Адлер Юрий Павлович, профессор Московского государственного института стали и сплавов, действительный член МГПК, академик РАПК, Москва. д.т.н.

Бережливость лучше богатства

В.И. Даль. Пословицы русского народа

Бережливость – не самое популярное слово на просторах бывшего Союза. Хотя у Даля все-таки удалось отыскать пять-шесть высказываний нужной тональности. Одно из них приведено здесь в качестве эпиграфа. Все это может вызвать опасения на счет успешного внедрения в наших странах принципов бережливого производства. Мы думаем, однако, что для таких бы то ни было опасений нет решительно никаких оснований. Положение просто безвыходное: либо мы сумеем внедрить этот подход, либо наш бизнес просто перестанет существовать. Вся надежда именно на это.

Впрочем, мы уже пуганные. Пугают тут кому не лень. С какой стати вообще надо верить в подобную чушь? Тысячу лет жили как хотели – и ничего. А тут вдруг «безвыходное положение». Наших привычек хватит и нам и нашим детям, да и внукам тоже.

Ну что ж, это личное дело каждого. Деминг любил повторять, что «выживание – дело добровольное». Но только не говорите потом, что вас не предупреждали.

Но почему, собственно, мы так настаиваем на бережливом производстве? Это что, очередная панацея? Как только мы его внедрим, так сразу наступит «царство божие на земле»? Нет, нет и нет. Это не панацея и не форма индульгенции, замаливающей все предыдущие грехи. Это просто очередной шаг вперед по бесконечной лестнице прогресса. Родился этот подход в Японии более полувека назад в знаменитой автомобильной компании TOYOTA . Мир долго в упор не видел возможностей, заложенных в бережливом производстве, списывая японские достижения на «рисовую культуру» и национальные особенности японских трудоголиков. Понадобились нефтяные кризисы 70-х и японский прорыв на американские автомобильные рынки в начале 80-х годов прошлого века, чтобы стало ясно, что дело не в этнических или религиозных различиях, хотя они, конечно, существуют и вносят свою лепту, а фокус заключается в менеджменте, в способах организации бизнеса и управления им.

Можно без преувеличения сказать, что осознание этого, теперь совершенно очевидного, факта, стало открытием, важность которого трудно переоценить. Теперь понятно, что ключевой вопрос - это организация управления, которая сводится к технологии и методам. А технологию можно реализовать в любой точке земного шара более или менее одинаково.

Так какова же технология бережливого производства? Она сводится к реализации всего пяти последовательных шагов, которые на первый взгляд выглядят подкупающе просто.

-

Определение ценности, которую хочет получить клиент (не только конечный внешней, но и внутренней),

-

Создание процесса получения этой ценности,

-

Организация непрерывного движения этого процесса,

-

Внедрение принципа вытягивания (вместо выталкивания) и

-

Непрерывное совершенствование всех элементов системы.

На поверку все эти шаги оказываются далеко не такими простыми, как казалось. Однако, когда логика понятна, технология, рано или поздно, найдется.

Начнем с ценности. В соответствии с моделью Н. Кано, у клиента присутствуют три уровня ценностей. Первый уровень – это те свойства, требования или возможности, которые для клиента представляются само собой разумеющимися. Он считает, что они должны выполняться «по умолчанию», значит и обсуждать их нечего. А что, если у

поставщика продукции или услуги другие представления о том, что само собой разумеется? Вот вам первая трудность.

Читать больше >>