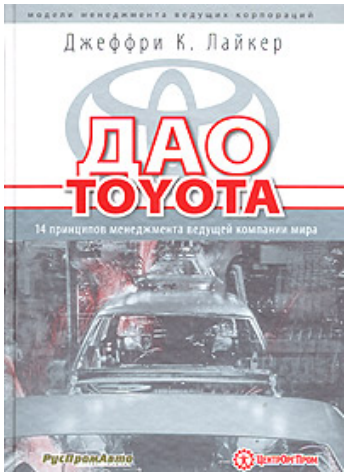

Автор: Д. Лайкер.

Профессор Джеффри Лайкер изучал Toyota на протяжении 20 лет. При создании этой знаковой книги ему были предоставлены беспрецедентные возможности общения с руководителями Toyota и ее рядовыми сотрудниками, а также открыт доступ на предприятия компании как в Японии, так и в США. Книга знакомит нас с 14 принципами, которые лежат в основе всемирно известной системы «бережливое производство» .

14 принципов менеджмента ведущей компании мира

Джеффри К. Лайкер, PhD., — профессор кафедры организации и инженерного обеспечения производства Мичиганского университета, один из создателей и руководитель программ Japan Technology Management Program и Lean Manufacturing and Product Development Certificate Program. Доктор Лайкер — лауреат четырех премий Синго за выдающиеся достижения (Shingo Prize for Excellence), его материалы о Toyota публиковались в The Harvard Business Review, Sloan Management Review и других ведущих изданиях. Доктор Лайкер возглавляет Optiprise, консультационную фирму, занимающуюся вопросами организации бережливых предприятий и управления цепочками поставок. Он является редактором книги Becoming Lean: Experiences of U.S. Manufacturer, которая в 1998 году получила премию Сигео Синго за выдающиеся достижения в исследованиях производства.

Вы узнаете, как Toyota создает идеальные условия для применения приемов и инструментов бережливого производства:

-

стимулируя непрерывное совершенствование и обучение;

-

удовлетворяя нужды потребителей (одновременно устраняя потери);

-

обеспечивая необходимое качество «с первого предъявления»; воспитывая собственных лидеров, а не нанимая их со стороны; обучая всех сотрудников решению задач;

-

развиваясь вместе с партнерами и поставщиками на основе взаимовыгодного сотрудничества.

Содержание

ЧАСТЬ ПЕРВАЯ

ДАО TOYOTA — ДОСТИЖЕНИЕ ВСЕМИРНОГО ЗНАЧЕНИЯ

Глава 1. Дао Toyota : операционное совершенство как стратегическое оружие

Глава 2. Как Toyota стала лучшей производственной компанией мира : история семьи Тоёда и производственной системы Toyota

Глава 3. Сущность производственной системы Toyota: устранение потерь

Глава 4. 14 принципов дао Toyota: квинтэссенция производственной культуры, лежащей в основе TPS

Глава 5. Дао Toyota в действии: создание автомобиля Lexus — совместить несовместимое

Глава 6. Дао Toyota в действии: новый век, новое топливо, новые методы проектирования — модель Prius

ЧАСТЬ ВТОРАЯ

ПРИНЦИПЫ ВЕДЕНИЯ БИЗНЕСА НА TOYOTA

Раздел 1. философия долгосрочной перспективы

Глава 7. Принцип 1: принимай управленческие решения с учетом долгосрочной перспективы, даже если это наносит ущерб краткосрочным финансовым целям

Раздел II. Правильный процесс дает правильные результаты

Глава 8. Принцип 2: процесс в виде непрерывного потока способствует выявлению проблем.

Глава 9. Принцип 3: используй систему вытягивания, чтобы избежать перепроизводства

Глава 10. Принцип 4: выравнивай объем работ (хейдзунка).

Глава 11. Принцип 5: сделай остановку производства с целью решения проблем частью производственной культуры , если того требует качество.

Глава 12. Принцип 6: стандартные задачи — основа непрерывного совершенствования и делегирования полномочий сотрудникам.

Глава 13. Принцип 7: используй визуальный контроль, чтобы ни одна проблема не осталась незамеченной

Глава 14. Принцип 8: используй только надежную, испытанную технологию.

Раздел III. Добавлять ценность организации, развивая своих сотрудников и партнеров.

Глава 15. Принцип 9: воспитывай лидеров, которые досконально знают свое дело, исповедуют философию компании и могут научить этому других.

Глава 16. Принцип 10: воспитывай незаурядных людей и формируй команды, исповедующие философию компании.

Глава 17. Принцип 11: уважай своих партнеров и поставщиков, ставь перед ними трудные задачи и помогай им совершенствоваться.

Раздел IV . Постоянная работа по решению ключевых проблем стимулирует обучение в масштабах всей организации.

Глава 18. Принцип 12: чтобы разобраться в ситуации, надо увидеть все своими глазами (генти генбуцу)

Глава 19. Принцип 13: принимай решение не торопясь, на основе консенсуса, взвесив все возможные варианты; внедряя его, не медли (немоваси).

Глава 20. Принцип 14: станьте обучающейся организацией за счет неустанного самоанализа (хансей) и непрерывного совершенствования (кайдзен).

ЧАСТЬ ТРЕТЬЯ

ДАО TOYOTA В ВАШЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Глава 21. Использование методов Toyota при преобразовании промышленных предприятий и предприятий сферы услуг.

Глава 22. Преобразуйте вашу компанию в бережливое обучающееся предприятие на основе дао Toyota.

Комментарии к отдельным главам

Раздел III.

ПРИНЦИП 9:ВОСПИТЫВАЙ ЛИДЕРОВ, КОТОРЫЕ ДОСКОНАЛЬНО ЗНАЮТ СВОЕ ДЕЛО, ИСПОВЕДУЮТ ФИЛОСОФИЮ КОМПАНИИ И МОГУТ НАУЧИТЬ ЭТОМУ ДРУГИХ.

Пока высшее руководство не забудет про самолюбие и не пойдет к людям, чтобы повести их за собой, интеллект и огромный потенциал сотрудников будут оставаться

невостребованными. Мы в Toyota считаем, что члены команды — люди — наша основная ценность, и делаем все, что можем, чтобы выслушать их и использовать их идеи в процессе планирования.

Алекс Уоррен, бывший старший вице-президент Toyota Motor Manufacturing, штат Кентукки

ПРИНЦИП — ВОСПИТЫВАЙ СОБСТВЕННЫХ ЛИДЕРОВ, А НЕ ИЩИ ИХ НА СТОРОНЕ

В Toyota даже в кризисные моменты, когда на руководящую должность назначался совершенно неожиданный человек, который должен был спасти компанию от надвигающегося краха, речь никогда не шла о смене курса. Возможно, сказывается стремление избежать муда, неравномерности в работе руководства. На протяжении всей истории Toyota компания всегда вовремя находила лидеров, которые выводили ее на новую ступень развития. Они работали здесь же, под боком, занимаясь продажами, разработками, производством и конструированием.

…Несмотря на то что два названных лидера были совершенно разными людьми и их личностные особенности сказывались на стиле руководства, ни тот ни другой не отклонились от основных принципов дао Toyota...

...Изменение производственной культуры с приходом каждого нового лидера означает резкие перемены поверхностного характера, которые не позволяют коренным образом изменить отношение сотрудников к своей работе и завоевать их доверие. Череда аутсайдеров, каждый из которых заново ломает культуру, не дает возможности сформировать обучающуюся структуру — в такой ситуации организация не может опираться на опыт собственных достижений и ошибок или выработать сколько-нибудь устойчивые принципы. Это влияет и на способность лидера осуществлять эффективные изменения...