Автор: Юрий Адлер, Владимир Шпер

Автор: Масааки Имаи . Гемба кайдзен — это непрерывное совершенствование наиболее важных аспектов деятельности организации, непосредственно связанных с созданием добавленной ценности и отношениями с потребителем.

Прежде всего, это производственные процессы и торговые контакты. Книга имеет конкретный прикладной характер и предлагает решения, основанные на здравом смысле и не требующие значительных затрат ресурсов. Рассматриваются роли и ответственность менеджеров высшего уровня, руководителей среднего звена и исполнителей в процессах совершенствования. Приводится масса примеров из самых разных областей бизнеса — от автомобилестроения до страхования, от электроники до химии. (Издательство Альпина Бизнес Букс, 2005 г.).

Предисловие к книге Масааки Имаи "Гемба кайдзен: Путь к снижению затрат и повышению качества".

"Дойти до самой сути"

Ю.П. Адлер, В.Л. Шпер (7 ноября 2004 года, г. Москва).

«Как это нужно –

содрать с предметов слой наружный,

увидеть мир без оболочек,

порочных схем и стен барочных!»

А. Вознесенский

Некоторые из читателей, которые сейчас держат в руках эту книгу, возможно, уже знают, или слышали, слово «кайдзен». Так называлась книга того же автора – Масааки Имаи – изданная нашим издательством в 2004 году. Дословно японское слово «кайдзен» означает «перемены к лучшему». А в практике менеджмента его стали отождествлять с непрерывным совершенствованием или с постоянным улучшением. Эта концепция буквально покорила мир, а слово даже вошло в авторитетный оксфордский словарь английского языка. Это именно концепция, а вовсе не какой-то метод или совокупность методов. Она, по выражению автора, представляет собой «зонтик», под которым соседствуют весьма разноплановые вещи. Вот что, например, поместил автор под зонтик кайдзен в своей первой книге:

-

Ориентация на потребителя (CRM);

-

Всеобщий контроль качества (TQC) или контроль качества в рамках фирмы (CWQC);

-

Роботизация;

-

Кружки качества (QC);

-

Автоматизация

-

Дисциплина на рабочем месте

-

TPM (всеобщий уход за оборудованием)

-

Канбан

-

Повышение качества

-

Точно вовремя (JIT)

-

Нуль дефектов (ZD)

-

Работа малых групп

-

Отношения сотрудничества между менеджерами и рабочими

-

Повышение производительности

-

Разработка новой продукции

Все многообразие того, что объединяется под зонтиком надо привести в постоянное движение в сторону гармоничного развития организации, в сторону все большей и большей конкурентоспособности. Что достигается с помощью цикла Шухарта – Деминга в отношении триады качество, затраты, поставка. Около 10 лет автор накапливал опыт консалтинга, как в Японии, так и за рубежом. Только за пределами Японии он консультировал более 200 компаний. Опыт требовал обобщения, и оно было сделано в книге, которую Вы теперь держите в руках. В ее названии появилось новое слово «гемба».

Что же это за слово и зачем оно понадобилось автору? Буквально оно означает «место, где происходит событие». Применительно к менеджменту оно стало означать то место, где создается добавленная ценность, значит цех и/или место контакта с клиентом. М. Имаи понял, что именно здесь и надо, прежде всего, приложить кайдзен. Таким образом, увеличивается «прицельность» механизма совершенствования.

Конечно, идея совершенствования не принадлежит только японской культуре, она – всемирная. Однако есть некоторые важные особенности. Главная из них – стремление к простоте, наглядности и дешевизне используемых приемов. Автор усиленно демонстрирует преимущества такого подхода перед сложившимися западными традициями. Интересно, что важную роль в различиях в подходах играет психология. Каждодневные незначительные улучшения не способны произвести впечатление на начальство и на окружающих. В этом нет ничего героического, чем можно было бы прославиться. Да и что за проект, на который не надо много денег? Так, ерунда. Другое

дело, какой-нибудь проект по внедрению информационных технологий, который стоит кругленькую сумму, будет разрабатываться и внедряться довольно долго, а его результаты смогут оценить только избранные знатоки. Здесь широкий простор для проявлений творческого гения и возможность даже попасть на обложки модных журналов по менеджменту или бизнесу.

Или ещё один аспект – любовь к кампанейщине. Все лихорадочно рыскают в поисках последней реинкорнации успешного бизнеса. Склонные к быстрым, решительным и не до конца продуманным действиям американцы и европейцы хватают очередную новую модель (какой-нибудь ТРП – тотальное решение проблем) так же быстро, как ребенок хватает новую игрушку, и начинают её быстро внедрять, причем все предыдущие валяются заброшенными в угол. У некоторых ничего не получается, и они так же быстро бросают эту игрушку, чтобы найти новую. У других что-то получается, и работавшие с ними консультанты начинают писать статьи о новом подходе к современному менеджменту. У третьих, каких обычно совсем мало, получается очень здорово, и тогда их возносят на пьедестал, и начинают изучать их опыт. Так как в последнее время очень много говорится и пишется о системном подходе к проблемам, то стало модным брать не одну игрушку в руку, а сразу две или больше. (Вот это круто!) Так возникают системы типа "Бережливые шесть сигм" (Lean Six Sigma), ИСО и кайдзен, и т.п. Любопытную заметку на эту тему: " Многочисленные методологии " - опубликовал Б. Годфри в журнале "Quality Digest".

Совсем по другому подходят к этому люди Востока. Будучи воспитанными в культуре системного подхода к жизни, т.е. понимая, что жизнь сложна, и не втискивается в Прокрустово ложе никакой модели, да и сами модели не дают адекватного описания жизни, они тщательно опробуют новые идеи, и при положительных результатах эксперимента, включают их в свой арсенал, не меняя ни его названия, ни основного содержания. Другими словами, на Востоке менеджеры пробуют каждую новую игрушку, оставляя себе все, что в ней есть хорошего и полезного, и не меняют зонтика, который просто становится все шире и все прочнее. И это, конечно, правильно, поскольку, как об этом писалось в "Harvard Business Review":

Даже самая замечательная бизнес-модель недостаточна. Нужна собственная неповторимая стратегия.

Видимо, поиски универсальной модели менеджмента, способной обеспечить организации конкурентное преимущество, обречены. Универсального рецепта нет, создавайте свою, уникальную модель, соответствующую Вашей и только Вашей организации.

Но здесь нас подстерегает другая опасность. Под широким зонтиком Кайдзен укрылось так много всего, что глаза разбегаются, руки опускаются, и не понятно, за что и как хвататься.

Читать больше >>