

# Содержание

<b>Предисловие к русскому изданию</b> .....	<b>11</b>
<b>Предисловие Чарли Шармана</b> .....	<b>15</b>
<b>Предисловие Масааки Имаи</b> .....	<b>19</b>
Моя первая книга о кайдзен .....	<b>19</b>
Моя вторая книга о кайдзен .....	<b>20</b>
Моя третья книга о кайдзен .....	<b>22</b>
Я и Тайити Оно .....	<b>23</b>
Торговые марки KAIZEN™ и FSL™ .....	<b>24</b>
<b>Благодарности</b> .....	<b>25</b>
<b>О Kaizen Institute</b> .....	<b>27</b>
<b>Введение в поток, синхронизацию и выравнивание (FSL)</b> .....	<b>29</b>
<b>ГЛАВА 1. Мир современного бизнеса</b> .....	<b>31</b>
Избыточность производственной системы .....	<b>31</b>
Акционеры или потребители? .....	<b>31</b>
Организации, присваивающие награды и сертификаты .....	<b>33</b>
Ахиллесова пята современного капитализма .....	<b>34</b>
Ориентация на акционеров .....	<b>34</b>
Современное корпоративное управление .....	<b>35</b>
<b>ГЛАВА 2. Сравнение традиционных и бережливых компаний</b> .....	<b>37</b>
Как превратить традиционную компанию в бережливую .....	<b>37</b>
Традиционный подход .....	<b>38</b>
Фатальный недостаток и проклятие традиционного производства .....	<b>39</b>
Три функции компании .....	<b>41</b>
Разработка новых продуктов .....	<b>42</b>

Опыт Масахиросакане на совместном предприятии .....	42
Традиционная система руководствуется ошибочными суждениями .....	44
Идеальная деятельность в гемба.....	44
<b>ГЛАВА 3. Генеральный директор и совет директоров .....</b>	<b>49</b>
«Игра по правилам».....	49
Акционеры и другие заинтересованные стороны.....	50
Корпоративное управление в Японии .....	51
История Sumitomo.....	52
Примечания.....	54
<b>ГЛАВА 4. Акционеры и потребители .....</b>	<b>55</b>
Две истории Роджера Мартина.....	55
Удовлетворенность потребителей и бережливая стратегия... ..	58
Примечания.....	63
<b>ГЛАВА 5. Пример КОА.....</b>	<b>65</b>
Применение КОА Production System.....	68
Усовершенствования функций дистрибуции и производства в гемба .....	69
Изменения в системе производства КОА при внедрении KPS.....	73
Производственная система .....	75
<b>ГЛАВА 6. Пример Yokomori Manufacturing Company.....</b>	<b>77</b>
Консультирование Yokomori Manufacturing Company .....	77
Внедрение хейдзунка и потока производства .....	79
Переход от единичного производства к потоковому.....	82
<b>ГЛАВА 7. Toyota и Оно .....</b>	<b>85</b>
Переход от традиционного производства к бережливому.....	85
Как родилась Toyota Production System (TPS).....	86
В день капитуляции Японии во Второй мировой войне .....	87
Многостаночники.....	88
Экономические спады .....	89
Осуществление нескольких процессов.....	90

Система «точно вовремя» и Кийтиро Тоёда.....	92
Опыт, полученный Кийтиро в Великобритании.....	93
Принцип супермаркета.....	96
Финансовая реструктуризация против операционной.....	96
Визит Оно в Соединенные Штаты.....	97
Стандартная работа.....	98
Ориентация на потребителя.....	100
<b>ГЛАВА 8. Сакити Тоёда.....</b>	<b>101</b>
Юность в период Мэйдзи.....	102
Международная выставка и первые патенты.....	102
Toyota Automated Weaving Company и дзидока.....	103
Наследие Сакити Тоёды.....	104
<b>ГЛАВА 9. История GM.....</b>	<b>105</b>
Финансовая реструктуризация против операционной.....	105
Процесс реструктуризации.....	107
Почему топ-менеджмент не принимает бережливую стратегию.....	108
<b>ГЛАВА 10. Случаи из практики Мицутоси Сато.....</b>	<b>109</b>
Случай из практики Сато (1). Завод Toyota в Миёси.....	110
Случай из практики Сато (2). Фабрика в Отове (Tokai Rika Company).....	113
Случай из практики Сато (3). Hino Automobile Company.....	115
Случай из практики Сато (4). Завод Toyota в Миёси.....	118
<b>ГЛАВА 11. Компания Parts Seikou.....</b>	<b>121</b>
Кайдзен в Parts Seikou.....	121
Завод как шоурум.....	122
<b>ГЛАВА 12. История Yazaki Tenryu.....</b>	<b>131</b>
Трехлетний проект построения гибкой системы бережливого производства.....	132
<b>ГЛАВА 13. Гибкая Кому: самая маленькая компания     с самыми большими целями.....</b>	<b>137</b>

Кому Mirror .....	138
Компания-сеятель.....	140
Клиенты Кому.....	141
Философия Кому .....	141
Новая встреча.....	142
Старт авиационного бизнеса.....	144
Остальное — история .....	146
<b>ГЛАВА 14. Поток.....</b>	<b>147</b>
Преимущества потока .....	147
Энтропия в производственных помещениях .....	149
Обязанности менеджера .....	149
Как создать плавный, непрерывный и быстрый поток .....	150
Два типа потока материалов .....	151
Поток информации .....	152
Кросс-функциональное управление.....	156
Синдром «мы — они» и заинтересованные стороны .....	157
<b>ГЛАВА 15. FSL — новые критерии для оценки бережливого статуса компании .....</b>	<b>159</b>
Оценка и аудит FSL.....	159
Оценка и аудит бережливых операций по методу FSL .....	164
Формула успеха при внедрении бережливой стратегии.....	167
<b>ГЛАВА 16. Поток и TPS.....</b>	<b>169</b>
Суть TPS.....	169
Выравнивание (хейдзунка).....	170
Определение и поддержание последовательности хейдзунка .....	171
Вытягивание работы через последовательность производства: канбан.....	172
<b>ГЛАВА 17. Фудзио Тё и Тайити Оно.....</b>	<b>175</b>
Что еще узнал Тё от Оно.....	178

<b>ГЛАВА 18. Как проводить оценку FSL</b> .....	<b>179</b>
Два типа бизнес-операций.....	179
Сравнение двух систем.....	180
Особенности бережливого производства.....	182
Основные виды деятельности в целях FSL.....	182
Чек-лист для визита в гемба.....	187
Чек-лист диагностики гемба кайдзен.....	189
<b>ГЛАВА 19. Последний рубеж: бережливая стратегия</b> .....	<b>193</b>
Различие.....	193
Почему не удастся внедрить бережливую практику.....	194
Один из недостатков бережливого подхода.....	195
Отсутствие критериев оценки производственной системы..	195
Значение бережливой стратегии.....	196
<b>ГЛАВА 20. Избранные высказывания Тайити Оно</b> .....	<b>205</b>
Высказывания из японских источников.....	208
Еще высказывания.....	211
<b>ГЛАВА 21. Значение оценки FSL</b> .....	<b>213</b>
Принятие FSL-стратегии.....	214
Проведение оценки состояния производства.....	215
Зачем я написал третью книгу.....	215
<b>Послесловие</b> .....	<b>217</b>
<b>Об авторе</b> .....	<b>221</b>



# Предисловие к русскому изданию

Эту книгу можно назвать инструментальной историей Японского экономического чуда. И если вам интересен феномен скачка Страны восходящего солнца, то к последней главе вы будете в деталях понимать, как неблагополучная и проигравшая войну страна буквально за несколько десятков лет превратилась в мощного игрока на мировой экономической арене.

Но мы знаем, что достаточно часто эту книгу берут в руки собственники, которые хотят найти инсайт, конкретные инструменты для развития своего бизнеса. И важно с первых страниц ответить на вопрос: зачем им в Сургуте, Набережных Челнах, Барнауле, Санкт-Петербурге или Москве читать про японскую философию постоянных улучшений, про кайдзен? Действительно, насколько кайдзен вообще возможен в России? Если отвечать коротко — не просто возможен, нам он даже нужнее, чем японцам.

Все начинается с затрат. Для того чтобы построить склад или завод даже в Московской области, нужно выкопать глубокий котлован под фундамент, основательно вбить сваи. Ведь глубина промерзания грунта — от 70 до 180 сантиметров даже в районе Золотого кольца. Промышленные сооружения часто бывают легки, и добавление такого массивного фундамента повышает стоимость здания. На юге и в Западной Европе подобной проблемы не существует.

Климат вообще замечательный «подарок» российскому бизнесу: в большей части страны производственные или продающие площади нужно отапливать от семи до девяти месяцев в году. Ирония в том, что стоимость энергоносителей для нас самих часто дороже, чем для зарубежных покупателей. Потому что выгоднее продавать газ и нефть, доставляя по гигантской трубе в другие страны, чем пускать разветвленную сеть газопроводов по городам и селам. К слову, населенные

пункты — еще одна проблема российского бизнеса. То есть их расположение: Россия — одна из самых дорогих стран для внутренней логистики. Большие транспортные плечи делают себестоимость российских товаров менее конкурентной.

Даже если вы не занимаетесь поставками, строительством или добычей и доставкой полезных ископаемых, все перечисленные негативные факторы отражаются на вашем бизнесе. В этой точке российские предприниматели уже проиграли зарубежным. Именно поэтому кайдзен необходим в России: если ко всем причинам медленного развития российского бизнеса добавить неэффективный менеджмент и неумение управлять издержками так, чтобы не навредить качеству, это просто не оставит предприятиям шанса.

Почему мы уверены в том, что кайдзен дает шанс? Автор этой книги, Масааки Имаи, японец по происхождению, прожил много лет в США, и именно это позволило ему понять, в чем фатальные различия восточного и западного стилей управления. И он смог донести с Востока то, что никак не мог разглядеть Запад.

Одна из важных системообразующих вещей, которую Имаи пришлось долго доносить до западного менеджмента, — принцип скромного лидерства. В новинку он и для России, где много десятилетий управленческие традиции строились на командно-административной системе, красном менеджменте, беспрекословном подчинении воле руководства. Отсюда произрастает иждивенческая модель поведения, при которой родитель-начальник все решает за ребенка-сотрудника. Но каждый день любой сотрудник сталкивается с многочисленными проблемами на своем рабочем месте, сам решать их он не умеет, а часто просто боится (не зря у нас есть поговорка «инициатива наказуема»), но рядом не оказывается того, кто избавит от всех печалей волевым решением.

Принцип скромного или поддерживающего лидерства обязывает относиться к сотрудникам иначе: наделять их самих ответственностью. Всех — от директора по качеству до самого низкооплачиваемого работника из линейного персонала. Кайдзен возможен только при наличии в компании взрослых, зрелых людей. При этом кайдзен не ограничивается лозунгами, а на уровне инструментов показывает, как привести компанию к такому состоянию.

Внедрение философии постоянных улучшений требует не только скромности, но и смелости. Чтобы окружить себя ответственными



людьми, нужно не бояться дать им ответственность в руки и бесстрашно смотреть в лицо проблемам. Потому что нет большего приговора для бизнеса, чем руководитель, который наказывает за проблемы. Назначение штрафа не требует ни ума, ни смелости. Тот, кто уберет карательную систему и начнет при этом активно интересоваться трудностями в работе своих сотрудников, увидит, что через некоторое время они расстанутся со своим страхом и начнут говорить правду. Тогда можно ужаснуться, увидев, чем на самом деле является любимый бизнес и почему в действительности так страдает качество, дисциплина поставок и так высока себестоимость. Чаще всего виной всему система, которую изначально выстроил сам собственник. Конечно, можно от ужаса закрыть глаза, вернуть всё, как было, и жить в благостном неведении. Но стоит перебороть страх — и это станет первым шагом к кайдзен. Следующий шаг — систематическое устранение причин проблем. Потом — создание команды, стандартизация. И так постепенно, шаг за шагом, компания создает культуру, при которой все трезво смотрят на проблемы и даже радуются им (потому что это потенциал для улучшений), а не пытаются забросить их за диван, как это делает ребенок с конфетными фантиками.

Кайдзен работает в самых разных индустриях и форматах бизнеса: от юридических услуг и экспедирования грузов до производства и крупного ритейла. Работает на любом этапе развития компании, будь то рост и масштабирование, стартап или кризис. Работает на любой земле и с любым менталитетом. Доказательство тому — успешное применение кайдзен на всех континентах. Но, возможно, Россия и другие бывшие советские республики нуждаются в этой японской философии постоянных улучшений как никто другой. Потому что именно нам она нужна, чтобы преодолеть традиции, в которых всегда кто-то страдает — сотрудники, клиенты, собственники, а часто — все три стороны.

ВИТАЛИЙ ВАСИЛЬЕВ  
*Генеральный директор Kaizen Institute Russia*



# Предисловие Чарли Шармана

Недавно я побывал в итальянской Болонье на вручении премии Kaizen Institute. Зал заполнили адепты кайдзен, в том числе номинанты на премию со всех уголков мира. Я выступил с докладом по эволюции методологии кайдзен и ее важности как для перехода к бережливому производству, так и для стратегического планирования. После этого мне предложили написать предисловие для новой книги Масааки Имаи, которая завершает его трилогию, посвященную стратегии кайдзен.

Мое собственное путешествие в мир кайдзен совпало с выходом первой книги Имаи (1986). Я был тогда молодым инженером, только что окончившим университет по специальности «машиностроение», и работал на предприятии — поставщике деталей для автопрома в промышленной центральной части Великобритании. Это было время расцвета профсоюзного движения, забастовок и постоянных конфликтов с руководством. Качество воспринималось как синоним переделок и возвратов товара, и единственное, что имело значение, — это выпуск продукции любой ценой во избежание огромных штрафов за простой линий. Одной из моих обязанностей был прием бракованных деталей, возвращаемых клиентами. Неудивительно, что в 1970-х гг. существовало более 100 зарегистрированных автопроизводителей, а сейчас остались лишь единицы.

В 1986 г. я прочел книгу «Кайдзен: Ключ к успеху японских компаний»\*, которая стала для меня, молодого инженера, нуждающегося в наставнике, настоящим прорывом. Я понял, как Япония превратилась в сильного конкурента благодаря постоянному повышению производительности, качества и гибкости методами кайдзен, культуры «изменений к лучшему».

---

\* Имаи М. Кайдзен: Ключ к успеху японских компаний. — М.: Альпина Паблишер, 2021.

Та книга вышла как раз в тот период, когда японские автопроизводители начали выпускать свою продукцию в Великобритании. Это позволило мне изучить кайдзен и идеи Имаи. Поездка в Японию, где я смог собственными глазами увидеть уровень совершенства и культуру улучшений, усилила желание узнать об этом больше. В 1990-х гг. я присоединился к Kaizen Institute, и с тех самых пор философия кайдзен стала частью меня. Вскоре после этого холодным зимним днем состоялась и моя первая встреча с Масааки Имаи в Lucas Diesel Systems в Великобритании, где он проводил мастер-класс. Этот скромный, тихий человек полностью захватил внимание аудитории своим впечатляющим и точным описанием различий бизнес-систем Востока и Запада. «Вас интересуют лишь объемы и темпы, и вы не уделяете внимания кайдзен», — заключил он.

С тех самых пор мы можем узнавать и использовать все новые идеи и накопленный опыт мастера, которыми он всегда готов делиться. Когда Масааки Имаи спросили, почему он написал свою первую книгу только в возрасте 65 лет, он ответил: «Потому что только теперь я могу рассказать что-то действительно стоящее». Сейчас ему уже 90, и он предлагает нам новую, третью часть своей трилогии — «Стратегический кайдзен».

Одним из лидеров стратегического кайдзен на сегодняшний день является Danaher Corporation с ее системой управления бизнесом Danaher Business System, которую можно считать квинтэссенцией современного бережливого мышления. Масааки оказывал влияние на Danaher с того самого момента, когда в 1980-е гг. компания решила сконцентрироваться на производстве. В 1988 г. его пригласили провести двухдневный семинар, посвященный концепции «точно вовремя» (just-in-time, JIT). Тогда он отметил «жадность сотрудников Danaher до знаний». Уже гораздо позднее Джордж Кёнигсеккер, топ-менеджер Danaher, которому приписывают создание Danaher Business System, говорил о том, какое влияние оказали идеи Имаи на развитие компании. Danaher Corporation установила очень высокую планку в области качества, затрат, производительности и инноваций. Любой топ-менеджер компании скажет вам, что «кайдзен — это образ жизни». Но Danaher Corporation — это лишь одна из многих международных компаний, которые руководствуются идеями кайдзен.

Много десятилетий Масааки Имаи помогает овладевать кайдзен всем, кто готов слушать и учиться. Его правота доказана временем.

Те, кто смог услышать его и применить кайдзен, процветают, а те, кто не смог, оказываются на обочине. Он замечательный учитель, и его новая книга приводит нас к пониманию того, как выйти на новый уровень бережливости. «Стратегический кайдзен» — великолепная книга, она несет в себе опыт и мастерство, накопленные за последние 40 лет, и освещает путь к совершенству.

Она призывает топ-менеджеров отказаться от традиционной погони за объемами и темпами производства и сосредоточиться вместо этого на философии потока, синхронизации и выравнивании как стратегической цели.

Отказавшись от традиционного подхода, любая команда топ-менеджеров может использовать «Стратегический кайдзен» как руководство, помогающее совершенствоваться и достигать новых высот производительности.

ЧАРЛИ ШАРМАН,  
консультант *Kaizen Institute*, автор книги «От стратегии к действию:  
Кайдзен как метод превращения стратегии в действие» (*Strat to Action: The  
KAIZEN method for Turning Strategy into Action*)



# Предисловие Масааки Имаи

Эта книга завершает трилогию о кайдзен и посвящена корпоративной стратегии.

## Моя первая книга о кайдзен

В своей первой книге «Кайдзен: Ключ к успеху японских компаний» (вышедшей в 1986 г.) я познакомил читателей с японской концепцией кайдзен. Тогда это понятие, буквально означающее «изменения к лучшему», не было известно за пределами Японии, однако именно оно отличало японскую практику менеджмента от традиционных подходов, принятых в других странах.

Как раз тогда уникальные японские управленческие практики и инновации вроде производственной системы Toyota и карманных радиоприемников Sony начали привлекать все больше внимания в мире. Поэтому первая книга о кайдзен, знакомившая мир с этими управленческими практиками, оказалась очень востребованной. На ее обложке появились следующие отзывы:

---

«Кайдзен» не похожа ни на одну из книг о японском менеджменте, которые я читал. Она невероятно практична. Одним словом, поразительная книга!»

**Томас Хортон,**  
*генеральный директор American Management Association*

«Кайдзен — противоположность удовлетворенности существующим положением вещей. Эта книга — великолепный источник вдохновения и знаний для людей, стремящихся обеспечить своим предприятиям постоянный процесс обновления».

**Джон Янг,**  
*президент и гендиректор Hewlett-Packard Company*

---

В 1950-х гг. я пять лет проработал в США сотрудником Japan Productivity Center. В мои обязанности входило сопровождение японских топ-менеджеров во время посещений крупных американских компаний, государственных учреждений, профсоюзов и т. п. с целью ознакомления с американскими методами управления.

Благодаря этому у меня появилась уникальная возможность вочию наблюдать различия в подходах к ведению бизнеса японцами и американцами. По возвращении в Японию началась моя профессиональная карьера консультанта по менеджменту, что в конечном итоге и привело к публикации первой книги и основанию Kaizen Institute.

## **Моя вторая книга о кайдзен**

Со временем у Kaizen Institute появились клиенты из разных стран, которым он помогал преобразовать производство на их предприятиях. Тогда (в 1997 г.) и вышла моя вторая книга, «Гемба кайдзен: Путь к снижению затрат и повышению качества»\*. Меня приглашали многие компании выступить на совещаниях советов директоров, семинарах и других корпоративных мероприятиях. Я ощущал острую потребность продемонстрировать всем, как лучше управлять предприятием и полностью использовать преимущества кайдзен.

В глоссарии в моей второй книге «идеям кайдзен» было дано следующее определение: это «главные концепции, которые надо понять и реализовать при внедрении кайдзен». Эти идеи я предложил разбить на ряд подгрупп:

- Кайдзен и менеджмент.
- Процесс, а не результат.
- Циклы PDCA/SDCA.
- Качество прежде всего.
- Опора на данные.
- Следующий процесс — это потребитель.

---

\* Имаи М. Гемба кайдзен: Путь к снижению затрат и повышению качества. — М.: Альпина Паблицер, 2021.



Во второй книге я также перечислил пять золотых правил менеджмента гемба:

1. Когда возникает проблема, сначала идите в гемба.
2. Проверьте гембуцу (материальные объекты и условия в гемба).
3. Примите временные меры на месте.
4. Найдите первопричину.
5. Стандартизируйте, чтобы предотвратить повторное возникновение проблемы.

---

Гемба — в переводе с японского «фактическое место»; в современной терминологии менеджмента означает рабочее место, где сотрудники создают ценность для потребителя.

Идите в гемба — первый принцип гемба кайдзен. Он напоминает о том, что в случае любой проблемы (отклонения) нужно в первую очередь идти в гемба и смотреть, что происходит там, поскольку именно там создается ценность для потребителя.

---

Во второй книге помимо практического приложения идей рассматривались также функции топ-менеджмента и необходимость строить обучающуюся организацию. Я считаю, что главная функция руководства заключается в том, чтобы подталкивать сотрудников и потребителей к более высоким целям. К несчастью, большая часть современных менеджеров эту функцию не выполняет.

Еще одна проблема современных руководителей — это стремление в первую очередь давать сотрудникам знания, вместо того чтобы предоставить им возможность самостоятельно обучаться в группах на основе здравого смысла, самодисциплины, порядка и экономии. Существует два подхода к решению задач.

Первый подход — это использование инновационных технологий и методов, например компьютерных, и вложение огромных денег. Второй подход основан на здравом смысле и инструментах, которые обходятся гораздо дешевле и всегда доступны для всех.

Идея гемба представлена в книге как главное место для управления. Именно в гемба все сотрудники заняты созданием ценности для удовлетворения потребителей.

Вот какие отзывы получила книга:

---

«Гемба кайдзен» — шедевр простоты. Эта книга научит вас, как получать знания и навыки и как находить простые и дешевые решения на первый взгляд сложных задач».

*Льюис Платт, председатель совета директоров,  
президент и генеральный директор Hewlett-Packard Co.*

«Имаи ясно и по-деловому объясняет нам, как менеджеры разных уровней могут сотрудничать с работниками в гемба ради повышения качества, снижения затрат и удовлетворения сегодняшнего требовательного потребителя».

*Ётаро Кобаяси, председатель совета директоров  
и гендиректор Fuji Xerox Co., Ltd.*

---

## **Моя третья книга о кайдзен**

В книге «Стратегический кайдзен» раскрывается концепция потока как одна из основ системы бережливого производства. В рамках этой концепции разработана последовательность операций, благодаря которой каждый рабочий объект «перетекает» от процесса к процессу без перерывов и простоев.

В последней главе этой книги мы увидим, как руководители, ориентируясь на кайдзен, гемба и потребителей, отказываются от традиционной системы менеджмента и принимают высшую миссию бережливой компании.

Каждый может поставить перед собой эту цель и двигаться к ней, если сконцентрирует все усилия на реализации стратегии кайдзен и практики бережливого производства.

Моя трилогия показывает, что организации под силу добиться существенного прогресса на пути к обретению статуса бережливой компании, только если ее руководство твердо в своем намерении

отойти от традиционных способов ведения бизнеса и принимает соответствующие стратегии, охватывающие всех сотрудников в гемба и потребителей.

Отличительной чертой японского менеджмента является пошаговый подход «снизу вверх», в то время как большинство западных компаний предпочитают движение «сверху вниз», что приводит лишь к увеличению психологической дистанции между руководством, сотрудниками в гемба и потребителями.

Традиционный западный руководитель обычно воспринимает работу сотрудников в гемба как нечто монотонное и скучное и говорит им: «Не отвлекайте меня своими мелочами — я занят более важными вещами».

В первой книге я впервые познакомил широкого читателя с термином «кайдзен», а во второй — с термином «гемба». Тогда я писал: «Современные менеджеры зачастую пытаются использовать слишком сложные методы и технологии для решения задач, которые на самом деле можно решить с помощью куда менее дорогостоящего подхода, основанного на здравом смысле».

Сейчас мне хочется добавить к этому следующее: генеральные директора должны наконец увидеть, насколько велик потенциал их сотрудников в гемба, когда они используют свои навыки наилучшим образом, а также задействовать дух гемба, заложенный в них и в потребителях.

## **Я и Тайити Оно**

Я посвящаю эту книгу моему наставнику Тайити Оно. Однажды в разговоре он обронил фразу, которую я крепко запомнил: «Процессами должен управлять поток, и нельзя допускать, чтобы менеджмент мешал этому потоку». Лишь через много лет я осознал, что бесперебойный, последовательный и быстрый поток операций является сердцем производственной системы Toyota (TPS), стратегии кайдзен и бережливого производства.

Я также осознал, что поток запускается заказами потребителей и с того момента, как заказы получены, и до того, как продукты будут поставлены, а услуги оказаны, необходимо поддерживать этот бесперебойный, последовательный и быстрый поток. Все, что может его

нарушить, называется «муда» (потери), и кайдзен означает поиск муда в потоке и немедленное избавление от него.

Это моя третья книга о кайдзен. В первой я познакомил мир с этим понятием, во второй рассмотрел применение кайдзен и бережливой стратегии в гемба и показал, как сделать это на практике. Третья книга посвящена корпоративной стратегии, основанной на идеях кайдзен и бережливого производства, и предназначена в первую очередь для гендиректоров, членов советов директоров и других топ-менеджеров, которые реально влияют на судьбу своих компаний. Однако она будет полезна и тем читателям, которые просто хотят быть в курсе последних перемен в мире корпоративных стратегий.

На одной из моих презентаций несколько лет назад ко мне подошел профессор с экземпляром моей книги в руках и сказал: «Это моя библия». Лучшего комплимента трудно придумать. Я искренне надеюсь, что читатели этой книги, особенно те, кто действительно может изменить судьбу своей компании, получают из нее ценные знания и пробуют применить FSL. Оценка и аудит существующих условий производства по схеме, предложенной в этой книге, могут стать для них началом путешествия в мир FSL.

## **Торговые марки KAIZEN™ и FSL™**

KAIZEN™ — одна из многих зарегистрированных торговых марок Kaizen Institute и его Global Group of Companies (KGGC). Слово «кайдзен», означающее по-японски «непрерывные улучшения», часто используется в таких контекстах, как «мероприятия кайдзен», где относится к отдельным более мелким шагам. Однако я и Kaizen Institute используем понятие «кайдзен» как более широкую, целостную стратегию менеджмента, предназначенную для достижения вершины бизнес-практики. FSL™ — также зарегистрированная торговая марка KGGC. Оценка FSL помогает предприятию обрести статус бережливого производства и стать настоящей кайдзен-компанией.

Конец ознакомительного фрагмента.

Приобрести книгу можно

в интернет-магазине

«Электронный универс»

[e-Univers.ru](http://e-Univers.ru)