу обратили внимание на производственную площадку со множеством сотрудников, которые были вовлечены в неуклюжий процесс по производству ненужной в настоящий момент продукции, которая затем требовала постоянного обслуживания, хранения и т.д. Для того, чтобы исключить потери перепроизводства, мы должны были тщательно проанализировать весь производственный процесс и найти пути его усовершенствования.

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



Лин мышление предполагает, что всё может постоянно улучшаться, и этому процессу нет конца. Если вы считаете, что идея усовершенствований подобна поездке в отпуск, которую вы совершаете пару раз в год, то вы будете сильно удивлены.

Прочитав книгу “Дао Тойота”, я обрел еще большее осознание того, насколько радикальной на самом деле является идея «непрерывного совершенствования». Теперь я понимаю, что потери связанные с растратой энергии, денег, ресурсов и времени непрестанно отягощают нас каждый день.

Если вы думаете, что ваша жизнь или ваш бизнес и так уже вполне эффективны, вы заблуждаетесь. Компания Toyota до сих пор ежегодно реализует около миллиона рацпредложений своих сотрудников по

всему миру. И это при том, что они уже более 50 лет руководствуются принципами Лин. Как говорит мой хороший друг и «Лин-приятель» Джефф Каас, “потери подобны гравитация: они тянут вас вниз 7 дней в неделю и 24 часа в сутки. И если у вас нет метода для их преодоления, вы проиграете!

Основная идея:
Мы с вами генерируем потери 24 часа в сутки и семь дней в неделю.

Лин работает на вас

Начните вести дневник и в течение недели следите за всеми действиями и процессами, которые могут содержать потери.

В конце недели оцените каких действий больше: тех, которые содержат потери или тех, которые являются полезными и эффективными.

Лин Видео

1. Лин Буррито
https://youtu.be/AQQIXP8qM1M

2. Потери, потери, потери – они везде!
http://youtu.be/gFnSL29GHS0

3. Лин: потери связанные с ожиданием
http://youtu.be/ibBXtlco4ms

Глава 3

Единичное производство

Следующие недели для меня были похожи на посвящение в новую религию – это было погружение в новый способ мышления. После того как я познакомился с результатами сокращения потерь и с концепцией непрерывного совершенствования, мне была представлена идея “единичного производства”, т.е. идея изготовления одного продукта за раз. Для современного американского мышления эта концепция настолько противоестественна, насколько это только возможно. За последнее столетие наша культура полностью перешла на экономику, которая опирается на массово-серийное производство. Мы живём в эпоху, девизами которой могут служить фразы: “чем больше, тем лучше”, “в двойном размере” или “хорошего должно быть много”. Разве не так?

И компания FastCap не стала исключением. Мы управляли нашим цехом в режиме мышления направленного на серийное производство и большие партии, что абсолютно противоречит идее “единичного производства”. Мы производили большие партии продукции, независимо от того, какое количество заказов мы получали, потому что мы верили, что так мы экономим время и деньги.



FastCap находилась под влиянием методологии массового производства.

В итоге выяснилось, что ориентируясь на модель производства большими партиями, мы создавали себе больше работы, а также «горы» потерь.

Например, мы выпускали лазерный нивелир Laserjamb партиями по 100 штук. По нашим расчётам, на производство одного Laserjamb уходило 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 на них поступит заказ. Когда Брэд и Джон предложили нам выпускать этот инструмент по одному и только тогда, когда на него поступит заказ, я подумал, что они сумасшедшие. По-моему, моими точными словами были: “Нет, это не никогда сработает!” (Мне сейчас на ум приходит поговорка “Не учите

старую собаку новым трюкам”).



И старую собаку можно научить новым трюкам!

Созданное мною производство требовало огромных площадей для изготовления данного продукта. При выпуске инструментов партиями по 100 штук нам требовалось место для размещения 100 единиц продукции на каждом этапе производства. Говоря простым языком, нам нужно было достаточное количество верстаков, чтобы разместить на них все нивелиры Laserjambs одновременно. Это, в свою очередь, создало ситуацию, когда все было так рассредоточено и удалено друг от друга, что это требовало дополнительных затрат на транспортировку нивелиров из одной части фабрики в другую.

Производство крупными партиями требовало больших площадей, оборудования, человеческих ресурсов 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 за раз. На мой взгляд опытного производителя, этот процесс должен был стать слишком утомительным и трудоёмким, чтобы себя оправдать. Я очень хотел утереть носы этим так называемым экспертам, доказав им бесполезность всей этой затеи. Я подшучивал над ними. Во всяком случае, 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 ошибок производит нивелир Laserjambs.

Первую неделю они провели, разбивая цеха на небольшие секции П-образной формы. Моя компания выглядела так, как будто в Америку вторглись Азиатские захватчики, а моя компания стала их жертвой. Помните, как я был уверен в своей прекрасной компании, и в своих производственных талантах? Так вот, смотреть как эти молодые, «неопытные» юнцы полностью переделывают мой цех - оставляя только самые необходимые компоненты – было полнейшим для

меня унижением. Это как если бы кто-то сказал мне: “Пол, твой ребёнок уродлив. Мы его у тебя забираем”. И это в моей “молодой и дерзкой” компании!

Как вы думаете, что произошло дальше? В очередной раз, мои глаза как будто открылись под магией Лин. Используя подход едничного производства, мы начали производить нивелиры Laserjamb задействуя одного человека от начала и до конца. При этом у него была возможность визуально контролировать деталь во время сборки. Подход «по одному за раз» позволял обнаруживать ошибки в самый момент их появления: возможно, отверстие было немного смещено от центра или ручка была неверно прикручена. Какова бы ни была ошибка, мы могли обнаружить её в процессе производства конкретного нивелира, а не в конце всей партии. Устранить неполадку в одном Laserjamb – это пустяк. А вот сделать то же самое для полностью готовой партии – это настоящая катастрофа!

Усовершенствования подобные этому имели также и трансформирующий резонансный эффект. Мы не только стали свидетелями того, как каждое изделие изготавливалось с большей заботой и вниманием (что в результате свело ошибки к минимуму), но и остальные части процесса стали идти более гладко. Заполнение бланка заказов, погрузка, доставка, оплата, оборот наличности – все процессы связанные с производством сразу упростились.

Вместо того, чтобы иметь на складе 100 штук нивелиров Laserjamb, которые нужно было хранить, инвентаризовать и за которыми нужно было следить, в наличии имелось ноль, поскольку каждый произведенный нивелир уже был частью нового полученного заказа. Мы его изготавливали, упаковывали, доставляли и получали за это деньги. Ещё это значило, что мы не тратили средства на производство чего-то, что ещё не было продано. В итоге мы намного уменьшили количество «замороженных» материальных запасов и трудозатрат. Хороший способ взглянуть на эту ситуацию – это представить себе кочаны капусты, увядающие с каждым часом.



Простое единичное производство

Единичное производство упростило и улучшило каждую вторую часть производственного процесса. Я чувствовал, что начинаю понимать Лин мышление, причем в очень не интуитивной форме.

Основная идея:

Изготовьте целую партию – и вы станете рассадником потерь ИЛИ изготовьте одну деталь, сделайте это 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 в стиле FastCap
http://youtu.be/su9CulCZTBg



2. Производство партиями по сравнению с производством “по одному за раз”
https://youtu.be/Z4pBUJtkYgU



3. Лин-переналадка
http://youtu.be/i7klvrAm5gc

Глава 4

Всё становится только лучше

Моё Лин-путешествие меня по-настоящему захватило. Это был волнующий процесс трансформации. С каждым новым рацпредложением 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 раньше



И сейчас: быстрее, проще, безопаснее

С тех пор, я натренировался настолько, что каким бы процессом мы не занимались в Fastcap, мне в глаза буквально бросаются те его части, которые являются потерями. И хотя я сам уже 10 лет работаю по системе Лин, и множество людей со всего мира приезжают к нам, чтобы увидеть и понять нашу Лин-культуру, я считаю, что 90% от всего, что мы делаем, являются потерями. Вот восемь видов потерь, которые поразили нас всех. Номер 8 приносит наибольший ущерб.



1 Лишняя обработка



2 Транспортировка



3 Излишние запасы



4 Дефекты



5 Перепроизводство



6 Лишние движения



7 Ожидание



8 Неиспользованная гениальность сотрудников

1. Перепроизводство - Это, к примеру то,что мы делали с нашими нивелирами Laserjamb.

2. Лишняя обработка - Она происходит тогда, когда вы делаете что-то, чтобы прикрыть результаты предыдущего действия, потому сделано оно было не очень хорошо. Другими словами, вы фокусируетесь не на основной проблеме, а просто пытаетесь сделать что-то что послужит прикрытием. В качестве примера расскажу о том, как в туалете моего хорошего друга Грега, у которого я озвучивал эту книгу, есть наклейка, на которой написано "для смывания удерживайте три секунды". Это он конечно хорошо придумал, очень хороший визуальный менеджмент, чтобы все знали как правильно смывать воду, но на самом деле он не решает основную проблему - то, что нужно исправить работу бочка. Если это сделать, то не нужно будет удерживать рычаг три секунды. Это пример излишней обработки. Грег смеется, потому, что он не ожидал, что я об этом расскажу.

3. Лишние запасы - вы много произвели, теперь у вас много запасов, которые занимают место и которыми нужно управлять.

4. Дефекты - Вы производите большими партиям, и следовательно у вас с большой вероятностью появляются дефекты, которые надо исправлять.

5. Транспортировка - Всю эту произведенную продукцию, а также дефектные изделия теперь нужно транспортировать.

6. Лишние движения - Очень много лишних движений. Почему? Потому что люди не понимают, что вы можете добавить ценность только тогда, когда вы что-то физически изменяете. Вы не добавляете ценности, когда крутите что-то в руках или перемещаете из точки А в точку Б. Это все потери в виде лишних движений.

7. Ожидание - Наверное самый наглядный пример ожидания это рабочий на стройке, который скучающе ждет, опираясь на свою лопату. Если вы понимаете о чем я...

И последний, и самый большой вид потерь - это

8. Неиспользованный человеческий потенциал. Внутри каждого вашего сотрудника и члена команды скрыт огромный потенциал для решения проблем. Большинство людей даже не подозревают, что в них заложен такой потенциал. Более того, если вы скажете им об этом, они с недоверием посмотрят на вас и ответят: "эээ, я не знаю как это делать…" Но по мере того, как вы создаете Лин культуру, вы создаете и людей умеющих решать проблемы, и они просто переполняются энергией, когда осознают, что у них это получается.

Поиск потерь – это не тяжкая повинность, это игра – гигантская «Охота на мусор» (*Примечание: популярная в америке игра, участники которой должны найти и собрать за ограниченное количество времени определённые предметы*). Лин не делает вещи сложнее. Лин нацелен на намеренное упрощение любого процесса. Когда вы упрощаете процесс, вы получаете более хороший, более удовлетворяющий результат, затрачивая на него меньше усилий. Я хочу сделать на этой мысли очень большое ударение. Лин - не о том, как работать усерднее и в спешке, а о том, как делать работу проще. Лин - не о том, как сделать все быстрее, а о том, как улучшить качество всего, что вы делаете. И это редко какие-то большие или кардинальные изменения, а чаще маленькие, «детские» шажочки в нескончаемом стремлении непрерывно улучшаться каждый день. Большие изменения - это хорошо, но не этому учит Лин.



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



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

Я уже поделился с вами тем, как Лин вошёл в мою бизнес модель и какие огромные результаты это принесло. Последствия же того, как Лин мышление может повлиять на личную жизнь человека просто невероятны.

Если я это уже говорил, то повторюсь: Лин – это устранение потерь и непрерывное совершенствование за счет того, что вы стараетесь найти более простой подход ко всему, что вы делаете. Если какая-то работа занимает у вас час, подумайте, можно ли её сделать за 30 минут. И это не сумасшедшие 30 минут, это 30 минут, которые вы достигли, избавившись от 8 видов потерь. Затем, когда вы сократите процесс до 30 минут, спросите себя как вы можете сократить время до 15 минут. Ну а когда у вас получится сделать всё за 7 минут, можете станцевать свой победный танец. Не успеете вы и опомниться, как у вас получится полностью избавиться от этого процесса, и вы будете ликовать. Лин – это искусство сокращения, а не добавления.

Лин – это непрерывное уменьшение потока потерь во всем, что вы делаете в жизни - как вы готовите завтрак или как вы одеваетесь по утрам. Лин поможет вам упростить сборы на работу, поиск ключей от машины, сумки, сборы детей в школу, приготовление еды, работу в саду, уборку дома – все, что угодно. Лин мышление применимо к каждому аспекту жизни и поэтому может улучшить каждый аспект жизни. Да, становясь «Лин-мыслителем», вы все в своей жизни немного улучшите!



На ящики стола наклеены ярлыки с надписями, а 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 является процессом. Когда вы начнете учиться думать в стиле Лин, вы заметите как, помимо ваших повседневных мыслей, вас начнут одолевать и новые вопросы. Вы начнете задумываться о том, как сделать эти процессы быстрее, безопаснее и проще, при этом улучшая качество всего, что вы делаете. Не один раз, и не два – каждый день на протяжении всей жизни вас будет тянуть делать небольшие улучшения.



Даже солонка и перечница обрели свои постоянные места :)

Вот что мы подразумеваем, когда говорим об улучшении качества жизни, вашего бизнеса и общего взгляда на мир. Вы можете себе представить, как каждый день всё становится немного лучше? Не кардинально, но зато со стабильным постоянством. Вот что происходит, когда вы становитесь «Лин-мыслителем» и это в высшей степени приятный и полноценный способ вести свою жизнь.

УЛУЧШЕНИЕ ПРОЦЕССА
- 8 ВИДОВ ПОТЕРЬ
ЛИН МЫШЛЕНИЕ

Основная идея:
Поиск потерь – это не тяжкая повинность,
это игра – огромная «охота на мусор»

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. Ожидание:_____
_____
8. Неиспользование гениальности сотрудников: _____
_____

Лин-видео:



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



Глава 5

Что вас раздражает?



Позвольте мне привести несколько примеров того, как я применил Лин не только на рабочем месте, но и дома. У меня есть гардероб, и когда я захожу в него каждое утро, передо мной стоит выбор из 10 разных костюмов, которые я обычно ношу, а также некоторой повседневной и спортивной одежды. Проблема в том, что мне уже 50 лет и я слеп как летучая мышь, поэтому у меня не получается легко различать цвета.



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

Когда я построил свой дом 16 лет назад, я провел в гардероб лампочку, и она по-прежнему прекрасно работает, чего нельзя сказать о моих глазах. Одна лампочка создаёт тени и оставляет неосвещёнными углы, что выливается в настоящие проблемы по утрам. Я беру из шкафа свой костюм и иду в центр спальни под лампу, где свет ярче, чтобы выбрать подходящую рубашку и галстук. После многих походов туда и обратно я осознал насколько это утомительно. Процесс выбора одежды меня раздражал! А что если установить в гардероб две или три лампы дневного света? Больше не будет никаких теней и темных углов! Это был мой проект на ближайшие выходные.



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!

Сегодня мой гардероб подсвечен так, словно Господь разговаривает со мной по утрам! Когда я включаю свет, я вижу любое различие в оттенках

цветов моих костюмов, рубашек и брюк. Теперь, начиная свой день с такого элементарного действия, как выбор одежды, я не расстраиваюсь и не трачу лишнего времени. Поразительно какое психологическое освобождение могут приносить такие маленькие победы. Они кажутся мелочью, но когда ты упрощаешь необходимый ежедневный процесс так, что трудоемкое занятие типа «взад-вперед» превращается в легкий набор опций, жизнь становится «очень лучше», очень быстро. Больше никаких хождений туда-сюда, никаких гаданий, ошибок, переделываний и хлопот.

16 лет я страдал со своей проблемой, и так и не исправил ситуацию. Достаточно было единственного момента осознания (“это меня по-настоящему раздражает”), а также моего решения исправить проблему (мой проект выходного дня), для того, чтобы исправить один из первых процессов, с которых я начинаю каждый свой день.



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.

Лин учит исправлять то, что вас раздражает. Этот урок я усвоил от Карла Ваденстена из компании VIBCO. Карл – это еще один из тех редких Лин-мыслителей, которые делают Лин одновременно простым и веселым. Карл руководит крупной компанией в Провиденсе, Род-Айленд, выпускающей промышленные вибраторы... для сыпучих материалов и бетона! :) Карл ведёт передачу на радио, которая называется “Нация Лин” (The Lean Nation) 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 помог мне усвоить эту мысль. Запомните, “Лин – это

всего навсего исправлять то, что вас раздражает.”

Меня раздражало, что я не мог хорошо видеть свою одежду в шкафу. Поэтому я предпринял действия и решил проблему. И теперь на протяжении всей жизни я буду наслаждаться процессом утреннего одевания, выбирая одежду при хорошем освещении. Я уже не говорю о том, что заработал несколько “бонусов” от своей жены, потому что она пользуется тем же гардеробом, а значит и она тоже лучше видит одежду. Ещё одним преимуществом Лин является то, что от его внедрения выигрывают все.

Я сделал в буквальном смысле сотни улучшений у себя дома и сейчас хотел бы рассказать вам об одном из моих любимых. По утрам я завариваю себе чай. Сначала я добавляю небольшой пакетик сахарозаменителя Splenda, затем немного корицы, а потом и сам чай. Я делаю это каждое утро. Процесс довольно простой и ясный: я открываю ящик, достаю пакетик Splenda, разрываю его, высыпаю содержимое в чашку, поворачиваюсь и иду к мусорному ведру, выкидываю пустой пакетик. Затем я добавляю в чашку щепотку корицы, убираю корицу. После этого я опускаю в чашку чайный пакетик, иду за горячей водой, заливаю воду, и всё - чай готов.



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

На самом деле я терпеть не могу разрывать эти пакетики. Я делал это годами, и это сводит меня с ума. Однажды я решил купить целую упаковку сахарозаменителя. Я приобрёл небольшой шейкер для сахара и засыпал в него Splenda. Это изменило немного мою рутину: я засыпаю одну горсть Splenda, одну горсть корицы, опускаю чайный пакетик, наливаю воды - и



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 рядом с краном горячей воды.



Экономия на 3 чашках чая в день - разбивка:

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

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

чай готов.

Я сэкономил 5 секунд только на том, что мне больше не нужно было разрывать пакетик Splenda. Я знаю, вы думаете, что это мелочь, но мелочь, которая складываясь превращается в нечто крупное. А затем я подумал, “в доме я единственный, кто употребляет Splenda и корицу. Почему бы мне тогда не взять корицу и не добавить ее в шейкер со Splenda?”

Сделав это, я ещё более упростил процесс. Теперь мне требовалось только одно движение, чтобы засыпать из шейкера смесь Splenda и корицы, затем я опускал чайный пакетик в чашку с горячей водой – и мой чай готов при том, что я не сделал ни единого шага. Теперь у меня есть возможность экономить 10 секунд в день на протяжении оставшейся жизни. А если учесть, что я готовлю 3-4 чашки чая в день, то помножьте 10 секунд на 3, и мы видим насколько простым стало приготовление чая, и насколько быстрее я могу собраться и идти по своим делам.

Кроме того, не забывайте о 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, нанесении печати, доставки на склад, развозки по магазинам, инвентаризации этих пакетиков. Затем, я должен был их купить, принести домой, положить в свой ящик, а затем каждый из них разрывать и выбрасывать. После этого мусорный контейнер должен кто-то вывезти на свалку и там утилизировать. Кстати, свалкой тоже кто-то управляет.

Множество потерь связано с одним этим действием, и тем не менее это происходит миллиарды раз в день по всему миру, и не только со Splenda, но и со многими другими продуктами. И теперь, я избавился от всех этих потерь. Мне не нужно тратить эту бумагу, мне не нужно срубать это дерево. Именно Лин является главным двигателем улучшения экологической ситуации.

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

Как и многим, мне приходится стричь траву каждую неделю. Мой участок размером в два акра, поэтому я использую большую

газонокосилку промышленного типа. Раньше я собирал скошенную траву в специальный мешок, но это отнимало много времени и сопровождалось большими потерями, так как мне приходилось несколько раз за одно кошение слезать с аппарата и освобождать мешок.



Меня не пугают размеры моего участка, потому что я постоянно что-то совершенствую по методике Лин, чтобы сделать уход за участком приятным и лёгким.

Однажды кто-то предложил мне попробовать мульчировать траву.

Я ответил, что не хочу этого делать, потому мне не нравится, как выглядит газон после мульчирования. Однако я заметил, что если стричь не слишком коротко, то мульчирование меня устраивает, так как срезанной травы получается меньше. При этом в долгосрочной перспективе газон становится красивее. Итак, я стал мульчировать газон. Теперь мне реже приходится его удобрять, потому что мульчированная трава гораздо полезнее для газона. Я сэкономил деньги и время за счет того, что удобряю теперь в два раза меньше прежнего.



Водные процедуры полезны и газонокосилкам! А сколько друзей попались на моё шутливое предложение потянуть за ручку.

На этом история с газоном не заканчивается, так как и после мульчирования, и после использования мешка мне все еще приходилось опрыскивать и вычищать нижнюю часть газонокосилки, потому что трава забивала лезвия. Это была большая морока, которая требовала значительных трудозатрат. Мне приходилось слезать с газонокосилки, брать шланг, направлять его под машину и промывать нижнюю платформу. Это очень трудоемкий процесс и мне он не нравился.



Биде для газонокосилки! Каждая газонокосилка в восторге от Лин!

А что если я установлю на землю трубу, просверлю в ней отверстия, подсоединю к ней поливочный шланг и сделаю ручку, с помощью которой смогу



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 Лин мышление!

включать и выключать воду? Тогда я смогу заехать газонокосилкой на то место, где установлена труба, повернуть ручку и дать воде равномерно опрыскать всю нижнюю поверхность. Я попробовал, и знаете что? У меня получилось. Я сэкономил кучу времени, которое до этого уходило на высадку, посадку и другие лишние движения.

Лин - это постоянный процесс улучшений, не так ли? Мне не нравилось, как выглядела моя конструкция из трубы и шланга, поэтому я пошел дальше. Я залил бетон, вложил в него трубу, сделал отверстия и 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.

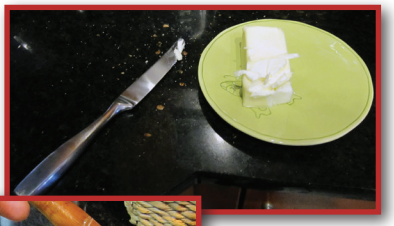
Всё было аккуратно, ни труба, ни шланг не лежали на земле, загромождая рабочую зону и портя вид. Всё выглядело безупречно. У меня получилось! Мои друзья умирали от зависти, глядя на мое крутое приспособление. Почему? Да потому, что это реально круто и весело! Вот что такое Лин мышление.

Теперь, когда я заканчиваю стрижку газона, я легко и с удовольствием мою низ своей газонокосилки. Мне нравится осознавать, что в делах по хозяйству постоянно происходят улучшения.

И, напоследок, приведу ещё один пример Лин-усовершенствований в доме. Оно тоже является одним из моих любимых, благодаря своей невероятной простоте.

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 выводила меня из себя, и уже довольно долго. Вы не представляете, сколько раз я

умолял их класть нож на край маслёнки или сразу в посудомоечную машину. На пару дней их хватало, так как они хорошие дети и они правда меня слушаются. Но очень скоро нож снова валялся на столе, в компании с хлебными крошками и остатками масла.





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

Поэтому однажды я спросил себя: “Почему нож в конечном итоге всегда оказывается на столе?” И сам ответил на этот вопрос: да потому, что нож не держится на краю маслёнки и просто падает на стол.

Тогда я подумал: “Что, если я использую кисточку вместо ножа?” Я открыл ящик стола и выудил оттуда забавную и очень прилично выглядящую кисточку для выпечки с крепкими щетинками. Я взял её и воткнул в мягкое масло. Кисточка при этом держалась прямо и не падала. Я попробовал намазать тост, чтобы проверить свою идею, и кисточка замечательно справилась с этой задачей. В тот вечер, когда я вернулся с работы, моя дочь сказала: “Пап, классно придумал с кисточкой для масла! Это намного легче!”. В этом и состоит сила Лин мышления. Оно работает, и это для всех очевидно, потому что жизнь становится проще, при этом проблемы, которые реально нас раздражают, решаются.

А сейчас я хочу заострить ваше внимание на одной ключевой идее: В корне своем Лин помогает вам устранять то, что вас раздражает. Вот как я учу людей методике Лин, потому что с этого весело начинать. Люди гораздо легче понимают, когда говоришь о тех моментах в их жизни, которые их выводят из себя или раздражают. Кроме того, людям нравится, когда их спрашивают: “Что вас бесит?” Застенчивые люди поначалу могут ничего и не назвать, но я гарантирую, что они задумаются над этим вопросом и вы не успеете оглянуться, как они включатся в процесс так же активно, как и вы.

Когда мы сводим концепцию Лин к таким простым идеям, как те, которые мы сейчас обсудили, выигрывают все. Именно поэтому Лин работает везде, где бы его не применяли – и дома и на работе. Улучшается качество нашей жизни. Просто спрашивайте себя каждый день: “Что меня раздражает?” Я гарантирую – ваши ответы вас удивят.

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

Домо Аригато, мистер Лексус!

А теперь, я бы хотел вернутся к Лин на рабочем месте, потому что, как бывает со всеми большими затеями, мое Лин путешествие столкнулось со сложностями. Мне приходилось наблюдать их везде: и на производстве, и в корпоративной среде. Некоторые люди начинают хмуриться при одном упоминании слова «Лин». Другие посмотрят на вас глазами, полными первобытного страха. Это люди, которые уже пробовали применять методику Лин, но столкнулись с теми же проблемами, что и я. Эти проблемы связаны с тем, что человек, внедряющий Лин, не до конца понимает его всеобъемлющую природу. Две мои поездки в Японию, которые я совершил в течение 5 лет, наконец-то помогли мне в полной мере понять суть Лин мышления и дали мотивацию для его эффективной реализации.



Почему всё получается не так, как они обещали?

На ранних стадиях моего Лин путешествия, у меня было впечатление, что Лин – это очень перспективный бизнес инструмент, который поможет моей компании расшириться и вырасти в более эффективное и высокотехнологичное производство. Но если вы будете использовать Лин только как инструмент, вас ждёт разочарование. Лин гораздо больше, чем просто инструмент.

Первые три месяца пронесли меня буквально через круговорот эмоций. Все новшества, как ни трудно было их принять, принесли значительные результаты – мы сэкономили десятки тысяч долларов, вдохнув в Fastcap свежего воздуха эффективности и простоты. И мы этого достигли всего за три месяца!

Я чувствовал себя новым человеком... как будто я достиг чего-то значительного. Пора было моим консультантам отправляться восвояси, поскольку сейчас то я уже знал, все, что мне нужно, правда? Хм-м-м, не так быстро!



У меня получилось! Можно отпраздновать!

Эти так называемые “огромные” изменения в глазах моих наставников выглядели довольно мелкими. А когда я рассказал им о своих планах построить более крупное здание, они посмотрели

на меня как на сумасшедшего и запротестовали: “Зачем? У вас и так уже слишком много пространства!” Я продолжал их не понимать.

Именно тогда Брэд и Джон предложили мне принять участие в новой программе. В рамках неё мне предстояло вместе с другими руководителями компаний поехать в Японию для углубленного обучения Лин. Часть обучения включала в себя детальное и персональное ознакомление с Производственной Системой Toyota, или TPS (Toyota Production System). Как я мог отказаться? Япония – “священная земля”, родина Лин мышления. Конечно же, я сказал “ДА”!

Это первое паломничество в Японию было для меня словно лавиной обучения и вдохновения. На меня обрушилось в разы больше



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

информации и впечатлений, чем то, что я был в состоянии обработать. Производственные цеха были образцом эффективности и простоты.



Лин везде: от рабочих мест до производства...

Это был тот случай, когда один человек работает за десятерых, и делает это в самых чистых и хорошо организованных условиях, которые вы когда либо видели. Я не знал, как мне донести всю эту информацию до своих сотрудников, но был уверен, что Лин поможет мне решить многие проблемы, с которыми я сталкивался в FastCap.



Эти люди включены по полной! Даже их костюмы отглажены.

Вернувшись, я внедрил ещё больше усовершенствований и инициировал так называемые Кайдзен мероприятия (в переводе с японского “изменения к лучшему”). Кайдзен

мероприятие – это когда группа сотрудников концентрируется на процессе, по отдельности анализируя каждый шаг, а затем соединяет все воедино устраняя не добавляющие ценности действия и потери. Это командный подход к улучшениям.



В течение следующих нескольких лет FastCap стала свидетелем множества улучшений. Мы сократили большое количество потерь, упростили процессы, и бизнес, при этом, стабильно рос. Однако, должен признать, что Лин начал ощущаться как тяжелая работа. Также я заметил, что стал единственной силой, проталкивающей наше внедрение Лин. Пока я был на месте, инициируя идеи или руководя Кайдзен мероприятиями или брейншторм сессиями, результат был налицо. Но как только я уходил или уезжал в командировку, всё положительные процессы останавливались. Я словно толкал поезд. Когда я встречаюсь с людьми, внедряющими Лин – многие чувствуют разочарование, так как у них не получается добиться того, чтобы Лин «пустил корни» в их компании.



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.

Я верю, что это именно та точка, на которой многие люди сдаются, отказываясь от Лин. Я бесконечно благодарен, что я не сдался, потому что во время моего второго паломничества в Японию в моем сознании произошел перелом, который мне позволил увидеть полную картину. Я нащупал ключевое недостающее звено в своих методах и понял, почему мне не удавалось сделать так, чтобы Лин мышление «прилипло». Мне нужно было преодолеть стадию организации Кайдзен мероприятий, и вторая поездка в Японию дала мне необходимое понимание.



В автобусе, во время моей второй поездки в Японию.

Главным впечатлением второй

поездки в Японию стало посещение завода Lexus и двухчасовая лекция вице-президента. Сборочные линии Lexus были одними из самых элегантных и впечатляющих моделей производства, которые мне когда-либо доводилось 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 совершенствования.

Я надеялся, что его ответом не будет очевидное “устранение потерь на основе постоянного совершенствования”, так как это является основой Лин производства. Я отчаянно нуждался услышать что-то другое, что-то более вдохновляющее, хотя я и не представлял, что бы это могло быть. И я не был разочарован.

Без колебаний, вице-президент сказал: “Самым важным для Toyota являются люди. Всё внимание компании Toyota направлено на обучение и подготовку сотрудников, и на создание культуры непрерывного улучшения. Нас не волнует следующая гибридная модель авто, следующий инженерный прорыв, и даже новая стратегия продаж. Наш приоритет номер один – это то, как мы растим нашим людей и то, как строим культуру постоянного улучшения.” Это был далеко не тот ответ, который я ожидал услышать, но он стал для меня открытием, «Эврика!»-моментом той поездки.

Я потратил пять лет, упорно работая над устранением потерь и постоянным улучшением. Toyota же была одержима построением культуры через обучение и подготовку своего персонала. В отличие от них, я пытался убедить своих сотрудников принять Лин, инициируя “Кайдзен мероприятия”. Моя ошибка заключалась в том, что я зациклился на процессах. Что мне нужно было сделать, так это сосредоточиться на создании культуры, в которой люди бы понимали и принимали постоянное совершенствование.

Моим ошибочным, но полным надежды намерением было, чтобы мои сотрудники посмотрели на этот изумительный процесс обнаружения потерь и постоянного совершенствования с таким же воодушевлением, как и я. Я был просто уверен, что если они испытают на себе Лин процесс так же, как испытал его я, то им ничего не останется как принять его с такой же энергией и энтузиазмом. Мой разговор с вице-президентом Lexus помог мне осознать, что моё понимание того, чем является Лин и как Лин работает было неправильным.



Бесконечное обучение, подготовка и создание культуры непрерывного совершенствования

Проблема была связана с мотивацией. Я был мотивирован, поскольку был владельцем бизнеса и хотел видеть своё производство успешным и развивающимся. Реализация принципов Лин помогала мне в достижении цели создать хорошо управляемую компанию. Моих сотрудников же интересовали обычные вещи, ради которых люди ходят на работу: должность, зарплата, личное удовлетворение, дух товарищества в коллективе. Вряд ли мой грандиозный бизнес-план был у них главным приоритетом!

Теперь я знал, что моей первоочередной задачей по возвращении домой станет построение культуры Лин мышления, сделав рост каждого члена команды главной моей целью. “Создание Лин-культуры” было тем недостающим звеном, из-за которого у меня не получалось добиться того, чтобы процессы по улучшению в FastCap “прижились”. Именно поэтому я ощущал, будто толкаю поезд. Лин – это создание культуры непрерывных улучшений, а не проведение мероприятий по бережливости.

Как и в любом самосовершенствовании, знать что надо делать – это не самая сложная часть. Самое сложное – это изменить культуру, стиль жизни, чтобы прогресс стал непрекращающимся, постоянным движением вверх. Каждый из нас становился свидетелем, как кто-то из наших знакомых или близких начинал худеть, или внедрять привычки вроде ежедневных физических упражнений, медитаций или молитв. Также мы замечали, что год спустя многие из этих жизненных улучшений не приживаются. Мы все являемся порождениями наших привычек. Начать себя менять – это несложный эксперимент, но плохая привычка, словно ревнивая брошенная любовница, изо всех сил пытается нас вернуть!



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

Моя «атака» на Лин не была исключением. Я не только должен был внедрить этот новый способ мышления в качестве постоянной и прогрессивной привычки, но и добиться того, чтобы мои мастера, работники склада, службы доставки и упаковки, офис-менеджеры и управляющие также его приняли. Я не был уверен как я этого достигну, но то, что произошло дальше во время моего Японского паломничества указало мне правильное направление!

Основная идея
В своей основе, Лин – это процесс взращивания людей

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
https://paulakers.net/download/company-goals/

Глава 7

Давайте думать, как Hoks!

После Lexus нашей следующей остановкой была компания Hoks, специализирующаяся на выпуске электронных плат. Брэд сказал, что из всех компаний, на которых мы побываем в Японии, компания Hoks является лучшей моделью того, как Лин мышление может трансформировать бизнес. Несмотря на годовой оборот в 100 млн. долларов, Hoks на самом деле считается небольшой компанией.





В 7 часов утра в компании Hoks

Расположенная на юге Японии, Hoks представляет собой вдохновляющую историю успеха компании, которая вопреки всем шансам превратила $10 млн. годового убытка в $10 млн. годовой прибыли. Как? Создав Лин-стратегию... я имею ввиду Лин-культуру! Я с нетерпением ждал этого визита, чтобы поучиться у людей, стоявших на грани банкротства и сумевших достичь высочайшего успеха.

Мы приехали в 7 утра, одетые достаточно формально (в стиле бизнес-кэжуал), ожидая такого же королевского приёма, которым нас встретили в Lexus. Мы стояли, надеясь на лекцию и экскурсию. Президент компании, г-н Манабе, приветствовал каждого из нас ведром и щёткой. Затем он жестом пригласил нас последовать его примеру и встать на четвереньки на пол рядом с другими топ-менеджерами компании и, как вы наверное уже догадались, приступить к мытью полов. Вот это был совершенно новый уровень Лин, который я ещё никогда не встречал. Неудивительно, что все мы были слегка в шоке!



Стоя на четвереньках, президент компании Hoks моет полы вместе с остальными членами команды. Как и я, вы можете подумать, что существуют более эффективные способы наводить порядок... Но целью этого задания была не эффективность, а смирение.

Тем временем, президент компании собирался продемонстрировать нам один из осново-

полагающих принципов Лин, а именно 5S. Но сначала позвольте провести небольшой ликбез.

Существуют 5 принципов Лин, которым обучают бизнес лидеров. Эти принципы объединены общим названием “5S”, и являются стартовой точкой для начинающих изучать Лин. Итак “5S” – это:

1. **Сортировка** (Sort) – следует всё рассортировать и убрать то, что не является необходимым для текущей работы, избавиться от мусора и хлама.







2. **Соблюдение порядка** (Set in order) – приоритезация и организация хранения всех инструментов, приборов, и других ресурсов так образом, чтобы у сотрудников был к ним удобный доступ.





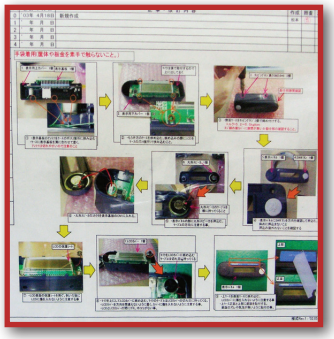


3. **Содержание в чистоте** (Shine) – чистота на рабочем месте поднимает настроение и моральный настрой, а также позволяет с легкостью обнаруживать любые отклонения в работе оборудования.





4. **Стандартизация** (Standardize) – подразумевает построение системы договоренностей о лучших практиках на рабочем месте для того, чтобы каждый понимал, чего ожидать и чего ожидают от него.




5. **Совершенствование** (Sustain) – нахождение способов, как сохранить изменения на местах. Всё идёт намного проще, когда у каждой вещи есть своё место. Абсолютно у каждой, даже у солонки и перечницы.



Но вернёмся к истории нашего визита в Hoks. Итак мы, вместе с президентом Hoks и другими топ-менеджерами компании, стоим на четвереньках и драим полы. Таким образом г-н Манабе поделился с нами, каково это было в то темное время, когда их компания была на грани банкротства. Его решение построить Лин-культуру было что-то вроде последней попытки на спасение компании. Чувствуя излишнюю сложность 5S, он решает остановиться лишь на трёх принципах: Содержание в чистоте, Сортировка и Стандартизация. Этот человек поистине имел дар упрощения. Он понимал, что если сделать процесс проще, вероятность того, что люди его поймут и внедрят, намного возрастает. Так 5S превратились в 3S.



Г-н Эмото делится историей компании Hoks находясь в цеху

Каждое утро в 7 часов утра его сотрудники приходили на работу, чтобы наводить чистоту, сортировать и стандартизировать. Они делали это бесплатно, потому что их мотивацией было спасти компанию. По мере вовлечения в процессы 3S происходило своего сплочение коллектива. Система 3S была достаточно простой, а результаты приносили достаточно удовлетворения, что людьми все больше овладевало чувство выполненного долга и сопричастности.



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

Президент компании узнал о Лин и начал внедрять его принципы в настолько простой форме, насколько это было возможно. И этот подход продемонстрировал, что даже небольшое улучшение, или даже малейшие шаги в сторону улучшения могут принести большие результаты. Сотрудников охватил своеобразный азарт, им хотелось большего.

По мере того, как они вычищали, сортировали и стандартизировали, они избавлялись и от гор отходов, которые до этого снижали их производительность. Нам показали фотографии этих столов,



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

стульев, оборудования, и других предметов вынесенных со всех рабочих мест и заполнявших теперь всю парковку на заднем дворе. Вы только подумайте, 10-ти миллионные убытки превратились в 10-ти миллионную прибыль, и это не какое-то чудо, а всего лишь результат воплощения супер простого плана по внедрению трёх принципов системы 5S!

Инерция положительных улучшений набирала обороты, и каждый вовлеченный испытывал чувство гордости, потому он знал, что эти процессы необходимы для выживания компании сейчас, а также являются залогом успехов на будущее. Топ-менеджеры компании носили ту же униформу, мыли те же полы, трудились за тем же высоким столом, что





Сверху: Команда Hoks в голубой униформе за обедом.
Справа: Эффективная работа за высокими столами.

и все остальные. Каждый чувствовал, что его уважают и относятся, как к равному. Каждый был вовлечен в непрерывный процесс улучшений, которые выливались в новые идеи и ещё большую вовлеченность. Каждое утро, прежде чем кто-либо приступит к работе, вся компания занималась 3S. В 8 утра президент собирал всех сотрудников, чтобы под приятную японскую музыку выполнить несколько упражнений на растяжку. Затем он беседовал с сотрудниками о важных проблемах и вопросах, стоящих перед компанией, и примерно через полтора часа с момента прихода на работу, они приступали непосредственно к производству продукции Hoks. Даже после того, как компания полностью восстановилась, сотрудники Hoks продолжали с гордостью ежедневно практиковать 3S. Следует отметить, что продукция Hoks прекрасно конкурирует с аналогичной продукцией китайских компаний, несмотря на то, что затраты на оплату труда в компании Hoks в 17 раз превышают аналогичный показатель в Китае. Лин-стратегия всегда выдаст более простой, безопасный и качественный продукт, а сотрудники, при этом, будут счастливее и больше вовлечены!

Время, инвестированное в людей и на создание рабочей атмосферы, имеет решающее значение для успеха Лин. Компания Hoks – яркий пример правдивости данного утверждения, и теперь они пожинают плоды

того успеха, который приходит, когда у тебя есть дисциплина придерживаться своих убеждений.

В Hoks мы также увидели множество других запоминающихся вещей. Самым удивительным было то, что все предметы были на колёсиках, даже столы! Все их столы были оснащены специальными сборными трубками “Gemba” (в переводе с японского это дословно значит “настоящее место”), которые позволяли столам быть намного проще, многофункциональнее и выше. Ещё одной характерной особенностью этих столов было то, что никто за ними не сидел! Все стояли. Мы увидели несколько стульев, но ими особо никто не пользовался. Всё без исключения было расчерчено и промаркировано, абсолютно всё, включая каждую электрическую розетку, выключатель



Даже стол г-на Манабе был на колёсиках!



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



Тяжёлые стеллажи на колёсиках



Мебель в комнате ожидания тоже на колесиках

или часы. Всё это создавало ощущение такого невероятного порядка и дисциплины, какого я ещё никогда ранее не видел.

После продолжительной и детальной экскурсии, от которой у нас, буквально, “отвисли челюсти”, и после двухчасовой лекции президента 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 или Chrysler 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”. Эти слова стали ярчайшим уроком, который я вынес из этого путешествия. Урок о том, почему буксовали мои начинания в FastCap. Если вам кажется, что внедряя Лин вы толкаете поезд, значит вы все делаете не так.

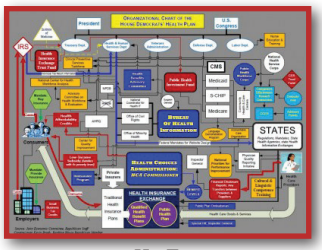
В основе Лин лежит простота. Вы существенно повысите свои шансы

на провал, если начнете его усложнять. Лин - это не тот лабиринт сложных блок-схем и процессов, который вам пытаются навязать современные консультанты. Посмотрите, как президент компании Hoks сократил основополагающую Лин-систему с 5 до 3S, сделав её настолько простой, чтобы 100% его коллектива смогли ее понять и добиться поставленных целей. Неукоснительный дисциплинированный подход к непрерывному совершенствованию - вот то топливо, которое заставляет двигатель работать.

Президент Hoks сделал свое предприятие легким для понимания благодаря ярким визуальным обозначениям. Он сразу же вовлёк сотрудников в процесс сортировки и организации своих рабочих мест, что в конечном итоге привело к возрождению, а затем и процветанию компании. Всё это стало возможным, потому что руководитель создал культуру непрерывного совершенствования, взяв за основу успеха систему 3S.



Лин



Не Лин

В этой поездке меня сопровождал Джон Лусие, генеральный управляющий FastCap. Мы с ним немедленно начали процесс планирования и разработку стратегии. Я понял, что нам нужно перевести FastCap с уровня “проведения Лин-мероприятий” к построению Лин-культуры. А как построить Лин-культуру в Беллингеме, штат Вашингтон? Как воссоздать культуру Hoks в FastCap? Одной из наших целей было выглядеть, как Hoks в течение одного года. Мы были в световых годах от этой цели, но мы верили, что с новым фокусом именно для на построение культуры нас не было ничего невозможного. Отсюда вытекает следующий вопрос и тема следующей главы: Как построить Лин культуру?



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 Лин.

Основная идея:
Умные люди не в состоянии поверить, что это настолько 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 осознал, что мне нужно было сфокусироваться на том, как я обучаю людей, и на моем стиле руководства, так как я делал это неэффективно. Мне была присуща тенденция винить в своих неудачах сотрудников, вместо того, чтобы признать тот факт, что большинство моих проблем было вызвано неэффективным руководством, плохо организованным процессом и некачественной подготовкой.

Лин видео:

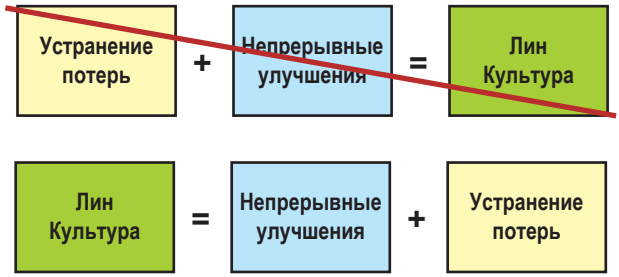
1. Искусство сокращения:
http://youtu.be/QZUPPQ7tGx4

2. Держать “веревку натянутой”:
http://youtu.be/nYDSC7zWMxI

Глава 8

Давайте построим Лин культуру

Надеюсь, я привел уже достаточно примеров того, как Лин мышление может трансформировать как бизнес, так и дом. Вы наверняка уже понимаете, что Лин основывается на идее устранения потерь благодаря постоянному совершенствованию, и что весь этот процесс начинается с простого вопроса “Что меня раздражает?” Я также уже рассказывал о том, как Лин может превратиться в тяжкую работу, если сфокусироваться только на процессе, и забыть о людях. На самом деле, именно в этот момент многие люди сдаются и отказываются от Лин, который для них на 90% ориентирован на процесс и только на 10% - на людей. Тогда как в реальности все должно быть на 100% наоборот.



Из своего второго путешествия в Японию я вернулся с твёрдым убеждением, что для того, чтобы Лин работал в долгосрочной перспективе и по-настоящему “пустил корни”, мне необходимо построить Лин культуру. Несомненно, в этом и заключается основной вызов. Как сделать так, чтобы люди постоянно искали пути улучшения?

Что ж, должен признать, что я имел примерно столько же понимания в данном вопросе, сколько есть у прохожего на улице (я был настолько несведущ, насколько только возможно). Я увидел Лин культуру во всей красе в компании Hoks, и именно в таком состоянии я хотел видеть и свою компанию. Я знал, что всё должно быть очень просто. Так, чтобы все в FastCap, от рабочих в цеху до управляющих, загорелись этой идеей. Также я знал, что новая концепция должна быть устойчивой, такой, чтобы она могла стать естественным способом мышления, который бы поддерживал, или даже усиливал, и нашу компанию, и то, во что верят наши сотрудники.

А мы верим в очень простые вещи. Мы хотим непрерывное совершенствование с упором на качество и устранение потерь на

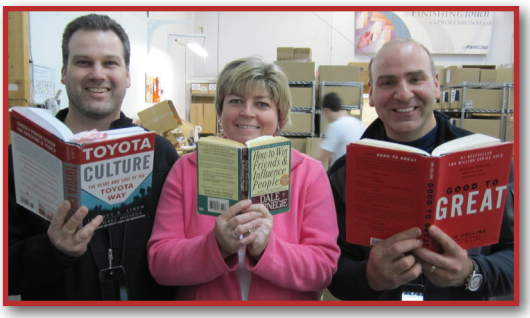


Утренняя планёрка в FastCap.
- *Обзор ошибок*
- *Обзор усовершенствований*
- *Количество продаж*
- *Принципы FastCap*
- *Отзывы клиентов*
- *Ознакомление с продукцией*
- *Урок истории*
- *Упражнения на растяжку*

каждом этапе работы.

Мы начали с того, что повторили увиденное в компании Hoks. Теперь мы начинали утро с планёрки, так называемого «Утреннего собрания». Каждое утро, в 8 часов, мы выделяли немного времени, примерно 5 или 10 минут на то, чтобы собраться и обсудить наши дела перед тем, как начнется любая работа. Мы начали с самых базовых вещей: оглашение заказов на день и анализ ошибок, которые были допущены накануне. Мы обсуждали способы предотвращения этих ошибок в будущем и то, какие новые процессы можно установить для улучшения работы. В конце мы разбирали новые процессы, принятые днем ранее, и оценивали эффективность этих новых методов. Эти три-четыре темы обсуждались нами ежедневно.

Затем мы придумали кое-что ещё. Моя жена, Леанн, заметила насколько сильно на нас влияют книги, которые мы читаем. Мы всегда читали какие-нибудь новинки, появляющиеся на рынке, и ежедневно находили время для их обсуждения. Обычно это были книги по бизнесу, саморазвитию или истории. Наш управляющий Джон тоже обожает читать. Поэтому мы втроём часто делились друг с другом впечатлениями о прочитанном и обсуждали, что нам понравилось (или не понравилось) в той или иной книге. Одними из наших любимых были книги Джима Коллинза «От хорошего к великому» и «Построенные навечно». Нам также нравилась книга «Построенный с



Непрерывное обучение для всех является основой культуры Лин.

нуля» (история компании Home Depot). Чтение и обсуждение этих бестселлеров помогало нам, как руководителям, находить точки ориентира при решении проблем. И вот мы подумали, что если мы приобщим к чтению весь наш



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

коллектив? Это несомненно поможет объединить наши представления о работе, мире, и т.д. Ведь мы, в конце концов, хотели создать культуру решающих проблемы людей. Более того, моей целью было создание культуры, которая породила бы лучших «решателей проблем» в мире. Поэтому было естественно поделиться этими жемчужинами мудрости, написанные лучшими лидерами мирового бизнеса, со всеми работниками FastCap.

Поэтому мы включили в наше Утреннее собрание чтение отрывков из этих культовых книг. Мы выбираем яркие отрывки, а затем комментируем и обсуждаем. И хотя мы читали всего две-три страницы, мы были преданы идее совместного обучения. Мы прошли огромное количество книг. Одни из любимых стали книги “Восторженные поклонники” и “Фиолетовая корова”. Мы неумолимо следовали выбранному нами курсу, и в итоге, это позволило всем нашим работникам попасть на ту же волну, что и команда менеджеров.

Наши Утренние собрания, которые поначалу длились не больше пяти или десяти минут, постепенно увеличились до тридцати-сорока минут, и включали в себя обзор цифр продаж, ошибок, улучшений, ну и конечно обдумывание и обсуждение материалов из нашего книжного клуба. Очень скоро все члены нашей команды стали мыслить опираясь на те же принципы, что и мы, и все мы были, буквально, “на одной странице”! Мы приобщили наших работников к первоклассным идеям от лучших инновационных лидеров делового мира.

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? Подобное критическое мышление стало неотъемлемой



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!

частью в построении культуры непрерывного совершенствования.

Первые три месяца было очень тяжело. Нам с огромным трудом удавалось поддерживать если не энтузиазм, то хотя бы интерес. Нам не всех удавалось убедить, а некоторые, наверное, думали, что мы немного «того». Зачем мы “тратили” целый час по утрам, не производя никакого продукта? Зачем мы выстраиваемся в круг на этих дурацких Утренних собраниях?.. Но после трёх месяцев всё постепенно стало налаживаться, а уже через полгода, поскольку мы не сдавались (прямо как в правильных диетах), всё пошло по-настоящему хорошо. Спустя год - мы работали как звери.

Мы не на словах, а на деле доказывали то, насколько верим в свои принципы. Мы не только говорили о непрерывном совершенствовании, мы показывали друг другу как оно выглядит каждый день наяву. В первый год мы ввели Утреннее собрание, и оно росло, приспосабливалось, и постоянно улучшалось.

И как бы не были хороши наши Утренние собрания, мы сделали еще одно важное изменение после первого года. Собрания всегда проводились или мной, или Джоном, нашим главным управляющим. Однако с расширением бизнеса, все чаще случалось так, что ввиду различных командировок, мы оба не могли присутствовать на собрании. Проводить планерку и поддерживать их актуальность в наше отсутствие было довольно трудно.

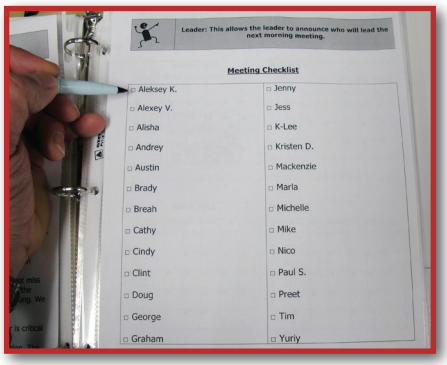


Люди, которые никогда раньше не смели выступать перед большими группами людей, начинали чувствовать себя увереннее и прекрасно проводили утреннюю планёрку.

Мы решили, что настало время обучить наших сотрудников выступать в роли ведущих на собрании, и лучший способ этого достичь – поручить им его проводить. Сказано – сделано! Мы ввели правило, что наши сотрудники будут по очереди вести собрания не только в наше отсутствие, но и вообще всегда. Мы составили график, и каждый день у нас был новый

ответственный за Утреннее собрание. Таким образом, мы не только обучали сотрудников непрерывному улучшению, но и прививали им навыки 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? Еще как. Потому что каждый день, приходя на работу, они видели свой личный рост, видели, как улучшается их работа и всё вокруг. Это было началом нашего строительства культуры непрерывного улучшения. В FastCap мы день за днём воспитываем лидеров.



Растим лидеров по одной галочке за раз

Во время этого невероятного периода мой друг, Джеф Каас, который тоже работал над внедрением культуры Лин в своем бизнесе, поделился со мной очень мощной идеей.

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

Это звучало как настоящий вызов. Достаточно ли мы хороши, чтобы показывать людям наше производство как пример Лин в действии?

Джеф сказал: “Когда ты всё время на виду и когда посторонние люди приходят посмотреть на то, что ты делаешь, твои люди естественным образом будут стараться соответствовать высоким ожиданиям. Они по умолчанию будут становиться лучше и лучше”.



Джеф Каас, владелец компании Kaas Tailored, производящей интерьеры самолётов. Выдающийся преподаватель методики Лин. Джеф проводит по две учебные экскурсии “Учись видеть” в неделю.

Итак, мы стали приглашать другие компании и проводить для них экскурсии по нашему предприятию. Разве есть лучший способ показать всем наш

непрекращающийся процесс улучшений? Но я не ожидал, что у этой деятельности окажется ещё одно преимущество.



Лучший способ поднять Лин на следующий уровень - это показывать другим людям как вы работаете.

Нашим сотрудникам было приятно, что другие люди хотели видеть, как они работают. 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!” Мы словно показывали свой проект на школьной научной выставке!

Поддерживая в компании атмосферу “готовности к экскурсиям” мы, по сути, говорили сотрудникам, что они прекрасно справляются со своей работой, так как люди со всех концов мира готовы 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 даже когда разразился самый сильный экономический кризис за последние сто лет, мы продолжали расширять свой бизнес. Мы работаем в сорока странах мира и эта цифра продолжает увеличиваться. Мы - высокоприбыльное предприятие с самым высоким уровнем заработной платы по региону для всех уровней сотрудников. Нам есть, чем гордиться, но иногда в постоянном стремлении к непрерывному улучшению мы забываем об этом.



Дино Росси, штат Вашингтон, сенатор



Роб Мак Кена, Генеральный прокурор штата Вашингтон

Наш успех обусловлен фокусом на создание культуры личностного роста персонала. Мы не просто говорим об этом, мы тратим тысячи долларов каждый день на обучение и подготовку сотрудников. Это и называется “отвечать за свои слова!”

Люди, которые приходят к нам на экскурсию, спрашивают: “Что вы делаете, для адаптации нового сотрудника?” Мы отвечаем: “Наш процесс адаптации всех без исключения работников происходит каждый день”. Большинство компаний открывают руководство нового сотрудника раз в пару недель, но 90% информации очень скоро забывается. В FastCap мы ежедневно проходим по нашим 13 целям, 20 принципам, рассматриваем бессчётное количество улучшений, сотни видов изделий, каждую ошибку, каждое обращение клиента, уроки истории, культуры и даже Конституцию. Мы привили ценности и создали культуру непрерывных улучшений, инвестировав в этот процесс реальные время и деньги. И это соответствует тому, что по мнению вице-президента компании Lexus, является самым важным для любой компании мирового уровня – обучение и подготовка людей.

Каждый наш сотрудник имеет должность инженера по процессам. Наша работа заключается не в том, чтобы создавать продукт, а в том, чтобы улучшать процесс создания продукта. Вот что делает нашу Лин культуру такой особенной. Последовательность этих улучшений не менее важна. В первую очередь мы подвергаем улучшению:

• Человека (The individual),

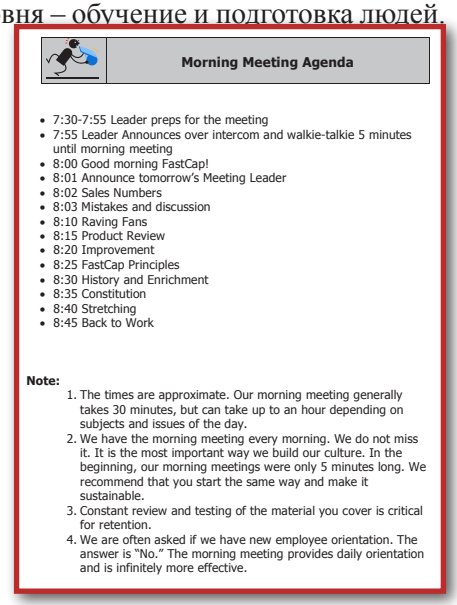
затем

• Процесс (The process), и

только затем

• Продукт (The product)

Мы часто говорим в FastCap, что наш бизнес – это развитие людей. Результатом этого является то, что мы производим выдающуюся продукцию; мы работаем в инновационной среде, в которой поощряются идеи, независимо от того, от кого они исходят - от работника нижнего звена или от финансового



Morning Meeting Agenda

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

Note:

1. The times are approximate. Our morning meeting generally takes 30 minutes, but can take up to an hour depending on subjects and issues of the day.
2. We have the morning meeting every morning. We do not miss it. It is the most important way we build our culture. In the beginning, our morning meetings were only 5 minutes long. We recommend that you start the same way and make it sustainable.
3. Constant review and testing of the material you cover is critical for retention.
4. We are often asked if we have new employee orientation. The answer is “No.” The morning meeting provides daily orientation and is infinitely more effective.

Расписние Утреннего Собрания FastCap



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

директора. Ожидания каждого сотрудника FastCap таковы, что все будет продолжать становиться лучше и лучше с каждым днём. Именно этого требует наша культура, и именно она является двигателем всех этих процессов!



Главное, чего люди хотят в жизни, – это чувствовать, что их идеи имеют значение и они имеют влияние на конечный результат.

А вот как надо измерять прогресс в создании Лин культуры - улыбками. Люди улыбаются, потому что это приятно, когда все на практике пожинают результаты улучшений, и работают в чистой и организованной обстановке.

Помогать людям развить свои лучшие качества, выделять время на обзор результатов, выслушивать идеи по улучшению и, при этом, обучаться – вот квинтэссенция того, зачем нужно Утреннее собрание. Начиная с простого сотрудника в первый день его работы и заканчивая на мне, как владельце компании – мы все вместе участвуем в процессе обучения и улучшений. Никому не даются поблажки и от каждого, без исключений, ожидается работа по улучшениям. Так в FastCap началось строительство культуры. Утреннее собрание было лишь началом.

Основная идея:

Покажите мне на что вы тратите 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. _____

Посетите сайт **www.fastcap.com** и скачайте текстовый Word-документ “Утреннее совещание компании FastCap” (FastCap Morning Meeting). Можете изменить его на 99%, или на 1%. Это бесплатный ресурс, для того, чтобы помочь вам начать продвижение в вашем Лин-путешествии.

Лин ресурсы



1. Документ “Утреннее собрание”
https://paulakers.net/download/morning-meeting-pdf/

Глава 9

Утреннее Собрание. Что дальше?

С помощью Утренних Собраний мы сумели воплотить в жизнь первую стадию формирования культуры – подготовка и обучение персонала. Но нам всё ещё предстояло привить ожидание постоянных улучшений. Мы хотели, чтобы люди делали ежедневные улучшения, чтобы мы могли производить продукцию более высокого качества при более низких затратах, и при этом, чтобы мы все наслаждались регулярным чувством удовлетворения от успехов в работе. Лин – это не только развитие сотрудников, чтобы они чувствовали себя счастливыми и вовлеченными. Это ещё и результаты – измеримые и конкретные результаты, при этом показывающие стабильную закономерность к улучшению.

Как мы этого добились? Если бы я сказал своим сотрудникам: "Эй, мне нужно, чтобы вы делали по одному улучшению в день", они бы посмотрели на меня перекосившимся взглядом. Большинство из них ответили бы: "Не уверен, что я смогу сегодня придумать какое-нибудь улучшение." Звучит трудновыполнимо, не так ли?

Поэтому я в очередной раз упростил задачу. Вы помните модель Hoks? Красота их подхода состояла в том, что они максимально упростили процессы, для того чтобы добиться полной поддержки со стороны сотрудников.

Я сказал своим людям: "Просто сделайте одно 2-х секундное улучшение в день. Это всё, что я прошу. Одно 2-х секундное улучшение". На Земле нет ни одного человека, я уже не говорю о мышах или хомячках, который не в состоянии улучшить что-нибудь на 2 секунды. Я опустил планку настолько низко, что теперь каждый мог её перепрыгнуть, что в результате и произошло. Я начал с простого объявления о том, что ожидаю от каждого по одному 2-х секундному улучшению в день. Но для того, чтобы убедиться в том, что люди понимают, как находить 2-х секундные улучшения, мы приступили ко второму этапу формирования культуры постоянных улучшений – Утренний обход улучшений.

Рабочий день у всех начинается в 7 утра. Утреннее Собрание проходит с 8:00 до 8:30. Фактически получается, что с 7 до 8 никто из моих сотрудников не выполняет свою конкретную работу. Это время отводится для 3S. Вы ещё помните, что это такое? Наши 3S – это соблюдение чистоты, сортировка и стандартизация. То есть



Все в режиме улучшения с 7 до 8.



Демонстрация улучшений в системе Канбан



Устройство для наклейки марок обрело свое мето



Иди сюда и взгляни на моё улучшение.



Очерчивая контуры инструментов в специальной пене

мы наводим порядок, сортируем и избавляемся от всего лишнего и не нужного на данный момент в работе, а затем всё стандартизируем. Посвятив первый час 3S, у каждого появляется возможность найти 2-х секундное улучшение. Сортировка завалов, которые часто формируются на рабочих местах, всегда положительно влияет на эффективности работы. Каждый работник знает, что у него есть как минимум один час, с 7 до 8, чтобы сделать одно маленькое улучшение в тех местах, за которые он отвечает. Чтобы усилить эффект, я стал делать Утренние обходы по каждому отделу, здороваясь с людьми и говоря: “Привет, Остин! Какое у тебя улучшение на сегодня?” или “Над чем ты работаешь?”

Когда люди приходят на экскурсию в FastCap, они говорят фразы типа такой: “Это самое чистое место из всех, где нам приходилось бывать. Вы, ребята, фанатики - у вас даже соль и перец помечены специальной наклейкой на обеденном столе”.

Нашим вторым шагом в направлении формирования Лин культуры стал очень простой процесс, который каждый мог легко понять, и в котором каждый мог принять участие. Мы намеренно сделали его очень простым, и предприняли осознанные действия, чтобы встроить его в наш рабочий день. На Земле нет ни единого места, которому бы не принесло пользу 2-х секундное улучшение.

Недавно я проводил семинар о 2-х секундных улучшениях для работников городского управления, расположенного

недалеко от моего дома. В первую же неделю мои слушатели стали предлагать всевозможные улучшения, некоторые из которых экономили им по несколько часов в день. Вы можете себе это представить? Я просил всего лишь о 2-х секундах, а люди добивались улучшений на часы. Вот что из себя представляет магия простоты.



Ребята, я не это подразумевал под "Ростом персонала"... Ну, и где же ваши улучшения?

Когда я объяснил суть 2-х секундых улучшений Гарри Кенворти, консультанту, у которого я брал интервью на своём радиошоу "Американский новатор", я спросил его, считает ли он, что этот принцип применим в любой сфере, на что он ответил: "Абсолютно". Я продолжил: "А как вы думаете, почему это так хорошо получилось в FastCap?" Он ответил: "Всё просто, Пол. Чтобы что-то прижилось, нужно выполнить три простых действия:

- Изложить ожидания
- Проверять ожидания
- Подкреплять ожидания.



Юрий наклеивает защитную плёнку на этикетки, чтобы они не стирались от постоянного использования.

Я не знал о существовании этого принципа из теории бизнеса, и я, естественно не учитывал его при формировании наших процессов, но, как оказалось, я в точности ему соответствовал. Я ожидаю от своих людей 2-х секундные улучшения, и это очевидно, так как мы выделили специальное время в рабочем графике на их выполнение. Своим утренним обходом я подкреплял ожидания. Время от времени я обнаруживал, что кто-то из моих сотрудников немного "застревал", и тогда я помогал им найти улучшение. Ну и, наконец, я закреплял подобное поведение тем, что ярко отмечал эти улучшения на Утреннем Собрании.

Руководители подразделений также обходят сотрудников и смотрят, какие улучшения они сделали на своём рабочем месте. Это стало очень эффективным средством формирования Лин культуры.

Мы также предприняли дополнительный шаг для воздатия должного по-настоящему хорошим идеям, записывая их на видео и демонстрируя на Утреннем Собрании. До того как мы начали снимать видео, мы



Просмотр видео самых удачных улучшений на Утреннем собрании.

собирали всех работников, чтобы на месте показать им то или иное улучшение. Но это стало логистической 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, записывая их на видео, мы были приятно удивлены четырём обстоятельствам. Во-первых, нам больше не нужно было таскать весь коллектив от одного отдела к другому, подобно стаду скота. Во-вторых, все могли чётко слышать и видеть демонстрацию на видео во время собрания. В-третьих, – и это было очень неожиданно – видеосъёмка заставила сотрудников улучшать свои речевые и презентационные навыки. Видеоролики помогали людям развить способности четко выражать свои мысли и естественнее себя вести перед камерой, что в современном обществе является просто незаменимым навыком. Ну и в-четвёртых, мы собрали прекрасную видеотеку для обучения всех желающих тому, как выглядят Лин улучшения.

Каталог и видеозаписи наших улучшений также стали и прекрасным рекламным материалом. Люди, которые приходили к нам на эскурсии, могли затем самостоятельно изучить увиденные примеры прямо на нашем веб-сайте. Этот функционал стал мощным средством обучения для внешнего мира, и, как я уже говорил, нашим сотрудникам очень приятно, что люди из самых разных стран мира смотрят их улучшения и учатся на них. Моей личной ОВДЦ (огромной волосатой дерзкой целью) было изменить мир. И как видите, мои люди именно это и делают.

Утренний обход улучшений стал вторым важным аспектом построения культуры непрерывных улучшений, и в результате его

внедрения мы получили гораздо больше пользы, чем ожидали. Но в этом и заключается сущность Лин мышления. Его преимущества неисчерпаемы.

А сейчас вам наверняка хочется спросить: “Пол, неужели вы делаете это каждый день?” Мой ответ: “ДА!” Мы делаем это каждый день на протяжении уже больше пяти лет. Не пропуская ни одного дня. Это часть нашего образа жизни. Мы считаем, что это важнее, чем создание приспособлений и инструментов для древообработки, или любой другой продукции, которую мы выпускаем. Мы уверены в этом, потому что знаем - если у нас работают лучшие в мире “решатели проблем”, то не важно, что мы производим сейчас или будем производить через пять лет. Мы будем в состоянии справиться с любой задачей, которая перед нами встанет.

Самым большим препятствием, с которым сталкиваются руководители перед тем, как позволить своим сотрудникам делать 2-х секундные улучшения, это довериться, что они ничего не испортят или или не сделают процесс хуже. На самом деле так и произойдет. Они будут делать ошибки, и в процессе они научатся лучше решать проблемы. Чтобы внедрить Лин правильно, вы должны поверить, что система приведёт вас к желаемому результату. Даже если вы столкнетесь с мелкими неприятностями на своем пути, помните, самое эффективное обучение - на ошибках. Если вы лишите свою культуру такого опыта, вы также лишитесь и безграничных улучшений, ожидающих вас впереди. Не забывайте также, что мы стремимся к небольшим улучшениям, поэтому и ошибки должны быть маленькими. Каждая ошибка и каждое улучшение станут ценной частью построения культуры постоянных улучшений.

Основная идея:
2 секунды изменят 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. Лин - Утренний Обход по улучшениям
http://youtu.be/3OEePS7Oh_g

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

Глава 10

Давайте сделаем это в туалете

В нашей компании FastCap бывает очень весело. Одна из самых забавных вещей происходит во время утренних экскурсий для наших посетителей. После того как они посмотрят нашу компанию в деле, во время Утреннего Собрания или Утреннего осмотра улучшений, они обязательно спрашивают: “Все это очень захватывает и поражает, но с чего же нам начинать внедрять это у себя?”

В этот момент я обычно говорю: “О, это очень просто,” и затем подвожу их к одному из пяти наших туалетов, открываю дверь и говорю: “Заходите сюда, я покажу вам, с чего нужно начинать формирование культуры непрерывных улучшений”.



Милости просим! Лин начинается в туалете!

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, Лин должен выглядеть повсюду на нашем предприятии”.

Мы создали очень простой стандарт, который был легко понятен для всех. В конце концов, походы в туалет – это то занятие, которое объединяет нас всех. К тому же это место, где в течение рабочего дня не меньше трёх-четырёх раз оказывается каждый. Поэтому когда мы говорим, что всё должно выглядеть “как туалете”, все ясно понимают, что это значит. А теперь позвольте мне рассказать вам, как же выглядит наш туалет.



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

В этой книге множество фотографий, служащих своего рода доказательством нашего экстремального внедрения Лин! На фото вы можете увидеть, что в каждом туалете стоит стеллаж из нержавеющей

стали, на полках которого расставлено все, что необходимо иметь в туалете: – вантуз, щётка для унитаза, туалетная бумага, средство для чистки унитазов Windex, салфетки, швабры и т. п. – словом, всё, что мы используем каждый день, чтобы содержать наши туалеты в чистоте.



Чистый туалет и крышка унитаза ОПУЩЕНА!

Когда мы первый раз взялись за преобразование наших туалетов, мы обратили внимание, что у нас были разные моющие средства и разные способы для того, чтобы содержать туалет в чистоте. Это не был стандартизованный процесс. Некоторым людям нравилось средство Windex, другие же предпочитали средство 409(тм). У нас был целый набор средств и методов для чистки туалета, что является полной противоположностью принципам Лин.



Схема уборки в туалете

Помните 3S, о которых мы узнали в компании Hoks – содержание в чистоте, сортировка и стандартизация? Следить за всеми средствами, который каждый предпочитает - это сумасшествие, и оно добавляет слишком много сложности задаче, которая, на самом деле, должна быть очень простой. Теперь у нас все стандартизировано.

На двери каждого туалета висит заламинированная карточка, с фотографиями шести шагов необходимых для чистки туалета. Также прикреплена фотография сотрудника, ответственного сегодня за порядок в туалете. В компании FastCap нет уборщиков. Мы все убираем туалеты, включая и меня.

Туалеты остаются абсолютно чистыми весь день, потому что естественным следствием Лин является уважение к людям. Оставить после себя туалет чище, чем он был до вас, – это простой знак уважения и вежливости к окружающим. Сиденье унитаза опущено, на нём нет следов мочи, на зеркале отсутствуют брызги от воды, а раковина сверкает.

Именно в таком виде каждый из нас оставляет после себя туалет. Я уверяю вас, что это не преувеличение! Если вы войдете в любой из туалетов в любое время дня – они будут выглядеть в точности, как и утром, после того, как их вымыли. Все это возможно благодаря трем

принципам, которых мы придерживаемся.

Первый принцип: оставляйте все лучше, чем оно было раньше. Если так поступать, всё постоянно улучшается.

Второй принцип: уважайте других. Такие простые моменты, как, например, опустить сиденье унитаза, являются проявлениями элементарной вежливости и демонстрируют уважение к другим. Когда вы стараетесь оставлять вещи лучше, чем до было вас, вы естественным образом убираете за собой, улучшая состояние вещей, тем самым проявляя уважение к окружающим.

Правило третье: создавайте стандарты, доступные и понятные каждому. Свой стандарт мы создали на основе очень простой модели, близкой каждому – на основе туалета. Туалет очень нагляден и его все понимают. Разве есть что-то более подходящее для строительства культуры постоянных улучшений, чем туалет?

- Оставляйте все в лучшем состоянии, чем оно было раньше
- Уважайте других.
- Создайте стандарт.

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



Windex подходит для всего!

Формирование культуры Лин требует, чтобы все стандартизировалось и упрощалось. Мы остановили свой выбор на средстве Windex (потому что я грек, а все греки знают, что Windex отчистит всё и решит все проблемы. Если вам непонятна эта шутка, советую вам посмотреть комедию “Моя большая греческая свадьба” – и вы всё поймёте). Любимая шутка в FastCap: “Если другие средства не помогают, возьмите Windex. Пол обожает Windex.” Поэтому мы используем Windex для раковин в туалетах, при мытье полов и когда протираем обеденный стол. Мы также используем Windex на кухне. У нас одно моющее средство, которое прекрасно подходит практически для любых поверхностей. Это только один пример того, почему туалет стал такой хорошей моделью для стандартизации и упрощения.

И если вернуться к 3S, то чистота в туалете поддерживается очень

просто. В нём всё отсортировано (потому что мы избавились от всех лишних предметов) и стандартизовано. Мы используем одни и те же средства во всех туалетах и одну и ту же схему уборки. Согласно нашему графику все сотрудники по очереди моют разные туалеты. Каждую неделю люди сменяют друг друга, но при этом все прекрасно справляются с задачей, потому что в каждом туалете все находится на одних и тех же местах, и всё на 100% предсказуемо. “Экспертом” у нас является процесс, а не люди. Таким образом мы высвобождаем нашу оперативную память для задач более высокого порядка, для задач вроде постоянного совершенствования и инноваций. Мы не засоряем наши головы и не тратим время на бестолковые поиски чистящего средства или вантуза. Если вы не знаете, с чего начать формирование мышления Лин, начните делать это в туалете!

Основная идея:
Лин начинается в туалете.

Лин видео



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

Глава 11

Как мне начать?

Некоторые из вас наверняка испытывают сейчас разочарование. И в самом деле, как может Лин производство - бизнес-теория мирового класса, которая преподается в лучших MBA-программах и передовых школах менеджмента - быть сведена к чему-то настолько веселому, простому, и легко применимому? Я рассказал вам о том, как Лин помог компаниям, находившимся на грани банкротства, превратиться в процветающие предприятия с многомиллионными прибылями.



Используйте голову, а не кошелёк. 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 улучшением.

Я также рассказал вам о компаниях, подобных моей, которые были невероятно успешными и до внедрения Лин, и тем не менее Лин оказал трансформирующий эффект на нашу эффективность и на наших людей.

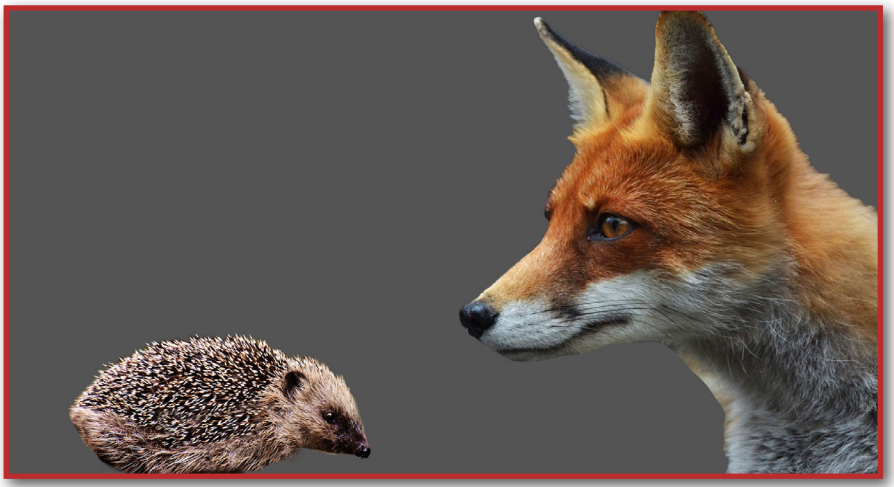
А теперь я хочу, чтобы вы рассмотрели возможность применения Лин не только в бизнесе, но и в личной жизни. Мои сотрудники рассказывают, как они применяют принципы Лин при общении со школьными учителями своих детей, с агентами по недвижимости и другими людьми, которых они встречают в повседневной жизни. Вместо обычного подхода “обвинить и пристыдить”, наши люди задают естественный для себя вопрос: “Как я могу это улучшить?”, или “Есть ли лучший способ для решения этой проблемы?” Среднестатистический человек, как правило, не привык к такому уровню позитива, тогда как приверженцы Лин-мышления всегда позитивны и являются людьми действия. Они всегда смотрят глубже и не принимают ответов типа: “Мы не сможем это сделать”. Вместо этого, приверженцы Лин усовершенствуют процесс и найдут лучшее решение.

Уверяю вас, если бы внедрение Лин было бы сложным процессом, я бы не стал писать эту книгу. Я энергичный предприниматель, у которого нет терпения на всякие академические изыскания, технические инструкции, или планы, требующие усердного микро-менеджмента. Моя цель состоит в том, чтобы рассказать о Лин как можно большему количеству людей, а затем наблюдать, как волна улучшений накроет наши предприятия, наши

общины, и даже то, как выстраиваются отношения в наших семьях. Ваш бизнес и ваша личная жизнь могут радикально измениться, стать лучше, чем когда-либо, благодаря воплощению простого, присущего каждому стремления к постоянным улучшениям.

Секрет таких компаний мирового уровня, как Toyota, New Balance, или FastCap в том, что они делают небольшое количество вещей настолько хорошо, что никто не может с ними сравниться. Это похоже на то, что Исайя Берлин описывает в своем знаменитом эссе: «Лиса знает много секретов, а ёж - один, но самый главный». Постоянство и стабильность позволяет ежу день за днём обводить лису вокруг пальца. В этом и заключается красота философии Лин. Она проста.

С чего вам начать? Для начала я попрошу вас провести небольшое исследование и получше узнать, как выглядит компания, практикующая Лин. У нас есть прекрасный веб-сайт - www.fastcap.com. Пройдите на вкладку “Видео” на главной странице и вы найдете видеоролики



Я предпочту свои 2-х секундные улучшение любой хитроумной стратегии. Поймай меня, если сможешь!



Кликните на вкладку **Videos**, *а затем* **Lean Videos**. *Все наши видеоролики бесплатны!*

обо всём, что (или “о чем”) я рассказываю: история нашей компании, Утренний осмотр улучшений, Утреннее собрание и мой любимый Лин рабочий стол. Начните смотреть видео. Окунитесь в позитивную энергию нашей компании FastCap.

Второе важное действие - это

экскурсия на компанию, которая внедрила Лин. Мы приложили все усилия, чтобы предоставить возможность желающим пройти виртуальную экскурсию на нашем сайте (по-сути, этот способ наиболее соответствует подходу Лин), однако у настоящей экскурсии есть много преимуществ. Если это в принципе возможно, постарайтесь выделить время и ресурсы посетить какое-нибудь Лин-предприятие. Единственный способ почувствовать подлинность и силу Лин-культуры в полной мере - это лично встретиться с людьми на местах. Вот компании, которые я порекомендовал бы в первую очередь - Kaas Tailored (под руководством моего друга Джефа Кааса) в Эверетте (штат Вашингтон), а также компания Карла Ваденстена VIBCO в Провиденсе (штат Род Айленд). Если вы находитесь неподалёку от Белингема (штат Вашингтон), милости просим посетить нашу компанию FastCap. Ну, а если вы хотели бы посетить компанию Toyota, но не можете поехать в Японию, советую посетить их завод в США в городе Лексингтон (штат Кентукки). Там вам предложат изумительную экскурсию, от которой просто дух захватывает.



Экскурсия "Учись видеть" по Fastcap

Вообще, в мире тысячи компаний, которые могут предложить подобные туры, потому что неотъемлемой частью культуры Лин является стремление поделиться опытом. Как только вы начинаете пожинать плоды Лин мышления, вам естественным образом хочется распространять ваши знания для других. Вот насколько сильна эта методика и вот как вы можете понять, что по-настоящему прониклись духом Лин - он всегда несет с собой энтузиазм и воодушевление. Людям нравится сознавать, что они становятся лучше, и они приходят в восторг, когда начинают добиваться большего меньшими усилиями.



Утрение собрания формируют культуру

Третье, что вам нужно сделать, – это внедрить Утренние собрания на вашем

рабочем месте. Именно с этого начинается вовлечение всех в процесс. Утренние собрания нужны, чтобы все поняли, что от них ожидают постоянное совершенствование, а для этого нужно просто начать спрашивать с каждого 2-х секундные улучшения. Первым нужно улучшить ваши туалеты (или вы думали, что я шутил?). Туалет - это простой первый шаг, потому что там всё наглядно и все им пользуются по три раза на день.

На следующий день после первого Утреннего Собрания, проведите Утренний осмотр улучшений и посмотрите, как каждый включился в процесс улучшений.

Примерно через год, после того, как Утренние Собрания и Утренние Обходы уверенно вошли в привычку, а в туалетах у вас абсолютный порядок согласно стандартам Лин, следующее, о чём вам нужно будет подумать, – это обучение других людей методике Лин.

Откройте своё предприятие для посещений, найдите и познакомьтесь с другими приверженцами Лин в вашем городе, и поощряйте взаимные визиты. Когда вы открыты для посещений, вы начнете понимать как внедрять Лин на обсолютно новом уровне. Почему? Да потому что, когда ваши сотрудники начинают принимать посетителей, которые искренне интересуется их деятельностью - это возрождает в них чувство гордости за свою работу. Это во-первых. А во-вторых, когда вы чему-то учите других, вы сами, как правило, становитесь в этом предмете намного сильнее.



Чем больше вы преподаёте Лин, тем лучше вы становитесь в применении Лин.



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

Третье и главная причина обучать других заключается в том, что это просто правильно. Помогать другим и работать во благо сообщества важнее, чем просто зарабатывать деньги. Работать ради высокой цели важнее, чем гоняться за прибылью. Вы обнаружите, что наиболее успешные компании мира мастерски совмещают искусство зарабатывания денег с даром помогать и делиться с окружающими. Философия работы “во благо” является фундаментальной для любого, кто хочет стать приверженцем Лин.

Так что вперёд, сделайте решающий шаг, станьте Лин-лидером!

Основная идея:
Начинай с малого,
мечтай о большем!

Лин видео



1. Лин в двух словах, PDF-документ
https://paulakers.net/download/lean-in-a-nutshell/



2. Лин - Используйте голову, а не кошелёк
http://youtu.be/OuVfDJhf0ew

Глава 12

Экстремальный Лин

Построение успешной Лин культуры невозможно без серьезного отношения к делу - твердость решения должна быть на 1000%. Когда же стремление к постоянным улучшениям захватывает руководителя на эмоциональном уровне, это называют экстремальным Лином. Экстремальный Лин – это когда руководство компании “поглощено” устранением потерь через непрерывное улучшение. “Мы находимся в состоянии войны с потерями”, – говорит Карл Ваденстен. Это эмоциональная, на уровне инстинкта, потребность смотреть на вещи через призму стремления к упрощению, улучшению и избавлению от потерь.



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 мысло 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.



Мы в состоянии войны с потерями!

Недавно я посетил предприятие, на котором уже три года практиковали Лин, но атмосфера в компании была похожа на спустившую шину, не ощущалось никакого воодушевления. Я выяснил, что руководство решило испробовать Лин только потому, что их конкуренты работали по Лин. Далее, они просто передали на уровень ниже поручение “внедрить этот Лин”. По сути, они самоустранились, сняв с себя всю ответственность за то, как будут внедряться принципы Лин. Единственной целью внедрения Лин для них было повышение выручки. В итоге они получили культуру в компании, напрочь лишенную энергии и энтузиазма. Конечно, они делали какие-то улучшения, и мы видели примеры использования 3S, но это был разительный контраст с тем, какую страсть я видел в японских и некоторых избранных американских компаниях.

Будучи руководителем, вы должны быть полностью вовлечены в процесс вместе со своими сотрудниками, иначе Лин станет всего лишь очередным быстро потеряющим актуальность “хитом сезона”, очередным бизнес-инструментом, который забудется сразу после того как менеджмент вернется со следующего бизнес-

семинара. Большинство руководителей обращаются к Лин в надежде заработать. И только 2% Лин-лидеров создают динамичную Лин-культуру, фокусируясь на росте людей, а не на увеличении прибыли. Экстремальный Лин ощущается в сердце, а не в голове.



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

Ярким примером экстремального Лин является японская компания Molten. Во время экскурсии по цехам, президент компании показал нам одну производственную ячейку, в которой они работали над сокращением 1/6 секунды в процессе, занимавшем минуту. Я стоял, слушая с открытым ртом, понимая, насколько небрежно я внедрял Лин у себя в компании. Эти люди преследовали потери с такой же одержимостью, как моя собака гоняется за котом. Когда я спросил президента, испытывает ли он стресс, он ответил: “Если вы японец, вам незнакомо это слово. Китайцам до нас два дня пути по воде, и две недели до США. И если мы не будем бороться с потерями всеми возможными способами, 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”

Где я заразился своим страстным желанием овладеть Лин? Все началось на заводе Hoks в Японии. Когда я увидел, чего смогли добиться люди в этой компании вопреки всему, меня как будто ударило током. Я сразу же сказал себе: “Я хочу добиться этого в FastCap”. Дух и энергия этого места вдохновили меня 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 не поколебались ни разу. Как вы помните, я оказался в Hoks после того, как я пять лет находился в непонятном состоянии, в поисках решений как заставить Лин зажить самостоятельной жизнью. Если же в вас нет страсти к улучшениям,



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

вы должны продолжать учиться, наблюдать, изучать и продвигаться вперёд небольшими шажками, пока ваш “фитиль” не загорится (пока вас не ударит током, “until your wire gets tripped”).

В FastCap был один работник, которого было труднее убедить практиковать Лин, чем многих других. Однажды утром он был особенно расстроен тем, что так много времени было потрачено на Утреннее Собрание и Осмотр улучшений.

“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 невероятно успешная компания. Знаешь почему? Благодаря постоянным улучшениям. Твоя работа состоит не в том, чтобы производить заклепки FastCap, а в том, чтобы улучшить процесс их производства. При таком подходе все остальные производственные проблемы решатся сами собой”.

Один из моих наставников по Лин разговаривал однажды с топ-менеджером Toyota о всех негативных последствиях для компании, которые были вызваны судебными исками и жалобами на застрявшие педали газа и неисправные тормоза. Он не стал искать оправданий или жаловаться на судьбу, а просто посетовал, что некоторые люди в Toyota успокоились и почуют на лаврах. Они растеряли свою страсть, свою одержимость.

Мой сенсей Брэд (помните Брэда и Джона из второй главы?) сравнивает эффект внедрения Лин культуры с “дикими мустангами”. Клянусь, у него у самого глаза будто одичали, когда он это говорил! Дикие мустанги, не ведающие страха. Ведомые инстинктом на самом глубинном уровне, словно их жизнь зависит от бега. Такой же силой обладает и творческое начало, пробуждаемое в людях, если его ничем не ограничивать. Секрет, конечно же, заключается в том, как заставить лошадей продолжать бег и оставаться свободными. Никогда нельзя просто прогуливаться. Вот что такое “экстремальный Лин”.



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

Как раз перед тем как экономический кризис разразился в полную силу в 2008 году, я то и дело начал замечать вокруг себя тревожные сигналы. Я видел, как очень успешные и ответственные в финансовом плане компании вдруг начали трещать по швам и обваливаться. Как известно, компания FastCap сильно зависит от строительной отрасли, и, если



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.

не считать сферу недвижимости и банковский сектор, вам придется сильно потрудиться, чтобы найти отрасль сильнее пострадавшую от рецессии, нежели строительство. А мы при этом продолжали успешно работать. Мы были, как я это называю, в “сумасшедшем режиме Лин”, при котором атмосфера в компании была на высоком уровне, у нас была хорошая прибыль, мы расширялись на международные рынки, и у нас была команда сотрудников полных энтузиазма. Улучшения происходили каждый день на всех уровнях.

При этом у всех остальных наблюдался спад. Бизнес сократился на 25%. Многие по-настоящему хорошие люди и умные предприниматели вынуждены были сворачивать свой бизнес. Глядя на все это, я решил, что мы не можем позволить себе расслабляться, уповая на свою удачу. Если мы хотим избежать последствия плохой экономической ситуации, мы должны первыми ввязаться в схватку, так, чтобы рецессия даже не посмела коснуться “наших берегов”. Настало время войти в режим настоящего сражения. Настало время “Экстремального Лин”. Это называется действовать с позиции силы. Зачем ждать, когда тяжелые времена нападут первыми?

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

Цель No 1: Мы выживем.



Мы остались в нашем старом цеху, преобразовали его в соответствии с Лин, использовали наши мозги, а не кошелёк, и в результате все сохранили свои рабочие места.



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

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

Цель No 3: Мы не только выживем, но, несмотря на рецессию, ещё и преуспеем.

Первой мерой был отказ от моего “проекта мечты” по расширению. Я отложил 5 млн. долларов на строительство новой, более просторной фабрики, которая стала бы блестящим показателем нашего успеха. Было неимоверно сложно отказаться от этих планов, но мы решили не тратить эти деньги, оставив их в качестве резервного фонда. Экономика была в таком непредсказуемом состоянии, что могла в любой момент подкинуть нам “мину”, способную нас разорвать. Не тратить деньги в такой момент было разумно. Мои друзья и бизнес-партнёры не могли поверить, что я остановил этот проект на полпути.

Следующим нашим шагом стало решение сократить бюджет на 25% на фоне 25% падения заказов. Однако это сокращение не затрагивало заплату и рабочие места. Мы урезали бюджет на рекламу и маркетинг вполовину – с $500 тыс. до $250 тыс. Большинство компаний в подобных ситуациях поступают наоборот, потому что, как принято считать, для того, чтобы остаться на плаву, нужно больше тратить на продвижение и агрессивное привлечение клиентов. Мы же сократили расходы всех без исключение подразделений на 25%. Никто не чувствовал себя избранным или отверженным - мы все несли одинаковую ношу. Вот как выглядит экстремальный Лин. И хотя мы уже были образцовой Лин компанией, мы знали, что потери оставались повсюду, и мы были решительно настроены с ними бороться.

Мы были преданы нашей миссии по непрерывному улучшению, при этом используя меньше ресурсов, чтобы выжить и преуспеть во время надвигавшейся бури. Как вы помните, мы уже были “по-сумасшедшему” привержены Лин. Вместо того, чтобы встретить сложную ситуацию упав духом, мы бросились в бой, настроенные продолжать улучшаться и делать больше с меньшими затратами – подобно дикими мустангам творчества и инноваций. Как я и предполагал, наша решительность



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 Лин-видео, размещённое на нашем веб-сайте.

в сторону Лин окупилось сполна. Случилось что-то невероятное. Наш бизнес не обвалился. Он даже не пострадал. В каждом подразделении сотрудники смогли найти креативные способы сокращения затрат, при этом продолжая улучшаться. Мои маркетологи и специалисты по рекламе разрабатывали кампании, которые были лучше, дешевле и, при этом, эффективнее. Они достигли большего при меньших затратах. Вы можете себе это представить? На основе этих событий родился девиз нашей компании: “Деньги душат творчество”.

Когда деньги не являются ограничивающим фактором, мы отказываемся от нашего самого сильного ресурса: наших идей. Причина кроется в том, нам становится гораздо легче решить проблему деньгами, чем каким либо другим способом. Однако снова и снова мы убеждаемся, что вместо решения, деньги создают только новые проблемы. Например, раньше нам требовалось до нескольких дней, чтобы сделать одно видео и разместить его в Интернете. Мы считали, что нам требуется самое лучшее видеооборудование и специальная видеостудия. На самом деле это были самые большие выброшенные зря деньги в истории нашей компании. Сегодня мы можем снять видео с пятью разными сценами меньше, чем за пять минут. И этот процесс включает:



Сними!



Смонтируй



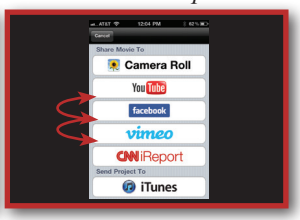
Вставь кадры



Добавь музыку...



...Титры и подписи



Начни загрузку

1) Съемку материала,
2) Редактирование и обрезка отдельных кадров,
3) Добавление их в общий проект,
4) Добавление музыкальной дорожки,
5) Добавление титров и подписей,
6) Начало загрузки на Youtube.

Если вы хотите увидеть, как это происходит, зайдите на наш сайт и посмотрите ролик “Как снять Лин-видео”, а также обзор лучших камер для съёмки. Обычно в таких случаях я говорю “это настолько просто, что даже ребёнок с этим справится”, но дети в наше время отлично разбираются с новыми технологиями. Поэтому я скажу, что “это настолько просто, что даже 70-летний старик, не имеющий никакого технического опыта, разберётся, как это делать в течение пяти минут”. Так как мы на все смотрим с позиции Лин, мы убрали барьеры, которые обычно мешают людям, и сделали кажущиеся сложными технологии доступными для всех.

Но настоящий приз нас ждал, когда мы достигли нашей третьей цели – процветания. Как результат того, что целому ряду других предприятий в сфере строительства пришлось закрыться, нам стало доступно высококлассное оборудование по гораздо более низким ценам. Мы начали скупать оборудование за полцены, или даже меньше, что позволило нам существенно расширить бизнес. Результатом расширения стало то, что мы наняли дополнительный персонал, а 2009 год стал одним из самых успешных в истории компании. Получается, что во время сложнейшего для нашей отрасли кризиса, мы смогли достичь высочайших годовых показателей по прибыльности, не уменьшили, а увеличили количество рабочих мест, и все это при высоком уровне зарплат. Это было нашей наградой за то, что мы выбрали путь “Экстремального Лин”. Мы поняли, что сможем преодолеть любые испытания до тех пор, пока мы будем не позволять нашим успехам усыплять нашу бдительность.



Одна из множества машин, которые мы купили за копейки - по ходу создав 10 новых рабочих мест.

Основная идея:
Мы находимся в состоянии войны с потерями, поэтому немного гнева и страсти по отношению к противнику солдатам не помешает.

Лин видео



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

Глава 13

Скромный Лин

Помимо наличия 100%-й вовлеченности, Лин лидер должен быть скромным. Как это выглядит? Давайте я вам дам осязаемую цель. Поставьте себе цель поощрять, хвалить и отдавать должное работе своих сотрудников как минимум 10 раз в день. Ваши люди должны привыкнуть слышать от вас фразы типа «великолепная идея, Боб!», или «Мэри, ценю сколько труда ты вложила в этот проект!», или «а знаешь, Джон, мне кажется твоя идея лучше моей». Когда скромность становится центральным атрибутом Лин руководства, сотрудники начинают больше разделять цели компании и в них разгорается творческое начало. Люди начинают расти и процветать, когда знают, что у руля находится не самовлюбленный эгоист. Они знают, что руководство ставит своей целью отдавать должное сотрудникам прежде, чем хвалить свои заслуги. В такой атмосфере отсутствуют политические игры, интриги, или зависть, потому что сотрудники спокойны за то, что их работа будет оценена по достоинству, а также, что ещё важнее, они понимают, что одной из их главных обязанностей является признание вклада окружающих. Лин-культура - это щедрая атмосфера. Щедрая на признание заслуг, щедрая на уважение, щедрая на идеи, поддержку и помощь.

Лин лидер обладает достаточно сильным эго, чтобы просить и принимать идеи, а затем открыто отмечать ценность вклада каждого участника. Более того, Лин лидер воодушевляется от одной возможности дать волю всему нераскрытому потенциалу к творчеству и гениальности, которые во многих других организациях продолжают пребывать в спячке.

Несмотря на то, что многие люди будут поначалу застенчивы и не сильно активны, человек по натуре желает уважения и признания своих заслуг. Как только они привыкнут к вопросам “Что вас раздражает?”, или “Как бы вы это исправили?”, можете ожидать, что в очень скором времени на вашу организацию



Четыре фразы, которые Лин-лидер должен повторять своим людям:
1. “Отличная работа, я ценю то, что вы делаете”
2. “Мэри, Боб, это оличная идея!”
3. “Мэри, Боб, ваша идея лучше, чем моя!”
4. “Вы правы, а я ошибался, я кое-чему научился у вас”.



Океанская волна творчества обрушится на компанию, которой руководит скромный лидер, признающий чужую правоту.

обрушится океан творческих идей.

Это невероятное совпадение, но в момент написания мной этой главы, один из моих сотрудников, Павло, подошел ко мне в цеху. Он заметил, что я подал заказ на неправильный материал для одного из наших продуктов. Он сказал, “Пол, я просто хотел убедиться, что вы в самом деле хотите заказать деталь X. Ранее мы обсуждали, что другая модель будет обладает лучшими характеристиками”. Я ударил себя по лбу, поняв свою ошибку, и сказал, “Ничего себе, спасибо тебе большое. Ты абсолютно прав.” У меня ещё оставалось время отменить неправильный заказ, и внести соответствующие корректировки. Я продолжал сильно благодарить Павло, за то, что он заметил мой недочет. Позже в тот день, Павло, который, кстати говоря, является образцом атлетического совершенства ростом 190 см, и который должен был бы иметь эго размером с Техас, подошел ко мне и сказал, “Пол, я просто хотел, чтобы вы знали, что это Алексей заметил ту ошибку. Ему пришлось уйти пораньше, и он попросил меня вас уведомить.”

Вот какова сущность Лин-культуры. Когда лидер не против, чтобы его поправляли и у него нет проблем с тем, чтобы отметить заслуги окружающих, тот же самый дух щедрости и взаимовыручки проистекает между всеми остальными. В менее гостеприимной обстановке, Павло мог бы тихо пробормотать об ошибке себе под нос, наблюдая за тем, как одна ошибка ведет к множеству других, и сказать в конце: “Видите? Я же говорил, что это не сработает.” Вместо этого, он чувствовал себя абсолютно комфортно поделиться со мной своей обеспокоенностью. Также Павло мог без каких-либо негативных последствий принять мою благодарность на свой счет, но он не поленился и великодушно указал на человека, который в данном случае себя проявил - Алексея.

Ещё одно преимущество Лин-культуры в том, что оно освобождает сотрудников от переживаний или нежелания делиться своими идеями. Вероятность того, что идея будет отвергнута не представляет никакой проблемы, потому что это в порядке вещей сделать предложение, которое затем по какой-либо причине оказалось неудачным. Никто не обижается, и никто не ощущает ответственности постоянно быть правым. В этом плане у нас нет проблем показать свою уязвимость, потому что

мы объединены общей целью постоянно совершенствоваться, чтобы улучшить жизнь наших клиентов.

Не так давно, команда инженеров из компании Bombardier (та, что производит самолеты Learjet) посещала наш завод. Один из инженеров поделился со мной историей. Он был на вечеринке у одного своего коллеги по случаю выхода на пенсию. Было много подарков, ещё больше поздравлений. В конце вечера виновник торжества на мгновение задумался о своей 30-летней карьере в компании. С толикой сожаления он сказал, «В течение тридцати лет мои руки были в их распоряжении. Они могли бы получить мои голову и сердце в придачу, но они не разу не спросили".

Лин лидеры создают условия, в которых человек проявляет себя в полной мере, реализуя все свои навыки и таланты. Именно это я услышал от Вице-президента Lexus много лет назад в Японии. "Самое важное для нас - это наши люди. Нас не волнуют новые технологии, новые стратегии продаж или новая модель машины. Мы вкладываем в наших людей."

И наконец, ваши люди проявят себя с лучшей стороны, если вы относитесь к ним с уважением и благодарностью. Лин-лидер должен осознавать, что каждый человек привносит свою частичку гениальности в общий вклад. Если подумать, такой подход намного облегчает вашу ответственность как руководителя. Какое это облегчение осознавать, что вам не нужно придумывать каждую хорошую идею! У вас уже есть океан идей и возможностей от ваших сотрудников, который только и ждёт, чтобы в него окунулись. Кто будет игнорировать или отказываться от своего самого ценного источника гениальности?

Лин-лидеры создают лучшие продукты и предоставляют лучшие сервисы, потому что на 100% используют таланты своих сотрудников, при этом не создавая в коллективе зависти, политических интриг и конфликтов. Кто-то мне сказал однажды, что политика - это 9-й вид потерь, в основе которого лежит человеческое эго. Только личность с сильным самосознанием может стать Лин-лидером, потому что именно самосознание позволяет человеку не выпячивать своё эго и быть скромным, при этом оставаясь искренним и великодушным.

В конечном итоге, эта книга на самом деле не о Лин, операционном совершенстве, 2-х секундных улучшениях, или 3S. Эта книга о первоклассном лидерстве. Когда лидеры руководят на основе принципов мирового уровня, продуманно их применяя, нет предела возможным свершениям.

Основная идея:
Скромность - путь к величию.

Лин видео



1. 2-х секундное Лин-улучшение

http://youtu.be/6qhE4WicKoI



2. Лин в Лантек:
Высочайший уровень лидерства

http://youtu.be/fOotGdcDQ8o

Глава 14

Три столпа Лин

Чуть более года назад я принял решение написать *2-х секундный Лин*. Я руководствовался двумя причинами.

Во-первых, людям было любопытно. Они посещали Fastcap, видели во всей красе нашу Лин-культуру и хотели больше информации о том, как такую необычную культуру построить. Было очень логично выложить мои мысли на бумаге и поведать нашу историю. Мне очень хотелось рассказать о том, какой путь мы прошли, как внедрили Лин - и все это для того, чтобы более эффективно помогать людям.



Экскурсия на FastCap

Во-вторых, я хотел выразить свои идеи в более краткой форме и расписать “четкий процесс”, который находится в сердце Лин-мышления.

Год спустя у меня появилось множество мыслей по поводу всего, что произошло, а также касательно содержание книги. Одно я знаю наверняка - книга очень популярна! Людям она нравится. Она простая, короткая, и она делает концепцию Лин доступной для каждого. И это как раз то, как я её задумывал - чтобы каждый мог понять как построить Лин культуру, независимо от того, обладаете вы степенью Ph.D., или же вам 18 и вы только начинаете карьеру.



Три столпа Лин



Пол во время выступления

2-х секундный Лин помог мне получить большую огласку. Люди начали просить меня выступить перед их компаниями и организациями в разных странах по всему миру. Это привело к тому,

что я начал задумываться над тем, как улучшить посыл моей книги. Лин включает в себя планирование, действия, проверку, повторную оценку и постоянное улучшение всего. Поэтому приготовьтесь… Вот как я улучшил посыл ***2-х секундного Лин***.

Я разработал *3 столпа Лин по версии Пола*. Каждый раз когда я выходил в цех и видел проблемы с которыми борются мои сотрудники, я отчетливо понимал, что мне чего-то не хватает. В кругах знатоков Лин часто говорят, что двумя столпами Лин является устранение потерь и непрерывное совершенствование. Я не согласен. Лин должен учить людей **видеть потери**. Видеть потери - это Первый Столп Лин. Если вы не в состоянии видеть потери в своей деятельности, вряд ли у вас получится начать их устранять. Первый Столп Лин - это научить ваших людей **видеть потери**!

Если вы серьезно настроены построить Лин-культуру, вам нужно пройтись по каждому своему процессу и спросить, “Боб, назови мне 8 видов потерь, и какие из них ты видишь в процессе, которым ты сейчас занят?”

Для начала, следует убедиться, что все члены вашего коллектива **знают 8 видов потерь**, как свои пять пальцев. И для этого не достаточно будет раздать брошюрки, отправить имейлы, или провести семинар. 8 видам потерь нужно обучать каждый день! В Fastcap мы просто повторяем их каждый день во время Утреннего собрания. Каждый день один из сотрудников по пальцам должен назвать все потери, и не просто назвать, а рассказать историю, наглядно их иллюстрирующую.



Сделайте 8 видов потерь более актуальными и веселыми

1. Перепроизводство. Главный вид потерь - это перепроизводство. Оно является матерью всех потерь, и напрямую или косвенно присутствует во всех остальных потерях.

2. Транспортировка. Нам приходится транспортировать то, что мы произвели в избытке.

3. Лишние запасы. Перепроизводство также напрямую влияет на увеличение запасов.

4. Дефекты. Перепроизводство повышает вероятность дефектов, которые затем нужно исправлять.

5. Лишняя обработка. Исправляя дефекты мы производим излишнюю обработку изделий, которых мы произвели слишком много.

6. Лишние движения. Все эти дополнительные операции ведут к тому, что совершаем много лишних движений.

7. Ожидание. Затем мы вынуждаем наших клиентов ждать, так как занимаемся исправлением дефектов и боремся с последствиями других потерь.

8. Неиспользованный человеческий потенциал. В конце концов, вместо того, чтобы приносить ценность клиентам, мы тратим потенциал наших сотрудников на исправление последствий потерь.

Первый Столп

Как я уже сказал, каждое утро один из наших 52 сотрудников поднимает 8 пальцев и рассказывает историю о потерях. Она настолько глубоко привита в членах нашей команды, что они легко обнаруживают потери, если они присутствуют в их деятельности. Первый и главный навык, которым должен овладеть человек, внедряющий Лин, это то, что я называю Первым Столпом Лин: умение **видеть потери**.



Учитесь видеть потери

Второй Столп

Второй столп заключается в том, что каждый человек должен непрерывно все улучшать. Суть книги 2-х секундный Лин - это небольшие нарастающие улучшения, которые очень скоро накапливаются до существенных результатов. Год спустя, я на 100% поддерживаю эту концепцию, даже больше чем когда-либо, потому что она работает, и потому что она так проста. То есть, в первую очередь вы видите потери, а во-вторых, **вы непрерывно улучшаете каждый процесс, каждого сотрудника, каждый день**.

Третий столп

Третий столп, наверное, является самым исключительным из трех. Этот столп, можно сказать, застал меня врасплох. Я просто не осознавал, за счет чего мы настолько успешно внедрили Лин культуру. Третьим столпом Лин является **создание видеороликов “до и после” по всем своим улучшениям.** Вы должны показать как выглядела рабочая зона или процесс “до”, а затем “после” улучшения. Я знаю, что вы возможно сейчас говорите, “Пол, какое отношение это имеет к Лин?”

Самое, что ни на есть главное. Когда вы строите культуру, вам нужно задокументировать свое развитие. Сделайте это в такой веселой манере, чтобы люди наслаждались просмотром ваших видео и им хотелось бы присоединиться. Это добавляет огромное количество свежей эмоциональной энергии. Обычно я говорю людям просто взять свой смартфон, “мыльницу”, видеокамеру - все, что угодно, но только не профессиональное оборудование - и снять свое

улучшение. Не покупайте дорогое программное обеспечение для монтажа своих роликов - в этом нет необходимости. Все, что вам нужно - это простая программа вроде iMovie, в которой вы можете смонтировать ролик прямо на вашем смартфоне. **Не усложняйте и просто сделайте это.**



Не усложняйте – используйте свой телефон, а не видеокамеру

Лучший пример воплощения этого подхода можно наблюдать в том, как потрясающие сотрудники компании Walters & Wolf сняли одно из своих первых видео под названием “Доставка почты”. Это очень простое, смешное, низкотехнологичное видео, которое помогает строить культуру. В этом видео есть все, а компания Walters & Wolf просто в ударе!



Приложение iMovie для монтажа роликов

Хотите раскрою секрет? Впервые я начал снимать видео около 4-х лет назад, но мне потребовалось целых два года, чтобы снять свое первое видео! Другими словами, я должен был начать снимать видео уже 6 лет назад, но я был парализован желанием сделать все идеально. Я накупил различного съемочного оборудования, специальное освещение, а также навороченное программное обеспечение, но так и не снял свое видео, потому что пытался сделать все идеально. Затем я осознал свое безрассудство. Если вы просто снимите видео, вы многому научитесь благодаря тому, что просто сделаете это. В этом кроется смысл 2-х секундного Лин. Если вы просто сделаете небольшое улучшение, вы столькому научитесь, что ваше следующее усовершенствование будет намного лучше.

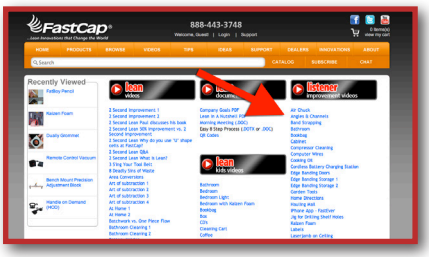
То же самое касается и видеороликов. Сделайте его сейчас - с помощью телефона, лежащего у вас в кармане. Возьмите и прямо сейчас снимите видео “до и после”. Не двигайте ни одну вещь на вашем рабочем месте, пока в ярких красках не снимите тот хаос, в котором вы сейчас работаете. Именно об этом рассказывает видео “Reforming Little Pigs” (“Реформируя маленьких свинок”). Ничего не меняйте до тех пор пока не зафиксируете изначальное состояние, иначе вы не увидите контраст и не сможете продемонстрировать своей команде силу непрерывных улучшений - и как стать приверженцем

Лин мышления.

Я начал инструктировать компании, советуя им принять этот метод на вооружение, и результаты были феноменальными. Эффект в буквальном смысле получился такой, словно в огонь подлили масла, но только в хорошем смысле. Они снимали одно видео, но могли показать его в разных департаментах или даже филиалах по всей компании. Не успев оглянуться, они делали еще одно видео. В течение всего нескольких недель, у них было уже 40 роликов. Я понял, что съемка роликов является критически важным компонентом системы. За счет этого процесса собирается библиотека успеха, а также обучающая база для всех текущих и будущих работников. Это очень мощная концепция.

Одна из причин, почему Лин трансформация в FastCap имела такой стремительный взлет, и почему все были так заинтересованы нами, заключается в том, что мы задокументировали все, что мы делали в небольших, веселых, иногда аляповатых, видеороликах - и они всем понравились. Если это сработало для нас, почему бы не инструктировать все компании использовать этот инструмент для построения Лин культуры? Собственно говоря, так я и сделал. И чем больше я это говорил, тем больше люди смотрели на меня и говорили, “Уау! Я никогда об этом не задумывался; а ведь это очень логично.”

Затем они сами начинают снимать видео, мы начинаем сотрудничать и они присылают нам свои видео по улучшениям. Мы публикуем их на своем сайте, благодаря чему люди по всему миру могут их смотреть и учиться тому, как другие люди выполняют ту или иную работу или решают ту или иную проблему. Это воодушевляет!



Видеоролики с Лин улучшениями

Спустя полтора года с момента, как я опубликовал свою книгу, моим основным выводом являются Три Столпа Лин: Первое, увидьте потери. Второе, непрерывно улучшайте каждую вещь, каждый день. Третье, снимайте видео “до и после”.

Все ещё сомневаетесь насчет необходимости снимать видео? Позвольте я расскажу вам историю. Вчера, я взял интервью у двух

девятиклассниц, Натали и Микейлы из Христианской Школы в Корнерстоуне. Их учитель, Даррин Клейн, преподает своим подопечным основы Лин и строит в своем классе Лин культуру. Дети снимают видео практически без остановки. У них столько замечательных видео об улучшениях, и все они очень хороши. Советую посмотреть видео под названием “What is Lean?” (“Что такое Лин?”) в разделе Lean Kids на нашем сайте fastcap.com.



Даррин и его Лин класс



Микейла и Натали. Что такое Лин?

Я спросил у Натали, “После года обучения Лин, какую одну вещь можно улучшить для того, чтобы дети лучше понимали Лин?”

Она ответила, “Покажите больше примеров Лин в действии, и меньше слов и теории”. Мне нечего добавить… устами детей глаголет истина.

Когда я решил написать 2-х секундный Лин, моей целью было объяснить как построить Лин культуру - и как сделать это за год, а не за 11 лет, которые потребовались мне. Я также хотел поделиться своими ошибками, чтобы другие их не повторяли. Если бы я знал то, что я знаю сейчас, построить Лин культуру было бы так просто. Я знаю, что я могу прийти в любую организацию, внедрить Три Столпа Лин, и достичь значительных результатов за очень короткое время.

Основная идея:
Научитесь видеть потери.

Лин видео



1. Три Столпа Лин
http://youtu.be/R1e0wIyz9hY



2. Доставка почты
https://youtu.be/_I9Rwa8uebM



3. Реформируя маленьких свинок
http://youtu.be/Lj6NsliY674



4. Что такое Лин? Натали и Микейла
https://youtu.be/-LZlZ1NAE-M



5. Учиться видеть потери. Джейми.
https://youtu.be/yf4wkPwFFZs

Глава 15

Потрясно хорошие вопросы

Одно из улучшений, которые я сделал в моих публичных выступлениях, стало результатом предложения, которое поступило от одного из слушателей. В терминологии Лин это называется “выйти на рабочую площадку”. Для меня всегда было нормой, когда в процессе моего выступления люди прерывали меня, чтобы задать вопросы. Однако мне посоветовали отводить на это пятнадцать минут в конце выступления. Я попробовал так сделать, и это оказалось настолько удачным решением, что я решил составить десятку самых часто задаваемых мне вопросов.



Как я могу улучшиться?

Некоторые из них могут показаться немного необычными, и именно поэтому я бы хотел на них ответить. Я думаю, что многих людей интересуют эти вопросы, но они боятся их задать. Я начну с самого необычного, но при этом самого частого вопроса.

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

Ответ: Это очень интересный вопрос. Я думаю, люди задают его, потому что видят мой рабочий стол, видят, что у меня нет офиса, и что я минималист в том, как веду бизнес. Они думают: “Боже, кажется, этот парень противник роскоши. Наверное, ему не нравятся иметь хорошие вещи”.



Я люблю роскошь. Вот моя машина!

Уверяю вас, это далеко не правда. Моя жизнь наполнена роскошными вещами. Я могу позволить себе то, о чём большинство людей не могут и мечтать, потому что я не теряю такое количество денег в управлении своей компанией. Лин – это не программа жёсткой экономии. Лин – это избавление от действий, которые не добавляют

ценности. Мы называем их потерями. Если для меня ценно носить прекрасные часы Breitling, я не считаю это расточительством и хочу, чтобы фирма Breitling продолжала выпускать свои произведения искусства. Если для меня целесообразно летать по миру на своём собственном самолёте и это помогает мне делать свою работу более эффективно, значит и это не является потерей. Красивые часы каждую секунду напоминают мне о ценности безупречного мастерства и внимания к деталям. Мой самолёт позволяет мне отправиться в любой конец мира в любой момент, и это даёт мне ценность почти неограниченной свободы передвижений.



Лин - это не программа жесткой экономии

Возможно, существуют потери в том, как я обслуживаю свой самолёт, как я им управляю или в том, на какие миссии я в нём отправляюсь. Это открытые вопросы, которые можно обсуждать и анализировать с точки зрения улучшений. Однако сам по себе факт обладания самолётом, хорошими часами или машиной не является потерей. Как потребитель, я ценю пользу, которую приносят эти аксессуары. Эти предметы роскоши являются результатом тщательного управления своим капиталом, и я не испытываю никакой вины за то, что ими обладаю. Лин – это не социализм. Это рассудительный капитализм.

Очевидно, что потери могут присутствовать в том, что вы делаете со своими дорогостоящими вещами. Но помните, только владелец самих предметов должен задаваться вопросами целесообразности их использования, и никто другой. Почему я это говорю? Потому что каждый из нас, независимо от уровня благосостояния, погряз в море потерь. Указывать на кого-то пальцем – не самое лучшее дело, и точно никак не поможет в решении наших собственных проблем. Роскошь сама по себе не является потерей. Я люблю роскошь. У меня много дорогих вещей, и я могу позволить себе очень многое, потому что я приверженец Лин мышления. Я старательно нахожу и устраняю потери во всех сферах своей жизни.

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

Ответ: У нас очень низкая текучка. Люди хотят работать в FastCap, потому что они чувствуют, что их ценят, а их мнение и идеи имеют значение. Одной из моих задач при формировании Лин культуры было сделать кадровую политику нашей компании как можно менее обременительной. Если мы создадим динамичную компанию, мы

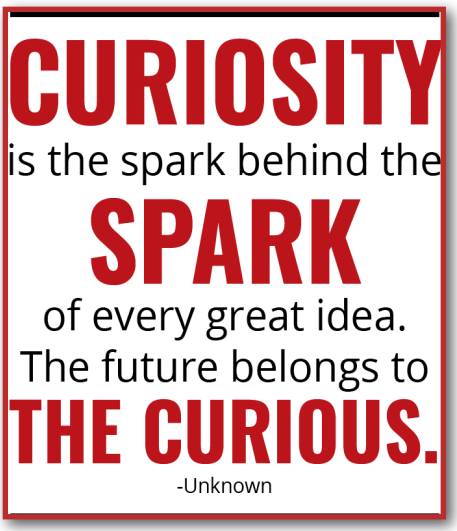
станем как магнит притягивать талантливых работников, вместо того, чтобы за ними гоняться.

Лин радикально решает проблему текучести кадров - до такой степени, что она практически отсутствует. Время от времени случается, что наши сотрудники увольняются. Как правило, это происходит в случаях, когда они хотят продолжить учёбу, чтобы осуществить свою мечту стать врачом, юристом или дипломированным бухгалтером. У нас низкая текучка, потому что мы ценим людей и ценим их мнения.

Здесь я немного отклонюсь от текста и хочу сказать, что очень часто случается, что люди от нас уходят, на год или два, а затем возвращаются. Они говорят “Уау, я понятия не имел в какой компании я работал, есть ли хотя бы маленькая вероятность, что вы возьмете меня обратно?” И наш ответ в таких случаях, не просто “Да”, а “Да, конечно!”, потому что все эти люди обладают пониманием того, насколько уникальным является цель, которую мы пытаемся здесь достичь, а именно, растить, взращивать людей. Мы работаем в “человеческой” сфере бизнеса, а не в аналитической или технологической. Мы взращиваем людей и меняем их жизнь.

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

Ответ: Конечно. В самом начале, как минимум половина людей, работавших в FastCap, либо ушли сам, либо мы их уволили. Сегодня же это большая редкость, чтобы кто-то не вписывался в нашу культуру. На это есть две причины.



Любознательноть - это искра, стоящая за каждой великой идеей. Будущее принадлежит любознательным.

Во-первых, у нас очень продуманный процесс найма. Нас интересуют люди, которые обладают двумя качествами: скромность и любознательность. Нам нужны люди, которые не ведут себя так, будто они все уже знают. Мы хотим, чтобы наши сотрудники проявляли естественную любознательность к жизни. Когда

во время собеседования кто-то из кандидатов рассказывает нам о всех своих знаниях, при этом не особо интересуется тем, что мы делаем и что из себя представляет наша компания, мы понимаем, что этот человек не обладает качествами, которые должны проявлять члены нашей команды. Нам нужны скромные и любознательные люди. Вот почему мы так избирательны при подборе персонала.



Ханна

Второй причиной является то, что у нас настолько мощная и позитивная культура, что для её принятия требуется не больше одной или двух недель. Когда вы создаете твердую и последовательную культуру, людям естественным образом будет легко понять ваш образ мышления. Всегда найдутся те, которые не захотят принять ваш способ ведения бизнеса. Поначалу было сложно, сейчас все намного проще. Я люблю повторять: “Лин – это тяжкая работа, которая всё делает простым”. И это правда. Чтобы лучше понять, как ощущается наша культура глазами молодого сотрудника, посмотрите интервью с 16-летней Ханной, новоиспеченным членом команды FastCap. Для этого отсканируйте QR-код в конце этой главы.

Вопрос № 4: Внедряете ли вы Лин дома? На что похож ваш дом?

Ответ: Я люблю Лин. Я улучшаю все, чем я занимаюсь, где бы я ни находился. В отпуске, дома, на работе или управляя своим самолётом, – я постоянно оттачиваю процессы, устраняю потери и всё упрощаю. Некоторых людей может несколько смутить такой фанатизм по поводу Лин, но я уверяю вас, Лин привносит в мою жизнь много радости. Я успеваю сделать настолько больше дел, чем большинство людей.

Поскольку люди спрашивают меня, применяю ли я Лин дома, я снял несколько видео, демонстрирующих людям, как выглядит мой дом и как я применяю Лин в домашней среде. Одно из них наверняка вас позабавит ... Это видео называется “Лин дома”.



Лин шкаф Леанн

Мне легко делать улучшения, потому что я постоянно мыслю категориями Лин, где бы я ни оказался. Например, мы с женой провели все последние выходные, внедряя Лин у себя в шкафах. Сейчас они выглядят волшебно. У моей жены есть специальный шкаф, в котором хранятся украшения для дома, используемые в разное время года. Среди

них есть специальные украшения для Дня Независимости, весны, осени, Дня Благодарения и Рождества. Дом всегда выглядит празднично, красиво и живописно.



Лин шкаф Леанн

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

Мы работали два дня подряд и сделали для нее самый потрясающий шкаф. Все цветы аккуратно рассортированы и убраны по своим местам. Венки красиво развешаны, а свечи лежат в отдельных ведерках. Так что теперь, когда придёт время украшать дом, процесс будет простым и не обременительным. Жена очень довольна.

Вот в чем прелесть Лин. Лин делает простым и весёлым то, что традиционно может являться трудным и утомительным. При этом у вас появляется возможность потренировать свои мозги, так так как процесс превращается в своего рода захватывающую игру по усовершенствованию всего, что вы делаете. Цель Лин - свести трудности к нулю.

Вопрос № 5: Что вы делаете с теми людьми, которые не понимают Лин, и не применяют концепции Лин в своей работе? Указываете ли вы им на их потери?

Ответ: Это, наверное, один из вопросов, на которые я больше всего люблю отвечать, потому что ответ на него очень важен для понимания. В жизни каждого из нас столько потерь, что их хватит на десять жизней. Не смотрите на потери других, сосредоточьтесь только на своих.

Я очень четко изложил эту мысль на одном из недавних туров по нашей компании. Нас посещали представители другого предприятия. У себя в компании они отвечали за производство. После окончания тура, один из них спросил: “Я хотел бы узнать, как можно внедрить Лин в офисе?”

Я посмотрел на него и спросил: “Почему вы спрашиваете? 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

сделаете за всю свою жизнь. Сосредоточьтесь на себе. Сосредоточьтесь на устранении своих потерь. Поверьте, у вас их столько, что хватит на десять жизней".

Когда окружающие увидят, насколько улучшилось ваше рабочее пространство, насколько проще вам стало работать, насколько больше они могут на вас полагаться, насколько стабильными и качественными стали результаты вашей работы, они 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 в Лин свою жену, свою собаку, хомячка, кошку или сотрудников.

Сосредоточьтесь на себе. У нас у всех так много потерь. Это стало одним из главных правил, которые я почерпнул за последние пару лет, общаясь с людьми, а также посещая производственные площадки и компании по всему миру. Сосредоточьтесь на себе, на себе, на себе.



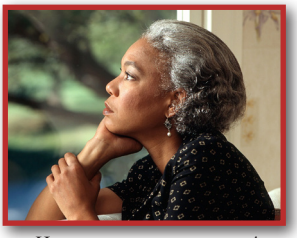
Сосредоточься на себе

Вопрос № 6: Используете ли вы материальные поощрения, для мотивации своих сотрудников к улучшениям?

Ответ: Сначала мы это делали, и это было одной из самых больших наших ошибок. С тех пор мы знаем, что Лин – это наша работа. Это не что-то, что мы делаем помимо или сверх нашей работы. Непрерывное совершенствование – это главная и первостепенная работа каждого на всю оставшуюся жизнь. Главным стимулом для Лин улучшений является то, что с Лин мышлением жизнь становиться лучше и лучше!

Когда мы материально вознаграждали людей за улучшения - 5 или 10 долларов за каждое - мы видели, что их основным мотивом было вознаграждение. Когда мы упразднили финансовое поощрение и сказали: "Это твоя работа. Твоя работа зависит от этого...", люди поняли, насколько серьезно мы относимся к Лин. Мы нанимаем сотрудников, потому что нам нужны их мозги, а не только их руки. Это кардинально все меняет, потому что большинство людей, не чувствуют, что их интеллектуальный вклад в работу ценится. Им кажется, что всё, чего мы от них хотим, – это собирать различные приспособления.


Как я могу вас поощрить за вашу работу?



Нам нужны твои мозги!

Мы изменили парадигму и сказали нашим сотрудникам: “Ваша ценность в ваших мозгах”. Когда они это услышали, то включились в процесс на совершенно ином уровне. По моему скромному мнению, платить людям за Лин – это ошибка. Выплата вознаграждений сбивает сотрудников с понимания истинной цели компании.

Целью нашей компании является улучшение качества жизни клиента. Целью компании является доставить ценность клиенту на очень высоком уровне. Целью компании является устранение действий, не добавляющих ценности, и увеличение ценности для клиента изо дня в день, из месяца в месяц, из года в год. Если вы это делаете, доверие клиентов к вам растет, они возвращаются к вам снова и снова, а вы зарабатываете больше денег.

Если вы устанавливаете приоритет каждого члена вашей команды на непрерывное улучшение каждый день на протяжении всей жизни, вы меняете парадигму. В результате основной фокус внимания смещается с сотрудников обратно на клиента. Вся команда при этом чувствуют свободу сосредоточиться на сотрудничестве друг с другом с целью обеспечить клиентов продукцией наилучшего качества.



Уважение

Второй стимул для работы над Лин-улучшениями заключается в том, что сотрудники зарабатывают этим уважение от клиентов, своих коллег и лично меня. Каждый человек жаждет уважения, но большинство его так никогда и не получают.

Вопрос № 7: А что, если я не хочу быть эффективным во всём, что я делаю? Мне нравится совершать лишние движения, для меня это дополнительные физические упражнения.

Ответ: Это ваш выбор. Но вы должны понять, что Лин это тяжкая работа, которая всё делает проще. Немного усилий – и ваша жизнь может стать намного приятнее. Если взять этот принцип “тяжкой работы, которая всё упрощает” и применить его в глобальном масштабе, то вы поймёте, почему я так настойчиво следую Лин философии.

Жизнь научила меня, что время – это великий уравнитель. Каждый человек имеет в своём распоряжении 24 часа в сутки. Нам всем отводится одинаковое время - и богатым и бедным, образованным и тем, кто не

провел в школе ни дня. То, чем мы занимаемся в эти 24 часа, в большей степени определяет насколько успешными и счастливыми мы будем. Если вы очень высокопродуктивный 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.



Время - великий уравнитель

Если же вы не особенно продуктивны, не много успеваете сделать, коллеги, семья и другие люди не уверены, что могут на вас расчитывать, вы неизбежно будете сталкиваться с большим количеством разочарований и трудностей. Лин позволяет вам оптимизировать свое время и получать больше из отведенного вам времени. Когда вы хорошо овладеете Лин и станете специалистом по обнаружению потерь, ваши 24 часа в буквальном смысле превратятся в 48. Конечно, я немного преувеличиваю, но когда люди приходят к нам на предприятие и видят как работают наши сотрудники, видят их улыбки, то как все друг с другом сотрудничают, их завораживает такая позитивная атмосфера. На что я отвечаю: “Я не променяю своих людей ни на кого другого в мире”. Почему? Да потому, что за 8 часов мои люди успевают сделать то, что большинство людей будут делать в течение 40.

Людям трудно поверить, что наша продуктивность настолько высока. В FastCap работа течёт так естественно, что люди не испытывают затруднений. Сотрудники наслаждаются своей работой. Выполняя свою работу они обладают эмоциональной энергией, которая ведет к гораздо более высокой продуктивности. Повторюсь, вы не обязаны становиться приверженцем Лин, но не забывайте, что всем нам дается равное количество времени, и то, что вы успеваете сделать в свои 24 часа, в значительной степени определяет кто вы есть и сколько счастья будет в 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 поиске улучшений, и у них появляется множество

прекрасных идей, но список возможных улучшений накапливается, а у нас просто нет времени, чтобы их реализовывать. Что вы думаете по этому поводу?"

Ответ: Иногда кажется, что нет смысла останавливаться, делать 3S и улучшения, когда вы по горло загружены работой. Чтобы лучше ответить на ваш вопрос, я расскажу историю о том, что произошло у нас в FastCap.

Много лет назад, мы тоже регулярно оставались работать сверхурочно, даже в выходные, потому что нагрузка была огромная. Казалось, мы никогда не сможем наверстать наши отставания. В какой-то момент я сказал всем: "Стоп. Прекращаем работать. Нам нужно навести порядок на наших рабочих местах, внедрить везде 3S, и начать делать улучшения. Это может занимать у нас один час в день, а может четыре - мне все равно. Мы будем это делать, и только после этого приступать к работе."

Как вы представляете, мои сотрудники были сильно обеспокоены таким решением, потому что считали, что так они будут отставать ещё больше. Я заверил их, что если они потратят время на улучшение и создадут чистое, хорошо организованное рабочее пространство, они повысят свою продуктивность и нагонят отставание.

Итак, мы приняли обязательство ежедневно делать 3S и улучшения - независимо от степени загруженности - и уже очень скоро, о чудо, всё наверстали. И не только наверстали, но и увеличили обороты на несколько миллионов долларов при том же составе команды и не работая сверхурочно. В этом заключается разница между тем, когда непрерывное совершенствование - это главный приоритет, и тем, когда улучшениями занимаются только в удобный момент. Сделав своим приоритетом улучшения вы не только получите улучшения, но и снизите нагрузку, что позволит вам справляться с увеличивающимся спросом.



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

Понимаю, что такой подход может показаться не логичным на первый взгляд. Но я усвоил этот урок, и на 100 процентов в нем убежден. Мы следим за тем, чтобы на всех рабочих местах было произведено 3S, и чтобы каждый сделал одно 2-х секундное улучшение, прежде чем приступим к производству. Когда работа организована в виде потока, это устраняет хаос. Лин – это не просто удобное убеждение, это краеугольный

камень великих компаний. Чем больше Лин становится всеобъемлющим приоритетом, тем более плавным и стремительным становится рабочий поток, и тем быстрее вы приближаетесь к достижению операционного совершенства.

Вопрос № 9: Ещё один вопрос от Эшли... “Мотивация. Как мотивировать себя в дни, когда ничего не получается и проблемы словно тянут тебя вниз? Не забывайте, что мы находимся на ранней стадии внедрения Лин, и система ещё не набрала достаточного оборота, что двигать себя сама. Мои сотрудники ожидают, что я дам им необходимую мотивацию, но видя, что у меня самого нет настроя, это даёт ещё больший негативный эффект. Что вы можете посоветовать в таких случаях?”

Ответ: Эшли, вы, как всегда, задаёте прекрасные вопросы. 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 факту, что я решил следовать историческим принципам величия. Другими словами, выбор, который я делал в жизни, всегда определялся принципами, которые имели выдающиеся результаты в истории. Лучшим примером в этом смысле для меня является принцип, которому следовали наши отцы-основатели: все люди созданы равными! В результате они создали страну, которая сделала больше хорошего для большего количества людей, чем любая другая форма государственного управления в истории человечества. Конечно же, наша страна не совершенна, далеко не совершенна! Но одна эта идея стала опорой для людей самых разных национальностей. Миллионы людей сегодня свободны благодаря принципам, приносящим великолепные результаты.



Исторические принципы величия

Мои главные принципы:

• Сделайте людей центром вашей жизни. Этот принцип, наверное, для меня важнейший.

• Поступай так, как считаешь правильным, не думая о прибыли. Прибыль придет как следствие.

• Обучай и тренируй. У человека, который прошел интенсивное обучение, значительно повышается способность к выполнению качественной работы по сравнению с теми, кто проходил обучение

средней или низкой интенсивности.

Лучшим примером пользы обучения и тренировок является спецназ ВМС США. Эти люди способны выполнять сложнейшие задания с 99 процентной точностью в наиболее стрессовых ситуациях, которые только возможны.



Спецназ ВМС США

Поэтому, когда наступают дни, когда передо мной встают вопросы типа, “А хочу ли я продолжать?”, “Это потребует стольких усилий, оценят ли это люди?”, “Это так трудно…” я всегда напоминаю о том, что я уже сделал самое сложное. Я принял решение придерживаться определенных принципов, и не покладая рук применять их в своей жизни. Вот за счет чего я достиг своих результатов. Я знаю, что это работает.

Поэтому я никогда не отступлю от этих принципов. На протяжении всей истории они помогали людям достигать устойчивости, стабильности, радости, удовлетворения и, да, финансового благосостояния. Фокус на других людях приносит мне радость и счастье. Если бы я не был так сфокусирован на том, чтобы помогать людям, у меня бы не было таких богатых взаимоотношений с людьми по всему миру. Это поддерживает мою мотивацию. Что еще меня мотивирует, так это весь опыт исторического развития, который буквально кричит о том, что эти принципы работают. Не сдавайтесь!

Вопрос № 10: Сэм из Израиля спрашивает:

“Я только что посмотрел ваше видео ‘Как сделать так, чтобы Лин прижился”. Как всегда, мне очень понравилась сфокусированность и простота вашего посыла. Но у меня возник гипотетический вопрос. Как я понял из книги и из вашего выступления, подход основанный на 2-х секундных улучшениях сформировался через несколько лет после того, как вы начали свое Лин-путешествие. Как вы думаете, если бы вы начали с трёхступенчатого подхода, который вы описываете в видео (научить людей видеть потери; сподвигнуть их исправлять то, что их раздражает; снимать видео “до и после”), смогли бы вы достичь тех же высоких результатов, которые имеете сейчас?

Например, во второй главе вашей книги вы описываете, как вы сократили время переналадки станка с 45 до 5 минут. Удалось ли бы вам это сделать, если бы вы начали с подхода 2-х секундных Лин улучшений?

Или, другими словами, как вам удаётся перейти от концепции 2-х секундного Лин, которая, похоже, является более локально ориентированной, к решениям, которые влияют на всю систему в целом?

Ответ: Сэм сделал великолепное наблюдение. Создаётся впечатление, что 2-х секундный Лин направлен на небольшие улучшения, и что я являюсь противником Кайдзен мероприятий. При этом, когда Брэд и Джон впервые появились на нашем предприятии, и начали нас обучать, они использовали Кайдзен мероприятия как основной метод осуществления улучшений.



Сэм

Для начала вам следует знать, что главной причиной, по которой мы достигли таких потрясающих результатов в FastCap, стало применение концепции 2-х секундного Лин. Я уверяю, что в ней содержится больше, чем видно с первого взгляда, и, возможно, я недостаточно объяснил все закулисные процессы, отвечающие за общую картину и оптимизацию общего потока ценности.

Я сделал упор на концепции 2-х секундного Лин с целью разработать простую стратегию, которая позволила бы людям начать строить Лин культуру и вовлечь всех в процесс. За последние одиннадцать лет я убедился, что именно небольшие постепенные улучшения наилучшим образом справляются с поставленной задачей, и имеют больший эффект, чем крупные Кайдзен мероприятия. При этом я не хочу сказать, что Кайдзен мероприятия не имеют ценности, просто они не являются моей предпочитаемой стратегией.

Глобальный Лин

Я смотрю на это как на Глобальный Лин, потому что в итоге, и это должен понять каждый, нашей целью является взять любой процесс, будь он большой или маленький, и убрать из него потери. Таким образом мы обеспечиваем максимальный поток ценности к нашим клиентам. И когда вы впервые приступаете к какому-либо процессу, важно взглянуть на него глобально.

Вам не следует фокусироваться на устранении небольшого количества потерь на определённом этапе, потому что сам этот этап, по сути, может являться потерей. Вы можете убрать все потери из процесса, но если сам процесс не несет никакой ценности клиенту, мы получаем классический пример излишней обработки.

Сделайте шаг назад и спросите себя: “Что именно мы пытаемся

сделать для клиента? Какую ценность мы хотим ему принести?”

Всегда начинайте с глобальной перспективы, при этом не забывая связку с небольшими постепенными улучшениями. По сути, я потерпел неудачу в своем стремлении упростить концепцию 2-х секундного Лин, не уделив должного внимания глобальной перспективе. Наши сотрудники имеют глобальную перспективу, но мы с вами не обсуждали эту важную составляющую и то, как мы её достигаем.

Ежедневно мы обучаем нашу команду набору принципов, которые составляют ядро нашей корпоративной философии. Один из принципов гласит о том, что в компании Toyota никогда не берутся за устранение каких-либо потерь из процесса, если не уверены, что смогут сократить потери вдвое. На первый взгляд, этот принцип противоречит концепции 2-х секундного Лин, однако в действительности они отлично согласуются.

Наша команда знает, что целью является взять десятиминутный процесс и превратить его в пятиминутный. Затем то же самое проделать и с пятиминутным процессом. Команда видит общую картину целиком, а кистью для “наложения красок” являются 2-х секундные улучшения.

Наша команда также знает, что надо искать самые большие ограничения. Они обучены и знают, что узкое горлышко - место где происходит наибольшее скопление работы - является первым кандидатом на поиск и устранение потерь.

Они также знают, что надо спрашивать себя: “Доставляет ли клиенту ценность то, чем я сейчас занят? Или же это всего лишь добавленный сверху процесс? Не пытаюсь ли я устранить потери в процессе, который сам по себе не несет никакой ценности?” Наши сотрудники хорошо знают эти три принципа, и четко им следуют. Они понимают, что не стоит браться за улучшение какого-либо процесса, если нет уверенности в том, что он несет ценность для клиента.



Сокращение потерь вдвое

Если мы упакуем товар пластиковой пленкой, есть ли в этом ценность для клиента? Конечно, это хорошо, когда товар упакован в пленку, но есть ли в этом какая-нибудь ценность? Если ценности нет, то мы не будем пытаться усовершенствовать процесс, чтобы подогнать упаковку по размеру или найти более быстрый способ упаковки. Если упаковка не добавляет ценности для клиента, она является потерей.

Прекрасным примером является то, как упакована продукция компании Apple. Недавно я приобрёл для нашей компании ещё один компьютер iMac. Я был удивлён, когда открыл коробку и увидел насколько минимальной была упаковка - гораздо меньше, чем в последний раз, когда я покупал компьютер полгода назад. Я также обратил внимание, что компьютер не был обернут пластиковой пленкой. Компьютер находился между двумя листами пенопласта, рядом прилагался шнур питания и небольшая инструкция. И всё! Я был почти шокирован, что не увидел в коробке обычного огромного количества избыточных упаковочных материалов, сопутствующих большинству товаров на современном рынке.

В Apple ясно поняли, что излишняя упаковка не представляет никакой ценности для клиента. Что касается меня, то я чувствовал ещё большее удовлетворение от своего компьютера, когда увидел, насколько продуманно и с какими минимальными потерями он был упакован.

Абсолютно необходимо, чтобы сотрудники имели чёткое представление о восьми видах потерь. Абсолютно необходимо, чтобы они понимали, что целью является сокращение потерь вдвое, а не только в том, чтобы делать небольшие постепенные улучшения. Такие улучшения являются инструментом, который мы используем, чтобы сократить потери вдвое. При этом, сотрудники всегда видят общую картину благодаря ежедневному обучению и подготовке на Утренних собраниях.

Глобальный Лин - это очень важная концепция, которую я, возможно, упустил или недостаточно чётко описал в предыдущих главах, поэтому мне так важно обсудить её сейчас. Иметь глобальную перспективу так же важно, как иметь 2-х секундную. Они формируют тандем, позволяющий построить успешную культуру и обеспечить поток ценности к клиенту.

Ещё один способ помочь людям сформировать глобальную картину - это предоставить им доступ к самой качественной книжной диете. Такие труды, как “Дао Toyota” Джеффри Лайкера и “Лин переворот” Арта Бирна - это лишь пара примеров из ДЕСЯТКОВ книг, которые мы читаем, чтобы развить наше понимание Лин.

Выступая недавно на своем видео подкасте “Американский новатор”, я сказал: “Наша цель состоит в том, чтобы в любом действии у нас не было никаких затруднений”.

Вот как отреагировала на это мой слушатель Шеннон: “Уау! В этой формулировке Лин предстает таким осязаемым”.

Эту идею, что любая деятельность должна происходить без лишних затруднений, в терминологии Лин можно сформулировать как отсутствие трех составляющих:

МУРИ = перегрузка или затруднение;

МУРА = неравномерность или непостоянство;

МУДА = потери, которые являются результатом нагрузок, которые в свою очередь влекут за собой неравномерность или недостаточный поток, превращая работу в сплошные затруднения.

Если у вас нет лишних нагрузок, тогда всё идёт равномерно, в результате уменьшаются потери, различные затруднения, и обеспечивается непрерывный поток ценности для клиента. Говоря простым языком, идея работы "без лишних затруднений" очень удачно обобщает цель Лин и объясняет почему так важно, чтобы всё шло непрерывным потоком.

Поток — это именно то, что получается в результате применения Лин на рабочем месте. А 2-х секундный Лин — это "Лин"-подход к реализации Лин. Лин во многом представляет собой непрерывный поток и равномерность. Кайдзен-мероприятия, хотя и могут быть эффективным инструментом, каковым они были в ранние годы становления Fastcap - оказались не самой лучшей для нас моделью. На мой взгляд, Кайдзен-мероприятия являются внедрением Лин-принципов крупными партиями. Они не привносят поток на производственные площадки, по своей натуре нося более подрывающий характер. Кайдзен-мероприятия требуют, чтобы вы остановились на день, на неделю - или сколько потребуется - для того, чтобы все сосредоточились на одном участке. Это создаёт неравномерность работы и даже может привести к перегрузкам в системе.

Я думаю успех подхода "2-х секундный Лин" заключается в том, что он требует небольших улучшений на ежедневной основе и в установленное время - первым делом с утра, прежде чем вы приступите к своей обычной работе. Делая это таким образом, вы внедряете поток в производство улучшений не внося при этом неравномерность в рабочий процесс. 2-х секундный Лин — это Лин методика, для которой характерны равномерность и систематичность, благодаря которым процесс улучшений на предприятии может течь непрерывным потоком.

Шенон также пишет: "Концепцию Лин можно сформулировать в виде Золотого правила: поступай с другими так, как ты хочешь, чтобы поступали с тобой".

Лин делает человека, производящего продукцию, защитником

интересов клиента. Клиент не может сам присутствовать в цехе, чтобы убедиться, что ценность доставляется конечному пользователю. Однако это и не нужно, так как хорошо подготовленный сотрудник приверженец Лин мышления является лучшим поборником интересов пользователей. Лин обеспечивает только ту деятельность, которая добавляет ценность конечному 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 постоянно исполнять роль защитника интересов клиента. Как клиент, я был бы счастлив, если бы предприятие в своей работе было настолько нацелено на удовлетворение моих интересов.

Глобальный Лин многогранен, но лучшим его примером могут являться именно такие приверженцы Лин, которые в режиме реального времени стоят на защите интересов потребителей.

Я очень многому научился в результате сотрудничества с другими людьми. Я сознательно стремлюсь к тому, чтобы воздавать должное за заслуги, а не переживаю о том, чтобы мои заслуги оценили. Результатом этого явилась динамичная сплоченная культура, где каждый может учиться и совершенствоваться на каждом шагу. Трудно переоценить тот вклад, который внесли Сэм, Шеннон, а также тысячи других людей в мое понимания силы Лин мышления.

Исаак, ещё один мой слушатель и большой последователь Лин мышления, посмотрев шоу “Американский новатор”, прислал мне email, в котором написал: “Пол, большинство взрослых людей утратили то детское воодушевление, которое присуще вам в отношении жизни и открытий. Так приятно наблюдать, с каким восторгом вы смотрите на жизнь и на перспективу непрерывного познавания”.

Я обожаю 2-х секундный Лин, Глобальный Лин, Кооперирующий Лин, Лин, ориентированный на потребителя, Золотое правило Лин и даже, не побоюсь признаться, Детсадовский Лин.

Основная идея:
Лин – 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

Лин как иностранный язык

Часто, во время выступлений, я использую термины, которые могут вызвать у моих слушателей небольшой дискомфорт. Я говорю бизнес языком, который легко может показаться иностранным. Вот несколько из моих любимых слов - вместе с описанием, что они для меня значат.

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

Я часто говорю о доверии своим сотрудникам. Большинству руководителей очень некомфортно доверять своим сотрудникам, поскольку их взлет до руководящей должности был основан на создании видимости, что они знают ответы на все вопросы. Они стали руководителями благодаря своим деловым качествам, высокому интеллекту и способности выполнять намеченное. Они нанимают людей для поддержки своей деятельности, но они редко дают им возможность на равных вводить новшества в процессах. Они редко доверяют своим сотрудникам, и тем самым подавляют огромный потенциал.

Я доверяю своим людям и знаю, что они будут допускать ошибки, так же, как и я допускал ошибки. Большинство моих больших достижений являются результатом моих промахов. Зачем же мне лишать моих сотрудников таких же возможностей расти и набивать свои шишки, какие были у меня?

Доверие - это очень важная составляющая в формировании культуры Лин, а также, вероятно, заставляющая людей чувствовать наибольшую неловкость. Они просто боятся допустить вероятность того, что кто-то может оплошать. Но именно такие моменты влекут глубокое и серьёзное осмысление действий, которое затем служит импульсом развития, в котором так нуждаются большинство компаний и организаций. Руководители жаждут найти решение, которое обеспечило бы им перевес, но оно все ускользает, потому что они отказывается доверять своим людям.

Фанатичность: Принятие идей, проверенных историей и временем, с эмоциональной и непоколебимой решимостью.

Большинство руководителей считают, что нужно всегда оставаться уравновешенным и ни по какому поводу не проявлять сильного воодушевления. Для меня же, быть фанатично преданным своим принципам неразрывно связано с эффективным руководством. Я с огромной страстью придерживаюсь проверенных временем принципов неумолимо устранять потери и развивать своих сотрудников. Я фанатично предан принципам Лин. Почему? Да потому, что они работают. Они всегда работали и будут продолжать работать для всех, кто применяет их со страстью. Именно они являются тем материалом, на котором построены самые великие компании мира — и они стóят того, чтобы относиться к ним с небольшим фанатизмом.

Toyota, Harley Davidson, больница Virginia Mason, Wire Mold, Southwest Airlines и целый ряд других компаний фанатично преданы принципам Лин. Они находятся в неустанной погоне за проверенными временем принципами и добиваются поразительных результатов. Для этих компаний Лин - это не просто ещё один метод или инструмент. Это их отличительная стратегия, которая поглощает всё, чем они занимаются.

Отречение от заслуг: умение отдавать должное другим

Одним из мощнейших моментов в становлении эффективного Лин- лидера является способность отводить признание заслуг от себя и воздавать должное другим. Это исходит сверху, моделируется сверху и должно быть главной стратегической идеей руководителя. Когда руководитель показывает такой пример, ему будут следовать все остальные. Именно отречение от своих заслуг позволяет вовлечь наибольших скептиков. Тогда как присвоение заслуг отталкивает людей и подавляет атмосферу сотрудничества, отречение подобно волшебству, и всегда должно быть на первых местах в методичке эффективного Лин руководства.

Человеколюбие: признание одарённости других людей

Лин в высшей степени направлен на людей. То, чем мы занимаемся, это изменение и улучшение человека. В своей основе, Лин - это не что иное, как обучение, подготовка, доработка, изучение, и улучшение условий, в которых находятся люди. Лин - это не механическая система устранения потерь. Лин - это методология, позволяющая изменить как человек смотрит на свою работу. Работа - это благородное занятие, и в наших силах сделать так, чтобы отношение к ней было соответствующее.

Дерзость: привычная уверенность в том, что для других кажется невозможным

Последователи Лин обладают смелостью и дерзостью. Мы пришли в этот мир, чтобы изменить его, а не просто для того, чтобы создать хороший и здоровый бизнес.

Цель любого Лин-лидера гораздо больше, чем просто поднять прибыль компании. Мы видим, что Лин-мышление может значительно улучшать качество жизни людей. Наше предназначение в том, чтобы воплотить это в реальность и, по ходу дела, изменить мир.

Ката: ритм работы

Нам нравятся привычки, которые приводят к совершенству. Ката - японское слово, которое означает "привычный распорядок". Для приверженцев Лин-мышления таким привычным распорядком являются Утренние собрания и 2-х секундные ежедневные улучшения. Утреннее собрание обеспечивает чёткую коммуникацию между всеми членами команды. А ежедневные 2-х секундные улучшения задают ритм для живой и энергичной Лин-культуры.

Прибыль: результат операционного совершенства

Пожалуй, одной из самых противоречивых идей, которые я продвигаю, является то, что наша главная цель - это не деньги. Прибыль и деньги - побочные продукты эффективной Лин-культуры. Наша первоочередная и главная цель - это улучшить качество жизни клиента. Наша основная внутренняя цель - развивать своих людей. Если у нас получится сделать и то, и другое на высоком уровне, мы будем прибыльным. Однако прибыль — это не то, ради чего стоит заниматься Лин, и не та цель, ради которой существует компания. Я повергну вас в шок, если скажу, сколько я встречал компаний, которые пошли ко дну имея при этом хорошие продукты и способных людей. В конечном итоге, проблема заключается в том, что руководство сосредотачивается на прибыли и на себе, забывая изначальную причину, ради которой существует бизнес. Отвлекитесь от цифр, сконцентрируйтесь на своих клиентах, сотрудниках и на служении другим - и вы удивитесь, как наладится всё остальное.

Глава 17

Организуя Потери

В время недавней поездки в Европу у меня была сессия “Вопросы и ответы” с одной очень вдумчивой группой Лин-банкиров из Tatra Banka, словацкого филиала Raiffeisen Bank International, базирующегося в Вене. Вопросы были настолько интересными, что я подумал посвятить отдельную главу ответам на них, а также рассказу об их примечательной Лин методике.



Лин банкиры

Банк - это, наверное, последнее место, где я бы ожидал обнаружить яркую Лин-культуру. Raiffeisen - это крупный банк Восточной Европы, имеющий свои отделения в 18 странах с более чем 60 тысячами сотрудников. Один масштаб банка мог бы напугать любого, кто решился бы изменить культуру в сторону Лин. Банковское дело - это не производство, и хотя это не имеет значения, но все же это точно не эпицентр Лин. Давайте смотреть правде в глаза, банкиры могут быть жестковатыми, негибкими и не слишком дружелюбными - однако это не относится к Raiffeisen.

За двенадцать лет моего Лин-пути я впервые встретил настолько заряженную группу людей. Они были настроены достигнуть поставленной цели во что бы то ни стало. При этом, они открытые, доброжелательные, творческие люди, очень продвинутые в понимании того, как работает Лин. Для их Лин-чемпионов и Лин-навигаторов Лин не является жёстким бизнес-инструментом. Они воспринимают Лин как платформу для творчества, инноваций и большого количества смеха. Вот три примера Лин мышления Raiffeisen в действии.

Прибыв на их Лин форум, я узнал, что на вечер запланирована прогулка на катере по Дунаю. После ужина и коктейлей нам с Лианн сообщили, что скоро начнутся упражнения по тимбилдингу. Наталья, член правления банка, сказала нам на ухо: “Вы не поверите, что они сейчас собираются делать. У них будет показ мод в стиле Лин с одеждой собранной из потерь. Каждая команда должна будет одеть одного человека в ‘отходы от потерь’, которые они соберут. Что ж, посмотрим, насколько они творческие”.

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

И вот, примерно через час усердной работы каждой команды, дефиле началось, и нашему взору предстал парад отходов и потерь. Один за

другим участники в одеяниях, сделанных из привычных всем нам отходов - пластиковых бутылок, газет, пузырчатой плёнки, и т.д. - захватили наше внимание.



Наряд из потерь

Пожалуй, это было одно из самых смешных зрелищ, которые мне приходилось видеть, и оно ярко демонстрировало, как много потерь нас окружает и как легко их не замечать. Оказывается если повесить отходы на человека, они словно оживают. Я не мог не заснять все действо на видео - настолько мощной мне показалась презентация. Видео называется “Лин Дефиле”. Это яркий пример того, как банк учит своих людей творчески подходить к выявлению потерь и получать при этом удовольствие.

Вторым примером, о котором я хотел бы рассказать, это капитан Боб и три помощника. На следующий день состоялись заседания по внедрению Лин для всех Лин-групп из семнадцати разных стран. Одна из них была просто невероятной. Ее участниками были капитан Боб и три помощника, которых он связал веревкой. Каждый помощник был одет в футболку с изображением определённого вида потерь.



Капитан Боб и три помощника

Первым помощником капитана был Мистер Изменчивость, с крюком на руке. Он кричал грозным пиратским голосом: “Я отбираю вашу прибыль и ваших клиентов!”

Вторым помощником был Мистер Неповоротливый, он кричал: “Я украду вашу прибыльность. Я очень негибкий. Интересы ваших клиентов мне не важны. Я буду делать все, чтобы ваши клиенты не вернулись”.

На футболке третьего помощника красовалась надпись “Капитан открытых морей”. На самом деле это был Капитан Огромных Потерь.

Все три помощника символизировали качества приверженцев “Не-Лин” мышления. Капитан Боб их связал и тем самым ограничил их влияние на корабль. Высмеивая негибкость и непостоянство, эти парни продемонстрировали самый быстрый способ избавиться от клиентов, потерять прибыль и уничтожить бизнес. Несомненно, что Лин-лидеры в Raiffeisen отчетливо понимают преимущества Лин, и сумели рассказать о них в весёлой и запоминающейся форме.



Свяжите потери!

Третий пример, возможно, самый смешной.

Лин-группа одной из стран выставила своего участника в образе мудреца, который был обмотан простынёй, а на голове была одета чалма. Он называл себя “Лин Гуру”. Девушка звонила колокольчиком и зазывала: “Подходите и задавайте Лин гуру любые вопросы о Лин”. И конечно, юная красавица сидела у гуру на коленях.



Лин Гуру

Люди подходили и спрашивали мудреца: “Как применять Лин в такой ситуации?”

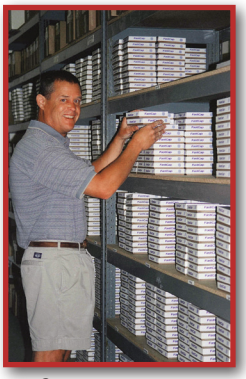
Все что я могу сказать, это то, что эти люди знают, как весело провести время, и я получил огромное удовольствие наблюдая как мастерски они использовали визуализацию и юмор с целью показать Лин актуальным и интересным. В Raiffeisen понимают, что Лин - это не просто некие действия, которое надо выполнять. Лин - это стратегия, выстроенная вокруг сильной культуры Лин мышления, позволяющая создать поток ценности для клиента.

Когда настал мой черёд выступать, я подчеркнул, что Лин - это не просто организованность, потому что до того как стать приверженцем Лин я был очень хорошо организован. У меня было прекрасное четко отлаженное предприятие, представлявшее собой яркий пример того, как должно выглядеть организованное производство. Но я не знал, что такое 8 видов потерь, а моё предприятие было классическим примером перепроизводства - и в какой-то степени до сих пор остаётся. По сути, я занимался “организацией потерь”. Когда я спросил группу, не показались ли им мои слова шокирующими, Петра подняла голову и сказала: “Да, всё, что вы говорите об организованности - и что, на самом деле, это не Лин”.


Петра

Я ответил: “Потери можно организовать”. А затем показал слайд с изображением мои стеллажей, забитых запасами продукции - прекрасно вычищенные, сверкающие, отлично маркированные и позволяющие легко проводить визуальный контроль. Но к сожалению, эти запасы сами по себе являются потерями. Это классический пример перепроизводства, а именно с перепроизводства и начинаются все потери. Получается, что я эффективно организую потери!

Таким образом, если я произвожу лишнюю продукцию, как я делал до того, как я начал свое понимание Лин (да и сейчас иногда делаю, честно говоря), тогда неважно, насколько хорошо все организовано, потому что я организую потери. Я думаю, для Петры это было откровением, потому



Организуя потери

что многие последователи Лин тратят уйму времени на то, чтобы все было организовано. Я знаю, потому что сам в этом грешен. Но мы должны понять, что быть организованным - не значит действовать в стиле Лин. Лин - это устранение потерь или тех действий, которые не добавляют ценности. Клиенту нужен продукт. Он не хочет платить за производство, транспортировку, хранение, управление, отопление помещения, обеспечение электричеством, освещение стеллажей, работу моих сотрудников, которые ходят туда-сюда и каждый месяц проводят инвентаризацию запасов. Всё это сплошные потери. Организованные... но, от этого не перестающие быть потерями.

Своё выступление я назвал “Лин - это просто”. Когда я закончил говорить, один из участников встречи задал мне великолепный вопрос: “Из всех Лин-улучшений, которые вы сделали, какое является самым важным?”

Я подумал: “Вот это да! Мне ещё никто не задавал этого вопроса”. Мне пришлось сделать паузу и задуматься на минуту, потому что мы сделали огромное количество великолепных Лин-улучшений. Но самым важным улучшением стало то, что мы перешли от Кайдзен-мероприятий к 2-х секундным улучшениям. Именно тогда мне удалось добиться полного вовлечения команды.

А сделали мы это просто попросив наших сотрудников исправлять то, что их раздражает. Также мы просили их смотреть на свои рабочие места, после чего спрашивали их: «Все ли вам кажется идеальным? Неужели нет ничего, что вы бы улучшили? Наверняка есть что-то, что до чертиков вас раздражает?”. Заставить людей на таком уровне задуматься над тем, что им мешает, а потом сподвигнуть их предпринять усилия для того, чтобы исправить это - и неважно насколько мелким будет это улучшение - вот, что я с уверенностью могу назвать самым главным своим улучшением.

До того, как я перешёл к 2-х секундному Лин, Лин требовал от меня проводить Кайдзен-мероприятия. Кто-то должен был организовывать само мероприятие, вести кайдзен-газету и следить за другими кайдзен инструментами. И только тогда, когда я сказал: “Хватит сражаться. Исправляйте то, что вас раздражает, и делайте 2-х секундные улучшения”, наступил поворотный момент для FastCap.

Тем временем наша встреча продолжалась, а участники задавали много вопросов. В очередной раз я затронул тему потерь: “Везде, где бы я ни оказался, я вижу потери. Покупаю ли я хот-дог на пражской улочке или готовлюсь к выступлению в конференц -центре, – я вижу потери. Это



Где мои потери?

умение сыграло важную роль в моем успехе. Я вижу потери везде. Я натренировал свои глаза видеть потери.” Услышав это, одна молодая девушка подняла руку и задала один из лучших вопросов. Вместо того чтобы указать на меня, она спросила: “Какие потери вы видите в нас?”

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



Лин съемка

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

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

Именно! И это самое трудное. Зрелая культура отличается тем, что в ней люди способны задавать такие неудобные вопросы как: “Есть ли что-то, в чем мне нужно улучшиться? В чём состоят мои потери? Что вы видите?”

Мне кажется, что это очень показательный вопрос. По мере того как я размышляю над успехом FastCap во внедрении 2-х секундного Лин и создании Лин культуры, я все больше убеждаюсь в том, что одним из важнейших факторов успеха стало наше непоколебимое стремление спрашивать 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, что кто-то может сказать, что в данном случае существует более лучшее решение, или что кто-то усомнится, что используемый нами метод соответствует принципам Лин. В девяти случаях из десяти подобные заявления не вызывают защитной реакции, а только подстегивают к дальнейшему улучшению. Это чёткая веха в создании любой Лин культуры. И во время сессии “вопрос-ответ” эта девушка продемонстрировала прекрасный образец того, как мы должны относиться к улучшениям.

При этом не забывайте, что я рассказываю здесь о банке. А это не то место, где обычно встретишь такое продвинутое Лин мышление. Следующий вопрос, “Как бы вы обучили Лин шестилетнего ребёнка?”, также показался мне замечательным.



Дети из Корнестоунской христианской школы

Так совпало, что следующий слайд, который шел по порядку в моей презентации, был посвящён детям из Корнестоунской христианской школы и тому, как они внедряют Лин и снимают видео “до и после”. Я показал одно из таких видео и сказал: “Это очень просто. Вы обращаете внимание детей на проблемы, а затем позволяете им находить решения и снимать видеоролики “до и после”. Если вы придерживаетесь данного плана - Лин становится веселым и актуальным занятием. Вот как нужно обучать шестилетних детей - решать актуальные задачи и делать это весело!

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



Кэти

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

“А почему ты не можешь его найти?”

“Потому что я всегда оставляю его где попало, а затем не помню, где это было”.

“Почему бы нам не выбрать какое-нибудь специальное место для твоего рюкзака, чтобы он всегда был в одном месте?

Итак, не долго раскачиваясь, Кэти принялась за поиски такого места и вскоре нашла то самое место, куда она будет ставить свой рюкзак каждый вечер, перед сном. Теперь, когда она просыпается утром, она спокойно чистит зубы, собирается, берёт рюкзак и отправляется в школу. Кэти больше не опаздывает.

Именно так нужно учить шестилеток Лин мышлению — позволять им самостоятельно решать проблему и нести ответственность за своё решение. Задавайте вопросы, позвольте им самим решать свои проблемы, и сделайте процесс веселым и актуальным.

Представляете, какой лидер, работник или предприниматель получится из Кэти Бэйли, когда она вырастет? С ранних лет она учится решать проблемы и устранять потери, занимаясь непрерывным улучшением.

Следующий комментарий стал одним из моих любимых. Это завершающий ответ в данной главе. Как обычно, я спросил аудиторию об

их отношении к Лин и о том, какие ощущения возникают от применения Лин. По моему опыту, не каждый человек на 100% поддерживает Лин-способ мышления.

Люсия, молодая женщина на заднем ряду, подняла руку: “Лин заставляет меня улыбаться даже на работе”.

Я спросил в ответ: “Почему это происходит?”

“Потому что Лин облегчает мою жизнь. Он делает мою жизнь счастливее. Благодаря Лин я чувствую себя более уверенной. Лин делает меня хозяйкой своего будущего”. Вряд ли вы найдете лучшее описание Лин.

Лин часто воспринимается как методология, нацеленная на сокращение рабочих мест, результатом которой является стерильная обстановка и отсутствие возможностей для творчества. На самом деле Лин - это полная противоположность всему перечисленному. Лин практически никогда не приводит к уменьшению количества рабочих мест. Лин создает безграничные возможности и непрерывную занятость, помогает продлить карьеру существующих сотрудников, обеспечивает рост компании, что способствует найму новых сотрудников. Именно так это происходит в компании FastCap.



Люсия

Моим ответом на слова Люсии было следующее: “Когда вы становитесь последователем Лин мышления, вы становитесь очень желанным кандидатом на рынке труда”. Затем я добавил: “Куда бы ни пошла Люсия, чем бы ни решила заниматься, если она останется верным приверженцем Лин, она - как и другие Лин специалисты - будет бесценным активом для любой организации”.

Эта сессия вопросов и ответов в Tatra Banka была одной из лучших в моей практике, а участники были одними из самых вовлеченных из тех, с которыми мне доводилось общаться. Они привнесли веселую атмосферу, сделали Лин актуальным, они не боялись задавать неудобные вопросы и готовы были подвергать анализу свои собственные действия. Особенной благодарности заслуживает руководство банка Raiffeisen. Вы великолепны, вы знаете кто вы такие .... 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. Парад потерь
http://youtu.be/VBE94oKH5Vc

Глава 18

Настоящий “сок” Лин

В нашей компании есть принцип, который звучит следущим образом: “Люди делятся на два типа - на тех, которые отдают, и на тех, которые забирают”. Нашей целью должно быть как можно быстрее и беспощаднее убрать из нашей жизни тех, которые забирают, и самим при этом стать теми, кто отдаёт.

Другими словами описать этот принцип можно так: “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”.

Это очень глубокая концепция, к пониманию которой я приходил в течение всей моей жизни, и она определяет моё поведение в каждой ситуации. Я не торгуюсь за преимущества для себя. Я мыслю с позиции обоюдного выигрыша для обеих сторон, при этом больший упор делаю на помощь другим. Я обнаружил, что каждый раз, когда я выступаю в роли служителя, жизнь становится лучше. Когда же я начинаю искать выгоды для себя, жизнь становится отвратительной. Я заметил, что данный принцип также остается верным, если применить его к Лин. Настоящий “сок” Лин проявляется тогда, когда вы начинаете отдавать.

Мы создали Лин организацию, основной фокус которой заключается в том, чтобы:

1. Служить нашим клиентам и создавать для них ценность;
2. Взращивать и развивать наших сотрудников внутри компании;
3. Работать во благо сообщества и укрепления бизнес-среды.

Эти действия помогут в улучшении качества жизни людей по всему миру и это нас воодушевляет.

Мы в FastCap внедряем Лин 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. Делая это, мы не только помогаем нашим сотрудникам чувствовать себя более возвышенно, но и привносим это ощущение в 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, по сравнению с тем, который считается нормой в традиционной компании. В нашей компании всё вращается вокруг идеи “отдавать” и “возвращать”.

Когда компания решает внедрить или построить Лин культуру, это большое начинание. И эффект усиливается многократно, если при этом компания начинает обучать, проводить тренинги, и другие Лин активности для сторонних организаций. Вот когда мы испытали настоящий “сок” Лин. Около шести или семи лет назад мы начали позволять людям посещать наше тесное маленькое предприятие, несмотря на недостатки, которые были повсюду. Каждый раз, когда к нам кто-то приходил на экскурсию, мы больше узнавали о своих потерях, своих недостатках, и находили больше возможностей для того, чтобы улучшить свою работу. Организуя экскурсии, мы не только помогали приходившим к нам людям, но и сами получали выгоду от свежего взгляда на то, что мы делали. И сегодня мы продолжаем устраивать подобные экскурсии, и делаем это интенсивно и целенаправленно, потому что мы знаем, что настоящий “сок” Лин можно извлечь только тогда, когда начинаешь “отдавать”.



Проводя экскурсии вы возвращаете свой “долг”

Основная идея:
Отдавать лучше, чем забирать

Глава 19

90% – это потери

Какое ошеломляющее заявление. Большинство людей на него ответят: “Не может такого быть, Пол, я очень продуктивен!”

На что я возражу: “Мы с вами крайне продуктивны в производстве действий, которые не прибавляют ценности”.

С начала времён человек находится в погоне за более высокой производительностью. Только подумайте, сколько великих открытий было сделано: колесо, ветряная мельница, паровой двигатель, автомобиль, самолёт. Стремление к совершенствованию заложено в нашем ДНК, но то, как мы улучшаемся, и те процессы, которые мы используем, могут оставаться очень эффективным генератором потерь.

В мире Лин есть такое понятие как диаграмма спагетти. Такая диаграмма получается, если нарисовать траекторию пути, который проходит человек во время выполнения той или иной работы. К примеру, можно рассмотреть процесс разгрузки посудомоечной машины. Большинство из нас будет в шоке от того, насколько действий не добавляющих ценности (ходьба, доставание, открывание и закрывание) больше, чем по-настоящему ценных действий (в данном случае - складывание тарелок, ложек и вилок в шкафы и ящики). Фактическое время, в течение которого добавляется ценность, будет составлять буквально миллисекунды по сравнению со временем затраченным на потери.



“Диаграмма” спагетти

То же самое относится и к недалекому программисту, который больше времени тратит на щёлканье мышкой в поисках документа, вместо того, чтобы реально что-то изменять, улучшать и добавлять ценность. Я отчетливо осознаю объем потерь и часто вижу, как переписка затягивается до десяти электронных сообщений в то время как должно было быть достаточно одного или двух. Девяносто процентов всего, что вы и я делаем каждый день - потери. Это просто статистическая реальность.

Человек обладает естественной способностью создавать, развиваться и улучшать. Тем не менее, очень важно в полной мере эту способность



“Недалекий”программист

использовать. Мы, по сути своей, созданы для решения проблем, мы спроектированы для этого. Но в большинстве случаев мы не реализуем свой внутренний потенциал, поскольку не имеем подходящего процесса для того, чтобы его обуздать. Мы не можем быть как муравьи, которые просто берут песчинку, тащат её, складывают и роют ямку. После всех этих действий мы обязательно спросим: “Как я могу сделать это лучше?” - и построим экскаватор. Суть в том, чтобы создать стратегию, намеренность, методологию которые позволят получить доступ к заложенной в нас божественной гениальности. Возможно, поэтому я так страстно увлечён системой Лин - потому что именно это она и даёт.

Наверное, лучшим примером того, сколько потерь присутствует в повседневных процессах и эффективности стратегии Лин может быть история нашего отдела графического дизайна. Должен признать, что мне всегда было непросто работать с графическими дизайнерами. Они все творческие натуры и часто не имеют естественной склонности к улучшению процессов.

В какой-то момент у нас работали два графических дизайнера на полной ставке, и у них постоянно накапливались незавершенные задачи. Наблюдая за их работой я заметил, что большую часть их работы занимает открытие и закрытие файлов, а также их поиск. Я не понимал почему процесс должен быть таким запутанным. На мои замечания они отвечали, что “просто графический дизайн так устроен”. Я знал, что процесс можно значительно улучшить. Но сколько бы я их не обучал принципам Лин и не подталкивал к улучшению, это ни к чему не приводило.

В конце концов, один из дизайнеров не выдержала моего постоянного недовольства и уволилась. Да, это пример того, как Пол является 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 Грэма. Он был дизайнером-самоучкой и работал в цеху, делая 2-х секундные улучшения, и отлично с этим справлялся. Не забывайте, он не был профессионально обученным дизайнером.

За считанные недели ему удалось приобрести необходимые навыки,

найти, где хранятся все файлы, и нагнать отставание по задачам. Наконец у нас появился человек, который применял Лин в отделе графического дизайна, и теперь мы сумели не только всё нагнать, но и более того - работу, с которой раньше не справлялись два дизайнера, теперь выполнял один человек, при этом у него ещё оставался запас времени. Сегодня, большинство задач выполняется в течение часа с момента их поступления. И Грэм неустанно продолжает всё улучшать. Я не помню, когда в последний раз просил его что-либо улучшить, потому что он воплощает принципы Лин буквально каждым кликом своей 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.

Вот наглядный пример того, как 90 процентов нашей деятельности является потерями. Существует бесконечное количество возможностей устранять потери и обеспечить непрерывный поток ценности для наших внутренних и внешних потребителей.

Глава 20

Настоящие звёзды Лин

Мне часто приходится слышать от менеджеров среднего звена фразы типа: ”Мой начальник не понимает Лин и не поддерживает то, что я пытаюсь внедрить”. Мой ответ всегда одинаков: “Фокусируйтесь на себе, развивайте сферу, за которую ответственны именно вы, и будьте неумолимы в стремлении непрерывно улучшать свою жизнь. Если вы примете этот подход, то очень скоро ваша карьера не просто пойдёт вверх, но очень вероятно, что вы станете руководителем организации - либо той, в которой работаете сейчас, либо другой, в которой понимают и ценят значение настоящего Лин мышления”.

Лин руководство не просто немного отличается от обычного - разница фундаментальна. Типичного руководителя больше всего заботит собственная персона, своя должность и статус. Лин руководитель всегда думает о людях, за которых он отвечает, и о том, как он может обучать, готовить, совершенствовать и, в конечном итоге, улучшать жизнь каждого сотрудника. Это руководство в высшем его проявлении, и его легко можно назвать служением. Это очень редкое и очень востребованное умение.

Меня практически регулярно спрашивают, знаю ли кого-нибудь из Лин-лидеров, кто бы хотел возглавить и руководить крупным предприятием. К сожалению, почти всегда мои ответ отрицателен. Дело в том, что я знаю сотни сертифицированных специалистов, обладающих зелёными и чёрными поясами в области Лин производства, однако очень не многие из них способны вдохновить людей на великие дела. Только сегодня меня снова спросили, знаю ли я кого-нибудь, кого я мог бы порекомендовать на должность Лин-лидера в крупной корпорации. Я ответил, что знаю лишь одного, имеющего необходимую для данной работы квалификацию. Его зовут Брюс. Ниже я привожу ответ Брюса на моё письмо, и в этом ответе — суть данной главы. Когда вы ”овладеваете” Лин-лидерством, вы словно бомба, редкий вид, и только небо является для вас пределом.

Привет, Пол.

Спасибо за рекомендацию на эту должность. Это большая честь для меня! Похоже, что это великолепная компания.

Как и ты, я тоже не могу рекомендовать человека, если он не является настоящей звездой Лин. Я знаком с несколькими людьми,

занимающимися Лин на практике, но, честно говоря, очень и очень немногие из них обладают динамичной и яркой личностью, которая нужна, чтобы вдохновить и воодушевить рабочую силу на переход к культуре Лин. Мне кажется неэтичным рекомендовать кого-либо только потому, что это твой друг или коллега.

Я знаю только одного человека, который, на мой взгляд, преуспел на данной позиции, но, как и ожидаемо, он хорошо зарабатывает (около 200 тыс. долларов в год) и очень любит свою работу и жизнь в Миссисипи.

Прости, что не смог посоветовать перспективных кандидатов.

-Брюс

Я рекомендовал Брюса на эту должность не потому, что он показал мне свои графики или схемы со статистикой успеха их Лин производства. Он не пытался впечатлить меня Лин-терминами или японскими концепциями. Он не перечислял мне сколько компаний он трансформировал своим великолепным Лин руководством. Я встретил Брюса на одном из своих выступлений. Он приехал, чтобы учиться, хотя у него было на 15 лет больше опыта, чем у меня. Он сидел за столом в первом ряду, вместе с 5 или 6 своими сотрудниками, и они все улыбались, потому что они были без ума от Лин! Они были счастливы, потому что главным залогом их успеха была их культура, а не инструменты или термины Лин. Вот как я измеряю успех Лин! Я никогда не встречал такую культуру, которая при этом не могла бы продемонстрировать поразительную статистику, но мне доводилось видеть много статистики при полном отсутствии культуры. Если вы станете Звездой Лин, вас будут любит, вас будут ценить, и вы будете зарабатывать больше, чем вы представляете в своих самых смелых фантазиях.

Когда я принимаю кого-либо на работу, я нанимаю его исходя из его личных качеств, а затем обучаю необходмым навыкам. Я любого могу обучить выполнять работу, но хорошие личные качества - это редкость. Я недавно разработал новый способ отсеивать людей, которые заинтересованы работать в Fastcap. 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! У настоящих звезд не возникает никаких проблем, они скажут, что никогда этого не делали, но они справятся и очень скоро пришлют все необходимое. Другие же начинают сомневаться и выдумывают причины, почему они не хотят снимать видео. Такое простое испытание очень много может сказать о человеке. В то же время оно позволяет вам

увидеть много новых людей, и более эффективным способом принять обдуманное решение по поводу потенциальных новых членов вашей команды.

В конце главы приводится пример видео-резюме, которое я снял, чтобы показать, как просто это сделать с помощью iPhone. Второе видео - это резюме Грэма, одного из наших звезд, который собирается переехать в Денвер. Несмотря на то, что мне очень жаль расставаться с Грэмом, я сделаю всё, что от меня зависит, чтобы помочь ему найти великолепную компанию, где бы он смог продолжить оказывать огромное положительное влияние, благодаря своему глубокому пониманию того, как строить Лин культуру.

Видео является мощным инструментом, который поможет вам выделиться на фоне других. Говорят, что если вы хотите завоевать чьё-то внимание, вы должны быть выдающимся. Нет ничего выдающегося в том, чтобы следовать обычным способом. Отправленное видео, как минимум, вызовет особенный интерес, а для большинства людей, несомненно будем чем-то выдающимся.

Научившись общению таким оригинальным и интересным способом, вы станете настоящей звездой, а это очень неплохая перспектива!

Основная идея:
Настоящие звёзды любят людей и вдохновляют их

Пример Видео-резюме от Пола
http://youtu.be/bF7rOuBQDok

Звездное Видео-резюме Грэма
https://youtu.be/g0-3oeq981Q

Глава 21

Заставьте Лин воспарить

Большинство людей не признают простоту, потому что она “колет” им глаза, когда они отказываются предпринимать действия. Если вы что-либо усложняете, вы замедляете активность, затуманиваете путь, и сбиваете с толку лучшие умы.

Ниже я привожу 11 лучших шагов для супер прокачки культуры Лин, расположенных в убывающем порядке по значимости. Если вашей культуре недостаёт энергии или мощи, возвращайтесь к шагу 1 и повторяйте до тех пор, пока не достигнете термоядерной реакции.

1 - Генеральный директор или президент должен лично проникнуться идеей Лин 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, и изучать Лин. Вы не сможете выступать в Супербоуле (Примечание: финальная игра чемпионата по американскому футболу, и главное спортивное событие года в США), если не будете собираться командой и работать над стратегией. В FastCap мы к каждому дню относимся так, будто мы играем в Супербоуле. Таким образом, мы завоёвываем сердца и умы наших клиентов и при этом повышаем производительность нашей команды.

3 - Выучите 8 видов потерь и учите других. Каждый сотрудник компании должен знать их наизусть, при этом не прибегая к помощи аббревиатур (Примечание: имеется ввиду аббревиатура DOWNTIME, по первым буквам потерь на английском языке, Defects, Overproduction, Waiting, Not utilizing talent, Transportation, Inventory excess, Motion waste, Excess processing). Ваши люди должны понимать их. Потери всегда начинаются с перепроизводства, за которым следует транспортировка, хранение излишних запасов, затем обнаруживаются дефекты, которые нужно устранить, что приводит к потерям в результате дополнительных этапов обработки и лишних движений, в то время как клиент вынужден ждать, а вы при этом упускаете данную вам Богом способность делать улучшения и изменить этот мир.

4 - Снимайте простые видео всех своих улучшений в формате “до и после”. Создайте свой канал на YouTube — и ваши идеи разлетятся

по вашей организации со скоростью лесного пожара. Не усложняйте. Снимайте ролики на смартфон. Не покупайте специальное видеооборудование или дорогое программное обеспечение. Важно снимать видео сразу же, как только вы видите возможность для улучшения. Не накапливайте работу и не откладывайте съемку на более позднее время. Не будьте перфекционистом!

5 - Никогда не указывайте на других пальцем, говоря: “Посмотрите на их потери”. Всегда смотрите на себя. Потерь в вашей собственной жизни хватит на десятерых! Я не смогу сосчитать сколько раз руководители подходили ко мне после моих выступлений и жаловались 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. Поведите людей - и они пойдут за вами; укажите на них пальцем — и они убегут”.

6 - Не можете найти, что бы улучшить? Просто исправьте то, что вас раздражает. Исправьте то, с чем у вас возникают затруднения. Всё, что не идёт гладко, представляет возможность для улучшения. Я найду 10 корявых процессов за один час общения с любым человеком, включая меня самого.

7 - С чего начать? Как находить то, что потенциально можно улучшить? Ищите там, где работа остановилась. Работа никогда не должна останавливаться, она должна идти как поток. Если работа останавливается, значит есть потери.

8 - Нужно ли, чтобы мне кто-то помогал? Стоит ли нанять консультанта? Мой ответ: “Однозначно нет!”. Если вы наймёте консультанта, вы гарантируете себе зависимость от кого-то другого. Стать приверженцем Лин мышления просто, что бы кто бы вам ни говорил. Если вы научитесь этому сами, это глубоко укоренится в вашем мышлении, вашем взгляде на все вокруг. Я не говорю, что все консультанты плохие. На самом деле многие из них очень хороши. Но большинство из них используются не по назначению. Никогда не нанимайте консультанта, чтобы он внедрил Лин в вашей организации. Консультанта можно пригласить для того, чтобы немного подправить или улучшить уже существующую процветающую культуру. Если консультант предлагает вам пройти в конференц-зал, укажите ему на выход и бегите от него прочь! Основная работа кроется там, где работают люди: в офисе или в цеху, но никак не в конференц-зале.

9 - Никогда не пытайтесь привлечь к Лин своих близких. Внедряйте Лин сами, делайте это хорошо - и вы станете словно магнитом для любого думающего человека на планете. Вот почему шаг №1 так важен. Обязательно посмотрите видео в конце этой главы.

10 - Что если я не являюсь главным руководителем в своей организации? Как я могу повлиять на процессы изменений и построить Лин? Не важно, какую должность вы занимаете. Каждый человек имеет влияние на что-либо или кого-либо. Постройте Лин в этой сфере своего влияния - и вы не успеете оглянуться, как будете повышены до руководящей позиции вашей организации.

11 - Никогда не ищите сложных путей для решения проблемы. Всегда стремитесь к простому и элегантному решению. Используйте свою голову, а не кошелёк!

Основная идея:
Лин - это весело. Если нет радости, вы упускаете “десерт” вашей жизни.



Лин на выходных:
http://youtu.be/gHInhjea61w

Глава 22

Видео-форсаж

Эта глава посвящена маркетингу Лин. Я знаю примеры в буквальном смысле тысяч компаний, которые внедрили 2-х секундную модель благодаря тому, что сделали Лин простым и весёлым. Вопрос теперь состоит в том, как перевести вашу веселую культуру в режим форсажа? Причиной, по которой так много организаций достигли большого успеха во внедрении Лин является то, что все они были очень целенаправлены и последовательны в своих действиях. Они разработали стабильную схему ежедневного выполнения:

- 3S;
- 2-х секундных улучшений;
- Утренних собраний;
- Создание видеороликов “до и после”.

К настоящему моменту я побывал в более чем 50 странах, и мне довелось увидеть самые разные организации. Благодаря этим поездкам я вижу множество способов делать улучшения, которые могут значительно повлиять как на мою компанию, так и на многие другие. На одном из таких предприятий было сделано более 2000 видео их улучшений, но количество просмотров было ниже, чем я ожидал, и, по моему мнению, должно было быть гораздо выше. Сами по себе видео были отличные - было видно, что сотрудники подошли к задаче творчески и с энтузиазмом. Однако не вся команда их просмотрела, и это, по сути, являлось огромной потерей! Эти видеоматериалы должен посмотреть каждый, они великолепны. Первым делом, им следует задаться вопросом: каким образом происходит распространение этой информации? Насколько оно организовано? Существует ли специально созданные процессы, с помощью которых сотрудники могут получить доступ ко



Лин имейл рассылка

всем этим замечательным видео и черпать из них идеи?

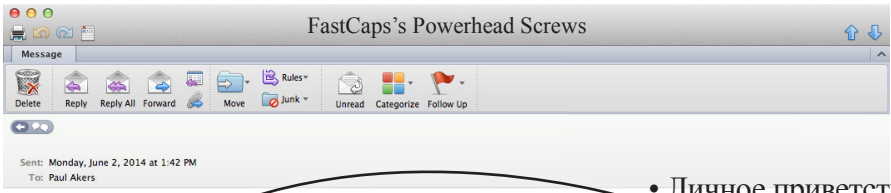
В Fastcap мы применяем Лин ко всему, что мы делаем, и в особенности к маркетингу. Раз в неделю мы делаем имейл рассылку нашим подписчикам по всему миру на тему 2-х секундного Лин, в которой показываем самые классные улучшения. Также раз в неделю мы делаем имейл рассылку нашим клиентам, в которой рассказываем о последних новшествах в нашей продуктовой линейке. Результаты - ошеломляющие. Самое приятное состоит в том, что нам легко делать рассылки, так как мы создали необходимые шаблоны, которые не составляет сложности заполнять. Все, что затем остается - это отправить письма по списку рассылки.

Я задался вопросом, почему каждая компания не рассылает собственные видео 2-х секундных улучшений своим сотрудникам? С тех пор я советую всем организациям делать еженедельные рассылки с наиболее яркими улучшениям, сделанными их командой, на электронные адреса всех сотрудников. Как и следовало ожидать, результаты были просто фантастическими!

Ключевые моменты создания таких писем:

- Простота;
- Краткость;
- Выделяющаяся ссылка на видео;
- Личная адресованность: письма должны всегда быть адресованы конкретному человеку, получающему письмо, например: “Привет, Пол”
- По воможности старайтесь задавать вопросы, например: “Вы можете поверить, что, Боб сэкономил столько времени? Посмотрите это видео и узнайте, как он это сделал ”.

На следующей странице я привел пример нашей Лин рассылки. Не стесняйтесь заимствовать у нас любые идеи, что вам понравятся. Ваше продвижение в создании Лин-культуры перейдет в режим форсажа и результаты не заставят себя ждать.



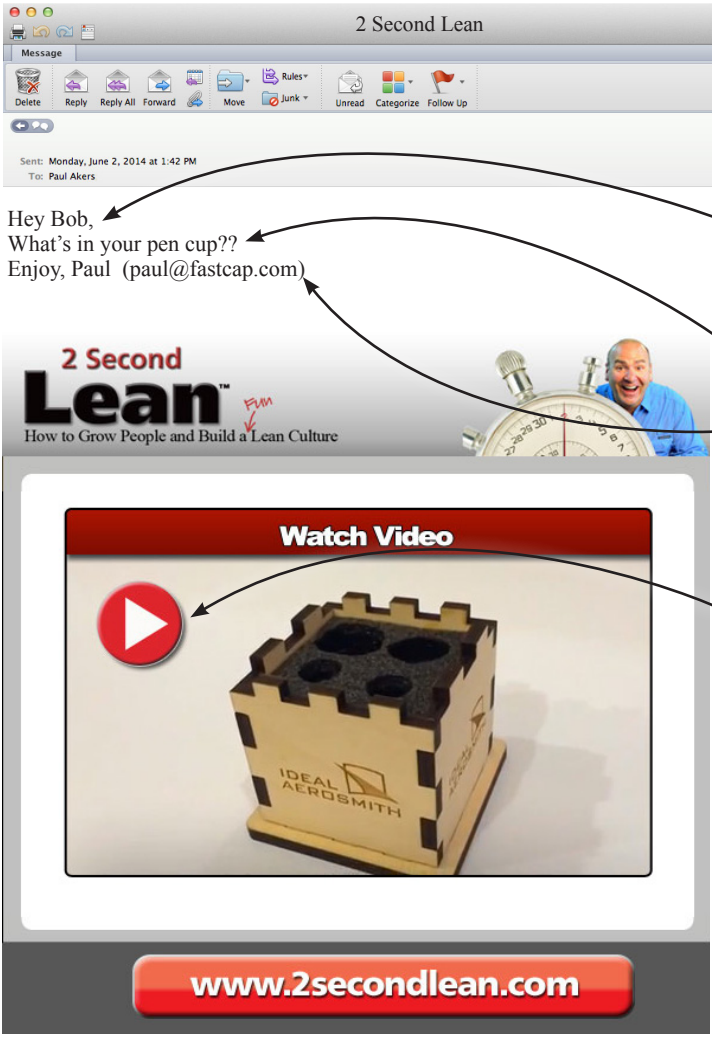
Hey Bob,
Want to lock and quicly release your hole saw? Watch this Video
Enjoy, Paul (paul@fastcap.com)



Copyright © 2014 FastCap, All rights reserved.
Unsubscribe from this list | Update subscription preferences | View email in your browser.

- Личное приветствие от владельца.
- Всегда задавайте вопрос
- Прямая ссылка для ответа по email
- Простые акции
- Много картинок
- Не слишком много текста

Видимая ссылка на видео



Личное приветствие от владельца.

Всегда задавайте вопрос

Прямая ссылка для ответа по email

Видимая ссылка на видео

Глава 23
Наш новый ДОМ!

Строя на будущее



После долгих лет ожидания и планирования мы, наконец, завершили строительство нашего храма Лин - нашей новой фабрики в Ферндэйле, штат Вашингтон, площадью более 15 000 кв.м. Каждая деталь фабрики была спроектирована с учётом интересов сотрудников и клиентов.



Я годами мечтал о новом современном здании, но из-за кризиса 2008 г. проект строительства пришлось притормозить. Благодаря Экстремальному Лин мы продолжили расти, и это позволило возобновить проект в начале 2013 г., а уже к концу года мы переехали.

Наше новое здание буквально напичкано Лин-новшествами. Один из важнейших принципов Лин, уважение к людям, просматривается на каждом шагу. На предприятии предусмотрено 110 окон для естественного освещения, автоматическая светодиодная подсветка, лучевое отопление, вентиляционная система Big Ass Fans и интегрированная звуковая система Bose. На нашей фабрике круглый год



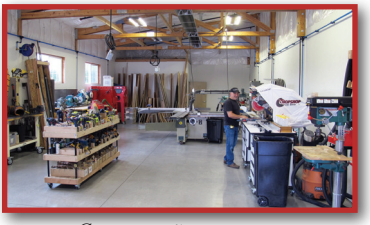


Кухня шеф-повара

лето!

Для своих сотрудников мы также предусмотрели первоклассную кухню, достойную любого шеф-повара. Оборудованная шкафами и техникой самого высокого качества, наши сотрудники чувствуют, что их уважают и ценят. Если проходишь мимо, из кухни часто доносится запах выпечки.

Как только вы входите в дверь, вы сразу понимаете, что нашей специализацией является деревообработка. Здание украшают красивые деревянные балки и отделка из сосны. Столярный цех размером более 350 кв.м. является нашей игровой площадкой, и в нем практически всегда кто-то работает.



Столярный цех - наша игровая площадка



Туалет - наша радость и гордость!

Туалеты в FastCap всегда были предметом нашей гордости, поэтому, когда наступил момент проектировать их для нашего нового помещения, мы дали себе полную волю. В нашем прежнем здании люди вынуждены были делать лишние перемещения добираясь до пяти разных туалетов. Часто туалет был занят, но понять это можно было, только если повернуть ручку. Чтобы устранить потери, мы построили один большой туалет с несколькими отдельными кабинками. Мы устранили лишние перемещения от ходьбы по разным локациям. Мы также установили систему лампочек, предупреждающих о том, что та или иная кабинка занята. Поскольку эти лампочки видны отовсюду, люди легко могут узнать, освободилась ли кабинка. Эти два Лин-улучшения сэкономили нам буквально часы ежедневных лишних



Лампочки-индикаторы в туалете



Полностью отделенные кабинки в туалате

движений.



Никаких стен

Помимо того, что мы сделали новое здание самым лучшим местом для работы, мы спроектировали его так, чтобы работа в нем шла гладко. Во всем здании 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 адаптироваться к любым нуждам в будущем.



Отделы проектирования и производства размещены на колесиках

Здание также было спроектировано для удобства уборки и обслуживания. На полу, вместо коврового покрытия, плитки или бетона, везде используется полированный бетон. Это позволило нам стандартизировать процесс уборки и моющие средства. Теперь убирать стало весело, быстро и легко.

Каждая рабочая станция и производственная ячейка установлена на колёса. Это позволяет нам приспосабливаться к любой ситуации, которая может возникнуть в процессе работы. Если нам нужно переместить производство ближе к зоне отгрузки, это займет у нас минуты, а не часы. Всё, начиная от отделов проектирования и производства и заканчивая главным офисом, легко перемещается и трансформируется.



Станция парковки самокатов

Наши люди - и они колёсах! Так как наше новое здание намного больше предыдущего, нам пришлось придумать способ для быстрого и удобного перемещения. Наш парк самокатов марки Razor, оборудованных корзинами, позволяет нам за 30 секунд добраться из одного конца здания в другой.



Офис с высокими столами

Все наши офисы оборудованы высокими столами, а поскольку

перегородки отсутствуют, легко быть в курсе всего. Столы расположены по квадрантам, что стимулирует сотрудничество. Нередко можно видеть, как люди собираются вместе для работы над проектом или решения какого-либо вопроса. В таком офисе нет места для накопления потерь.



Отдел графического дизайна

Отдел графического дизайна тоже размещён в цеху, что позволяет легко и без задержек вносить изменения в упаковку или маркетинговые материалы, если возникает необходимость.



Стандартизированные тележки и станции

Большинство наших столов, тележек и других рабочих модулей сделаны из продукта под названием FastPipe, который представляет из себя систему стальных трубок и соединений. Благодаря FastPipe, мы можем приспособить любую станцию к своим потребностям. Это также позволяет нам делать модульные тележки, столы и станции, которые легко дублировать и модифицировать. Если какая-либо станция нам больше не нужна, мы легко можем её разобрать и использовать детали для чего-то другого. Благодаря тому, что мы не привязаны к дорогим и неизменяемым рабочим станциям, мы можем поставить нужды наших клиентов на первое место и обеспечить их лучшей продукцией за более короткий срок и с меньшими затратами.



Станция подготовки заказов

Стеллажи для хранения продукции расположены так, что проходы между ними составляют 5 с половиной футов (примерно 167 см), и это позволяет нам вдвое сократить занимаемую площадь по сравнению с обычными стеллажами. Встроенные системы наведения обеспечивают безопасную работу вилочного погрузчика на полной скорости. В конце каждого стеллажа расположены производственные отсеки соответствующие той продукции, которая хранится в данном проходе. Это обеспечивает эффективный производственный поток, при



Узкие проходы между стеллажами

котором сырье превращается в готовую продукцию с минимальной транспортировкой фактически не успев покинуть место складирования.

Все реализованные нами в ходе проектирования и строительства Лин-усовершенствования привели к огромному росту производительности на всех направлениях. Качество нашей продукции возросло как никогда, объемы производства увеличились, и при всем при этом работать стало ещё легче и приятнее. И всё это благодаря Лин!

Хотите узнать больше? Посмотрите нашу видео-экскурсию! Вот реакция одного из наших восторженных фанатов:

Я хотел сказать, что я посмотрел несколько видео о вашем новом здании и оно просто великолепно. Вы и ваша команда проделали феноменальную работу! Я знаю, что для вас это не предел, но то, что вы делаете, очень вдохновляет. Пожалуйста, передайте своей команде, что те усилия, которые вы вкладываете в процесс каждый день, вдохновляют наших людей в Пенсильвании. Я знаю, залогом успеха является великолепное руководство и великолепная команда. Вы, ребята, просто РОК ЗВЕЗДЫ, благодаря вам я горжусь Американским Производством и тем, что возможно делать в этой стране. Так держать! Вы для меня - образец для подражания!

Шон Гросс
Директор по Проектированию и Материалам,
компания Viking Plastics

Основная идея:
Если что-то встроить - впоследствии это тяжело будет изменить.

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

Глава 24

Давайте отправимся на экскурсию

Каждый день я получаю в среднем три запроса на выступление или экскурсию. Сейчас мы организуем 24 экскурсии в год и намеренно устанавливаем жёсткие требования по отбору, чтобы отсечь тех, кто не серьезно настроен на формирование Лин культуры. **Мы не учим, как работать по Лин, мы учим, как строить Лин культуру.** При таком высоком спросе на обучение мы должны были придумать Лин альтернативу, чтобы охватить как можно больше людей. Я взял свою видеокамеру, самокат и потратил 4 часа своего времени на создание видео-экскурсию по нашему предприятию. Никакой профессональной съёмочной группы — только я, мои люди, видеокамера Sony PJ 790 и мой компьютер Mac с программой Final Cut Pro. Это было просто, быстро и легко, но не идеально! Идеальность нужна тем, кто собираются перечислить вам все 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 (с более, чем миллионом общих просмотров), которые можно бесплатно посмотреть онлайн и во всех деталях изучить любую тему Лин.

В мире существует огромное множество компаний, которые проделали фантастическую работу по созданию Лин культуры. В этом году я взял интервью у лидеров этих компаний на конференции MAPP в Индиане. Ссылку на это видео по названием Lean Roundtable Interview вы можете найти в конце этой главы.

6 компаний, которые строят Лин Культуру:

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

Требования по экскурсии:

- Должен присутствовать генеральный директор. Мы понимаем, что некоторые предприятия огромны, и что гендиректор вряд

ли соберётся посетить экскурсию. Однако вам следует знать, что нас много раз посещали компании со штатом в 70 тысяч сотрудников по всему миру, и их президенты вместе с членами совета директоров тоже присутствовали. Мы делаем исключения для этого правила, но только в том случае, если уверены, что руководитель, который будет присутствовать, обладает достаточной властью в компании, чтобы успешно строить Лин культуру.

- Участники должны прочитать эту книгу, “2-х секундный Лин”.
- Участники должны заранее посмотреть как минимум 10 наших Лин-видео.
- Будьте твёрдо настроены трансформировать свою культуру и компанию по модели Лин в течение одного года.
- За первый год вам следует сделать 50 видео своих улучшений в формате “до и после”.
- Создайте открытый канал на YouTube, где вы будете делиться с миром своим опытом и своими видео.
- Пригласите другие компании на экскурсию по своему предприятию в течение года после того, как вы посетили FastCap (так называемая оплата “вперед”)!
- Первое, что вам придётся сделать во время экскурсии - это мыть наши туалеты. Это учит смирению и демонстрирует эффективные процессы, что является двумя краеугольными камнями Лин.

Если вы принимаете перечисленные выше требования, вот подробности экскурсии:

- Пришлите мне список участников.
- 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 вам посмотреть 8 видео, перечисленные в конце этой главы, чтобы иметь начальное представление и получить максимальную пользу от визита. Вы можете также посетить наш сайт www.fastcap.com, где вы найдёте множество видео и различных других материалов, которые можно использовать при обучении вашей команды.

Почему FastCap проводит Лин-экскурсии

- В своё время мы получили огромную пользу, обучаясь Производственной Системе Тойота. И это наш способ “Платить

вперед".

- Мы хотим, чтобы другие получили те же преимущества, которые есть у нас, при создании сильного бизнес-климата в Америке.
- Toyota 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 лучше понимают Лин, когда обучают других.
- Наши сотрудники чувствуют огромное поощрение и удовлетворение, когда видят с каким желанием другие люди хотят увидеть и испытать на себе нашу культуру Лин.

Ожидания FastCap от участников

- Участники должны приходить с четким пониманием целей, которые они хотят достичь.
- По мере вашего изучения и внедрения Лин, мы ожидаем, что вы будете "Платить вперед", начав обучать в течение года после вашего посещения FastCap.
- Эта экскурсия не для праздно любопытствующих - она предназначена для людей, которые серьёзно хотят изучить Лин и твёрдо убеждены воплотить всё, что они узнают.
- На экскурсии обязательно должны присутствовать руководители высшего звена (владельцы, президенты, операционные директора и т. д.). Если к ним присоединятся остальные - добро пожаловать.
- Все участники должны быть убеждёнными последователями Лин мышления.

Приступая к работе после экскурсии

- Во-первых, помните, что Лин - это просто. Внедряйте Лин с таким настроем - и у вас всё получится.
- Перестаньте искать оправдания, объясняющие 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 Лин, посещая Лин-компании.
- Станьте частью Лин-семьи, куда входят компании практикующие Лин. Поддерживайте связь. Мы все здесь готовы помогать друг другу.
- Сначала испытайте это, собственными глазами увидьте преимущества, а затем начинайте читать и изучать.
- Посмотрите все Лин-видео, которые предлагает FastCap, и

используйте их в качестве обучающих инструментов в своей компании.

- Прочитайте книгу "*Дао Тойота*", одну из лучших книг когда-либо написанных.
- Подпишитесь на каналы "*Американский новатор*" и "*2-х секундный Лин*" и слушайте еженедельные передачи. Все прошлые программы доступны на iTunes в виде подкастов, а также на нашем веб-сайте.

Помните, Лин - это бесконечное путешествие.
Я очень надеюсь, что вам понравится ваше
Лин путешествие в той же мере,
насколько мне нравится моё.
Жизнь - это Приключения!



Основная идея:
Не изучайте Лин. Учитесь строить Лин культуру.

Библиотека Лин видео Fastcap
https://www.fastcap.com/content/lean-videos

Больше видео-роликов на следующей странице



Интервью за круглым столом MAPP
http://youtu.be/E9Na_YMKdvE



Walters & Wolf: Где цех “B”?
http://youtu.be/cqojZ-3aCKI



Xylem Design: Экскурсия по заводу
http://youtu.be/6IUywb_O2KU



Klime-Ezee: Лин путешествие
https://youtu.be/EH8hKjskD7s



Omniduct: Лин Блог
https://youtu.be/OzBXPDnk65Y



Viking Plastics: Лин путешествие
https://youtu.be/3d04Dq8UY4E



Подписка на еженедельные передачи

Лин в двух словах

LEARN TO SEE LEAN

Lean in a Nutshell!

1. Continuous improvement comes from “fixing what bugs you” every day!
2. Lean is all about the elimination of the 8 deadly wastes.
   - Overproduction
   - Overprocessing
   - Motion
   - Waiting
   - Transportation
   - Inventory
   - Rework of Defects
   - Unused Employee Genius
3. Waste is eliminated through continuous improvement.

Important Lean Principles

1. Lean thinkers encourage other people’s creativity and respect for people.
2. Lean thinkers don’t own ideas; it is always a team effort.
3. Lean thinkers say they are wrong at least 2 times a day.
4. Improvements are endless because waste is like gravity.
5. 90% of everything you do is waste.
6. Never look at the waste of others; you will always have plenty of your own!
7. Lean is not about working fast, but rather working smooth.

7 Magic Bullets to Building a Lean Culture

1. Teaching and training people.
2. The 2 second improvement every day from everyone.
3. Daily Morning 3S: Sweep, Sort and Standardize.
4. Start a daily morning meeting.
5. Start your Lean journey in the bathroom.
6. Start your Lean journey slowly.
7. Never start your lean journey until you are 1000% sure it is the right direction for you. If you do start prior to this understanding, you will fail.

The Results of Building a Lean Culture

1. Operational excellence
2. Low turnover
3. Customer retention
4. Consistent reduction in cost
5. Consistent increase in quality
6. Continuous innovation
7. A fun place to work

LEAN WORKS

План Утреннего Собрания



Morning Meeting Agenda

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

Note:

1. The times are approximate. Our morning meeting generally takes 30 minutes, but can take up to an hour depending on subjects and issues of the day.
2. We have the morning meeting every morning. We do not miss it. It is the most important way we build our culture. In the beginning, our morning meetings were only 5 minutes long. We recommend that you start the same way and make it sustainable.
3. Constant review and testing of the material you cover is critical for retention.
4. We are often asked if we have new employee orientation. The answer is "No." The morning meeting provides daily orientation and is infinitely more effective.



Leader: Our goal is for people to rave about our company. This is where emails and letter are read out loud to recognize our team for exceptional service.

Raving Fans



Examples of how FastCap blows people away!!

Example Letters

1. "Hi Kenzie! I want you to know that I am very grateful for what you did for me. You provided such friendly customer service and went the extra mile. Please forward this message to your supervisor. I want to extend a compliment to an excellent employee!"
   Thanks, Lisa

2. "Hi Paul! Thank you for opening up your doors and letting us in for the Learn to See Lean Tour. Being able to see what you do is encouraging and impressive. I have seen my fair share of "World Class" companies over the years and your company by far has been one of the best…hands down.
   We are considering ourselves lucky to be able to tour with you and Jon in Japan. Please convey our group's big "Thank you" to your employees. Their passion for continuous improvement and working together slapped me in the face the minute we walked in the door. Kudos!"
   Jack Louie

3. "Hi FastCap! I just wanted to thank you for all your support. I am proud to be selling your line, the name is like selling Kleenex… the name is so recognized. Your staff does an excellent job and is very helpful and customer driven."
   Thanks, Roger York

4. "Hi Jenny! Geez, you make it hard to stay mad. You (and FastCap) have provided absolutely outstanding customer service. I received the HOD's today – TODAY, the day after our last communication. Before I opened my little handyman business, I spent decades providing and managing customer support operations in the computer industry. I would have LOVED to have had an employee like you.
   Thanks for restoring my faith in (at least one) American business."
   Don Meyers

5. "Hi Clint! Thank you for escorting me through your facility today for our annual safety audit. As usual, your facility stands front and center in tidiness. Your record keeping is impeccable and always up-to-date, and all the personnel are always aware of each others' presence and safety awareness. My rating gives you an A-. It is rare for me to hand out A's."
   Frank Enriquez



Leader: Every day review one of our products so that our team is well-trained with hands-on information.

Product Review

The leader should be prepared to do the following:

1. Refer to the catalog to find the next product to be reviewed.
2. Go to our website and queue up the product video (when available).
3. Get the product to explain and pass around a sample.
4. Talk to Paul/Mike/Andrey/Jon about any additional technical info and additional demonstration for the group.
5. Encourage questions about the product and test for comprehension.
6. Cross off the product in the catalog.





Leader: Check with Andrey and queue up the most recent improvement video that has been made.

Improvements

Leader calls on 6 people everyday about their current morning improvement.



Every day we focus on an improvement that has been made. Because everyone is required to make one 2 second improvement a day, it is easy to showcase and celebrate one improvement every day. We take the improvements that are the most compelling and actually produce short videos showing the problem and improvement. These videos are then posted on our website under Lean Improvements.

The concept of reviewing an improvement every day comes from the idea that if you want to make a culture stick you must do the following 3 things:

- Create an expectation: Our expectation is that everyone makes a 2 second improvement everyday.
- Inspect the expectation: This is done in the first hour of every day during the Morning Improvement walk where we inspect the improvements that every team member is making.
- Reinforce the expectation: This is done by showing everyone videos of the improvements being made on a daily basis. Note: in the beginning we reviewed improvements by walking from department to department. This method may be effective for smaller companies, however as we grew it was more effective to make videos of the improvements and show them in the morning meeting.

Ссылка в виде QR кода

(В формате PDF)

http://bit.ly/xNSQoa

Leader: Read one principle and discuss with group the meaning and how to apply it at work and home.

FastCap's 22 Principles

1) What is the purpose of FastCap? **Grow People**.
2) FastCap is always looking for a way to make things... **Safety, Quality, Simpler, Faster.**
3) Winston Churchill said these words... **"Action This Day".**
4) When we walk away from something we... **"Leave It Better Than You Found It".**
5) Our job title is... **Process Engineer**.
6) Everything of value comes after... **Much hard work**.
7) Our goal each day is to make one... **2 second improvement**.
8) The most powerful word in the human language is... **A Person's Name.**
9) Enjoy your day to the fullest by... **Doing the Hard thing First.**
10) If we want to know what the real issue is, we must... **Ask why 5 times**.
11) When there is a problem, we should always... **Go and See**.
12) What must we do if we want to understand our actions? **Hansei** (reflect).
13) Real learning comes when you ask... **Questions.**
14) What did Bob Taylor say? **Responsible for things and people.**
15) "I'll trade all the intelligence in the world for someone with...**vision**".
16) Toyota never attempts to improve anything unless they can... **Cut the waste in half.**
17) **Hold each other accountable.** Hold each other accountable.
18) Your success at FastCap will be determined by the fact that you are... **Never Satisfied.**
19) Toyota's success is the result of the relentless pursuit of ... **Building a Culture**.
20) How do you make a vision stick? **Cast it over and over. Repetition**
21) There are two kinds of people in the world...**Givers and Takers**
22) According to Bob Taylor anything worth doing is...**worth doing poorly.**

Leader: Queue up and review the video, audio or book that provides our History and Personal Improvement lesson for the day.

History

Examples:
America the Story of Us video.
Top 100 people of the Century video.
Today in History



Personal Growth/Enrichment

Examples:
Read one page from book or listen to 5 minutes audiobook.
Good to Great
The Toyota Way
Nido Qubein



Leader: Ask one team member about one amendment per day.

Constitution



1st Amendment (1791, George Washington):
Freedom of Religion, Speech, Press, Assembly & Petition.

2nd Amendment (1791, George Washington):
A well regulated Militia Right to Keep and Bear Arms.

3rd Amendment (1791, George Washington):
No Soldier shall be quartered without consent.

4th Amendment (1791, George Washington):
Right to be secure
No unreasonable search and seizure
No warrants without probable cause, sworn by oath
Particularly describing place to be searched, persons or things to be seized

5th Amendment (1791, George Washington):
No person shall be held to answer for Capital or Infamous
Crime without indictment by Grand Jury, Except Military
No Double Jeopardy of life or limb
Shall not be compelled to bear witness against oneself
Shall not be deprived of Life, Liberty, or Property without due process of law

6th Amendment (1791, George Washington):
Right to a speedy trial by a jury of their peers
Be informed of the accusation against them
Confront witnesses against them
Compulsory process of witnesses in their favor
Assistance of Counsel for defense

7th Amendment (1791, George Washington):
Suits of common law exceeding 20 dollars, right to trial by jury
No fact shall be re-examined, other than by rules of common law

8th Amendment (1791, George Washington):
Excessive bail shall not be set
Nor excessive fines imposed
Nor Cruel and Unusual punishment inflicted

Leader: Lead team in a 3-5 minute stretch for the day.

Stretching



Цели
Fastcap

http://bit.ly/xMn1R4

Grow People

- Take LEAN home
- Attitude of Gratitude, kindness to other workers
- Learning everyday (History, Culture, Literature, Constitution)
- Hold each other accountable

1 New Product a Month

- Develop our customers ideas and bring them to the marketplace.

One 2 Second Improvement

- Everyone makes One 2 Second Improvement everyday for the rest of their lives.
- Make the goal so small that anyone can achieve it.

Poka-Yoke

- Mistake proof every process
- Create a simple process that anyone can follow in 5 minutes of training
- Less Than One Mistake a Week
- Make things simple so we can free up RAM memory for higher-level thinking

World Class Problem Solvers

- Give me a solution
- No Excuses!! Don't tell my why you can't do it!
- History tells us that many others have overcome much bigger obstacles than we will ever face.

No Bleeding

- Zero accidents
- Zero missed days

Made in the U.S.A.

- Bring manufacturing home
- Make all products in U.S. within ten years. Start - 2007, Complete - 2017

Best in the World at Lean

- Weekly tours
- Disney Ship Mentality
- Leave it better than you found it
- Morning meeting, build a culture
- Morning improvement from 7-8 am
- Video of improvements to help others

No Assuming No Guessing

- Ask why
- Ask why
- Ask why
- Make sure you are 1000% before you proceed.

Raving Fans

- If customers don't rave we've failed
- Use person's name 2x's in 1st minute
- Attitude of Gratitude, blow them away
- 1 minute product video on all products
- Create a binder of Raving Fan letters

Improve the life of our Customer

- 100% Focus
- Zero waste of time
- Improve quality
- Reduce costs
- Don't make the customer pay for misuse of time and resources

Same Day Shipping

Fax to truck in 2 hours

Простой 8-шаговый процесс

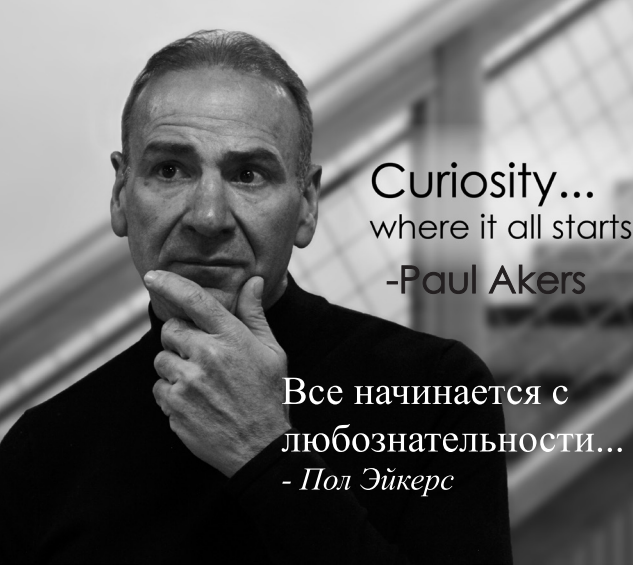


Скачайте шаблон документа в формате Word

http://bit.ly/xNSQoa







Пол Эйкерс является основателем и президентом FastCap, производственной компании, специализирующейся на инструментах и оборудовании по деревообработке для профессиональных строителей. FastCap была запущена в гараже Пола в 1997 году, когда он просто «исправил то, что его раздражало», и разработал свой первый продукт - клейкую крышечку Fastcap. Со скромных начинаний, и не имея степени MBA, Пол развил FastCap до текущего состояния, когда компания имеет тысячи дистрибьюторов по всему миру в более чем 40 странах. Интенсивное стремление Пола постоянно все улучшать, привело к том, что он стал плодовитым новатором, и сегодня он обладает многими патентами в США и других странах. Компания FastCap выпускает около 20-30 инновационных продуктов в год и побеждала в номинации "Бизнес года" в 1999 и 2010 годах. В июне 2011 года Пол выиграл престижную награду "Руководитель года" от журнала Seattle Business Magazine. Он написал свою первую книгу «2-х секундный Лин» о создании веселой культуры Lean, которая переведена на 11 языков. В 2015 году он написал свою вторую книгу «Лин Здоровье», а в 2016 году - «Лин Путешествия». В 2016 году книга Пола «2-х секундный Лин» была признана Институтом Синго и удостоена премии «За научные и профессиональные публикации».

Пол научился любить приключения и стремиться к совершенству благодаря своему отцу, получив звание орла-скаута в молодом возрасте 14 лет. В возрасте 15 лет Пол построил гитару в школьной мастерской и заслужил внимание Боба Тейлора, основателя Taylor Guitars. Боб принял Пола на работу сразу же после окончания школы, а также стал его ментором. Пол получил неизгладимые впечатления, наблюдая за тем, как Боб - настоящий американский новатор - буквально преобразовал гитарную индустрию. В 2017 году Пол был удостоен чести документировать Боба Тейлора в его World Forestry Tour, где небольшая команда объехала весь мир, чтобы повысить осведомленность об устойчивых методах ведения лесного хозяйства.



Пол окончил Университет Биола в 1983 году с отличием, получив степень по образованию.

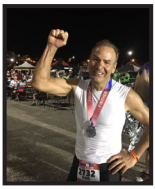
Пол работал в Пасадене, восстанавливая некоторые из самых престижных исторических домов, и стал частью эксклюзивной группы мастеров, которые построили дом для редактора Architectural Digest.

Пол преподавал индустриальное искусство в средней школе Марка Кеппела, где его инновационное мышление привело к разработке программы, направленной на обучение детей изготовлению мебели, а не к стандартным школьным проектам, таким как стеллажи для ключей и разделочные доски.

Пол катапультировался в деловой мир, когда его умение решать проблемы привело к

изобретению крышечек Fastcap и, в конечном итоге, к его собственному производственному бизнесу. По стечению обстоятельств Пол узнал о Лин и Производственной Системе Тойота (TPS), которые сыграли важную роль в продвижении FastCap на уровень, где она стала примером Лин производства и Лин культуры для тысяч компаний-последователей по всему миру.

В 2010 году Пол баллотировался в Сенат США от штата Вашингтон с Лин программой, которая подразумевала преобразование правительства путем расширения прав и возможностей людей. После выборов Пол продолжил работать с различными правительственными учреждениями, обучая философии Лин и помогая создавать культуру Лин в правительственных организациях по всей стране. В 2013 году Пола пригласили выступить на TEDx с докладом об инновациях.

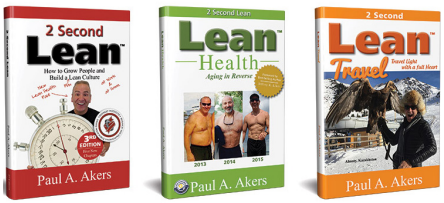


Пол - заядлый любитель активностей на свежем воздухе. Он занимается серфингом, бегает, плавает, ездит на велосипедах и покорил многие горы четырехтысячники, включая Килиманджаро и поход в базовый лагерь Эвереста. Пол увлечен здоровьем и прошел две триатлон-дистанции Ironman (Лейк-Плэсид, Нью-Йорк и Виши, Франция).

Пол - пилот, имеющий допуск по ППП (правила полета по приборам), имеющий более 2000 часов полета, который включает в себя три североатлантических перелета на одномоторном самолете.



Пол - энергичный оратор, основной страстью которого является помощь людям в раскрытии их полного потенциала и демонстрация другим, как внедрить Лин в их бизнес и личную жизнь. Страсть Пола к Лин привела его в более чем 70 стран мира для работы и общения с такими известными организациями, как Израильские силы обороны, Mercedes Benz, Amazon, BMC США, Turner Construction и многими университетами. От Казахстана до Исландии, от Тасмании до Японии, Германии, Израиля, Африки и Словакии, никогда не угадаешь, где Пол находится в данный момент... Одно можно сказать наверняка - он с энтузиазмом и азартом обучает концепциям Лин. Пол также увлечен Японией и обучает людей философии этой удивительной страны (в рамках специальных туров по названием Japan Study Mission). Он обучил более 25 команд в Японии у Toyota и её поставщиков.



У Пола тысячи подписчиков на его еженедельном подкасте «Американский Новатор», где он рассказывает о силе инноваций и мышлении Lean. Он делится своими мыслями и наблюдениями, когда он берет интервью у увлекательных людей, а также документирует свои путешествия и приключения по всему миру с потрясающими фотографиями и видео материалами.

Пол женат на своей жене Леанн с 1983 года, и у них двое взрослых детей, Андреа и Колби, которые работают с ним в FastCap. Это действительно семейный бизнес!

3-е Издание

2-х секундный ЛИН

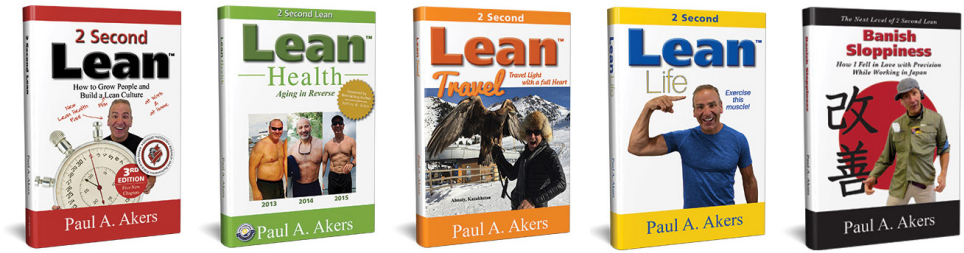
Думаете, что все разговоры о Лин производстве немного скучны и полны графиков и диаграмм? Прочитайте эту книгу и вдохновитесь тем, насколько легким и веселым Лин может быть на самом деле. Никаких блок-схем или диаграмм - только реальное путешествие одной компании и поразительные результаты, которые может дать Лин. Потратьте несколько часов, прочитайте 2-х секундный Лин и измените свою жизнь.

"Пол Эйкерс превратил FastCap в лидера отрасли и одну из самых интересных производственных компаний в Америке. Его новаторское, полностью американское использование принципов и методов бережливого производства сделало его главным экспертом, который пользуется большим спросом, чтобы говорить и преподавать свои секреты различным организациям, от заводов до больниц и офисных помещений. Во время моего визита в FastCap сотрудники Пола показали мне несколько примеров того, как они использовали принцип 2-х секундного Лин, чтобы сэкономить время и деньги - обычно экономя намного больше, чем две секунды! Я сторонник это мышления и включил многие стратегии и принципы Пола в процесс CQI моего собственного офиса, помогая мне расширить возможности и мотивировать более тысячи юристов и вспомогательного персонала, чтобы сэкономить нашим клиентам и налогоплательщикам миллионы долларов".

- Роб МакКенна, генеральный прокурор штата Вашингтон *

* Должность указана только для идентификации и не подразумевает поддержки со стороны Генеральной прокуратуры или штата Вашингтон.

Заразитесь Лин мышлением!



Прочитайте о Лин пути Пола и как он применил эти принципы к другим аспектам своей жизни. Следите за выходом новых книг на paulakers.net!

Посетите наш канал на YouTube, имеющий более 2,000 видео и более 4-х миллионов просмотров

Пол Эйкерс является основателем и президентом FastCap LLC, международной производственной компании в Беллингеме, штат Вашингтон. Полную биографию Пола можно найти по ссылке:

paulakers.net/bio