

ПУТЬ
САМУРАЯ

A black silhouette of a samurai warrior standing in a traditional stance, holding a sword. The figure is positioned to the right of the word 'ПУТЬ' and partially overlaps the word 'САМУРАЯ'.

СТАНИСЛАВ
ЛОГУНОВ



ПУТЬ САМУРАЯ

ВНЕДРЕНИЕ
ЯПОНСКИХ
БИЗНЕС-
ПРИНЦИПОВ
В РОССИЙСКИХ
УСЛОВИЯХ

БОМБОРА™

Москва 2018

УДК 65.01
ББК 65.290-5
Л69

Логонов, Станислав.

Л69 Путь самурая. Внедрение японских бизнес-принципов в российских реалиях / Станислав Логонов. — Москва : Издательство «Э», 2018. — 256 с. : ил. — (Психология. Искусство лидера).

ISBN 978-5-04-091385-5

В основе этой книге лежит уникальный опыт человека, внедрявшего принципы производственной системы Toyota и бережливого производства (lean) в российских организациях. Победы, достижения и ошибки Станислава Логонова складываются в ценнейший опыт управленца-новатора. Он уверен: именно производственная система Toyota и бережливое производство способны вывести на качественно иной уровень российский бизнес. Автор рассказывает об их основных инструментах и одновременно знакомит читателя с 27 главными книгами по бережливому производству. В каждом обзоре большое внимание уделяется тому, насколько предлагаемые принципы и подходы применимы в российских реалиях.

УДК 65.01
ББК 65.290-5

ISBN 978-5-04-091385-5

© Логонов С., текст, 2018
© Оформление. ООО «Издательство «Э», 2018

Содержание

Вступление	10
Моя бережливая компания	11

ЧАСТЬ I

ЗАРОЖДЕНИЕ СИСТЕМЫ

Фредерик Уинслоу Тейлор

Принципы научного менеджмента	28
-------------------------------------	----

Генри Форд при участии Сэмюэля Кроутера

Моя жизнь, мои достижения	36
---------------------------------	----

Генри Нив

Организация как система: принципы построения устойчивого бизнеса Эдвардса Деминга	45
--	----

Тайити Оно

Производственная система «Тойоты». Уходя от массового производства	53
---	----

ЧАСТЬ II

ФИЛОСОФИЯ И ЛЮДИ

Джефффри Лайкер

Дао Toyota. 14 принципов менеджмента ведущей компании мира	67
--	----

Джефффри Лайкер и Дэвид Майер

Практика дао Toyota. Руководство по внедрению принципов менеджмента Toyota	75
---	----

Джефффри Лайкер и Майкл Хосеус

Корпоративная культура Toyota. Уроки для других компаний	82
--	----

Дэвид Майер и Джефффри Лайкер

Талантливые сотрудники. Воспитание и обучение людей в духе дао Toyota	89
--	----

*Эми Осано, Норихико Симидзу и Хиротака Такеути
при участии Джона Кайла Дортонa*
Экстремальная Toyota. Парадоксы успеха японского менеджмента 96

ЧАСТЬ III

ИНСТРУМЕНТЫ И ПРОЦЕССЫ

Масааки Имаи
Кайдзен. Ключ к успеху японских компаний 105

Масааки Имаи
Гемба кайдзен. Путь к снижению затрат и повышению качества 113

Майкл Вейдер
**Инструменты бережливого производства II. Карманное
руководство по практике применения Lean 122**

Сигео Синго
**Изучение производственной системы «Тойоты» с точки зрения
организации производства 131**

Майк Ротер и Джон Шук
Учитесь видеть бизнес-процессы 139

ЧАСТЬ IV

ВНЕДРЕНИЕ

Дэниел Джонс и Джеймс Вумек
**Бережливое производство. Как избавиться от потерь и добиться
процветания вашей компании 149**

Томас Джексон
Хосин канри: как заставить стратегию работать 157

Майк Ротер
Тойота Ката 166

Дон Тэппинг и Энн Данн
Бережливый офис. Устранение потерь времени и денег 173

ЧАСТЬ V

ОТНОШЕНИЯ С ПАРТНЕРАМИ И ПОСТАВЩИКАМИ

Джеймс Вумек, Дэниел Джонс и Дэниел Рус
Машина, которая изменила мир 183

Джеймс Вумек и Дэниел Джонс
Продажа товаров и услуг по методу бережливого производства 190

ЧАСТЬ VI ЭВОЛЮЦИЯ TPS. ПОСЛЕДОВАТЕЛИ

<i>Уве Техт</i>	
Голдратт и теория ограничений	200
<i>Фредерик Лалу</i>	
Открывая организации будущего	207
<i>Рикардо Семлер</i>	
Маверик	214
<i>Марк Эффрон и Мириам Орт</i>	
Управление талантами. Краткий курс	222
<i>Питер Сенге</i>	
Пятая дисциплина. Искусство и практика самообучающейся организации	230
<i>Джефф Сазерленд</i>	
Scrum. Революционный метод управления проектами	238
<i>Клаус Шваб</i>	
Четвертая промышленная революция	245
Взгляд в будущее. Бережливое общество	252

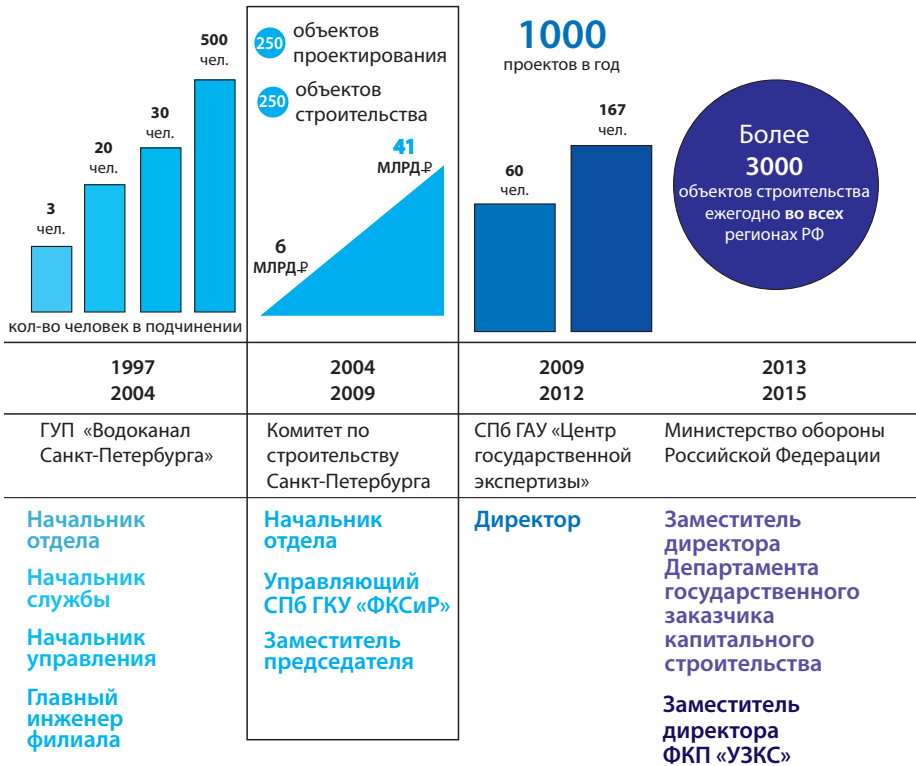


ОБ АВТОРЕ

Станислав Логунов, автор бестселлера «27 книг успешного руководителя», как никто другой понимает важность информации, сосредоточенной в книгах по бизнесу и саморазвитию. Он считает ее ценнейшим ресурсом для экономического, карьерного и личного роста. Его собственная биография — яркое тому подтверждение. За два десятилетия управленческой работы в строительной отрасли он прошел путь, вехами которого стали такие должности, как главный инженер филиала ГУП «Водоканал Санкт-Петербурга», заместитель председателя городского комитета по строительству, директор «Центра государственной экспертизы», а также руководящие позиции в строительном комплексе Министерства обороны РФ. Станислав Логунов является одним из создателей Ассоциации экспертиз строительных проектов, объединившей экспертное сообщество России.

В настоящее время он делится опытом эффективного управления — консультирует руководителей, занимается образовательными проектами, ежемесячно рассказывает о лучших и худших деловых книгах в эфире открытой студии «Вверх» на Невском проспекте, публикует новые обзоры бизнес-литературы, продолжает развивать проект silaproject.com, посвященный целенаправленному чтению бизнес-книг, проводит неизменно популярные персональные и групповые тренинги, мастер-классы по тайм-менеджменту, селф-менеджменту, управлению и бережливому производству.

ОПЫТ РУКОВОДСТВА



ОПЫТ РАБОТЫ

25 лет
в строительной области

19 лет
руководящей работы

ВСТУПЛЕНИЕ

Зачем читать эту книгу?

По очень простой причине — она помогает выжить.

Речь, конечно, идет не о физическом выживании. О способах развести в лесу костер без спичек или извлечь влагу из древесных стволов и без меня написано множество книг.

Эта книга расскажет о том, как компаниям, их собственникам, руководителям и простым сотрудникам выжить в стремительно изменяющемся мире.

Наше отставание в области управления, к сожалению, настолько велико, что еще немного, и, как в анекдоте, мы отстанем «навсегда». Но шанс вырваться пока есть.

Из книги вы узнаете, почему вам, будучи руководителем, надо непрерывно развиваться и как это делать наилучшим образом. Я расскажу о главных принципах Производственной системы, доказавшей свою эффективность, о ее инструментах, методах внедрения и ловушках, ожидающих новичков.

Я познакомлю вас с главными книгами об этой системе, написанными учеными и практиками, экспертами в самых разных областях — лидерами, руководителями среднего звена, специалистами по кадрам, исследователями.

И, чтобы не показалось, что я собираюсь рассказывать о том, что знаю только с чужих слов, начну с истории о собственном первом опыте внедрения Производственной системы. О моей бережливой компании.

МОЯ БЕРЕЖЛИВАЯ КОМПАНИЯ

Когда в декабре 2009 года я был назначен на должность директора первого в Санкт-Петербурге государственного автономного учреждения «Центр государственной экспертизы», передо мной встала крайне интересная задача. Было необходимо перевести традиционный государственно-бюрократический механизм оказания услуги на новые рельсы.

В сознании всего строительного сообщества экспертиза представляла собой злейшего врага, препятствие, которое требовалось преодолеть. Демонстрацию открытого раздражения сдерживала только боязнь еще больше разозлить экспертов, от мнения которых зависела дальнейшая судьба объектов.

К этому моменту мне уже исполнилось 39 лет, за плечами был серьезный опыт руководителя. После четырех лет напряженнейшей работы в должности заместителя председателя городского Комитета по строительству, когда с трудом удавалось выделить время даже на сон, прошло полгода, и я был вполне готов принять новый вызов.

Особый интерес к задаче подогревало то, что до этого назначения я фактически выступал за другую команду — действовал в интересах Службы Заказчика, а значит, хорошо представлял себе потребности клиента экспертизы.

МОИ ПРИНЦИПЫ

За пятнадцать лет профессиональной деятельности у меня уже выработались определенные навыки работы как в строительной отрасли, так и в сфере управления в целом. Были сформулированы и некоторые из принципов, которых я придерживаюсь по сей день. Можно сказать, что это интуитивно найденные правила философии управления, которой посвящена эта книга.

Принцип «Последнее возражение» основан на традиции, хорошо всем знакомой по западным фильмам. Перед объявлением о браке священник обращается к присутствующим со словами: «Если есть человек, знающий причину, по которой эти двое не могут вступить в брак, пусть объявит об этом сейчас или с этого момента пусть навеки хранит молчание».

Если не обозначить крайнюю точку, процесс предъявления претензий и возражений может стать бесконечным. Конечно, спешка нужна при ловле блох, как любила говорить моя бабушка, поэтому в случае принятия решения уместно пользоваться правилом «Семь раз тщательно отмерь, и один раз быстро отрежь». Продумав решение и при необходимости обсудив это с теми людьми, которым доверяешь и которые будут его исполнять, мы серьезно повышаем шансы на успех. Но после принятия решения любые обсуждения должны быть прекращены и все, независимо от своей точки зрения, должны это решение выполнять. Теперь можно высказывать мнения исключительно о том, как именно реализовать принятое решение.

Принцип «Нет недочеловеков» отсылает к широко принятому в строительных (и не только) кругах представлению «Я Заказчик (читай «начальник») — ты дурак». Это мнение не только ущербно с гуманистической точки зрения, следование такому подходу наносит прямой ущерб делу. Неуважение к своим партнерам, поставщикам и тем более клиентам (а в государственных структурах встречается и такое) вызывает соответствующую реакцию.

Принцип «Мы для них, а не они для нас» вытекает из предыдущего. Ведь следующий шаг на пути к клиентоориентированности — осознание того, что вы с клиентом не просто равны, но зависите от него, его денег, его уважения и его желаний.

Есть старинная немецкая поговорка, которую я часто цитирую: «Завтра, завтра, не сегодня — так ленивцы говорят». В компании Toyota эта идея звучит как «Точно вовремя». Смысл один — несвоевременно сделанная работа является потерей.

И еще одно мое жизненное правило: никогда не «стараться», даже слова такого лучше не употреблять. Как сказал мудрый Феликс Владимирович Кармазинов на совете директоров ГУП «Водоканал» незадолго до празднования 300-летия Санкт-Петербурга: «Стараться? Стараются медведи в цирке, работать надо!»

МОИ ПЕРВЫЕ КНИГИ

Итак, декабрь 2009 года. В один из первых дней после моего официального назначения я был приглашен в кабинет Александра Ивановича Орта, в ту пору начальника петербургского Госстройнадзора и председателя Наблюдательного совета нашего учреждения. Александр Иванович посоветовал мне забыть все, к чему я привык, когда был профессиональным заказчиком, что было не слишком приятно — обычно так говорят вчерашним студентам на их первой работе. Но, кроме того, Александр Иванович дал мне почитать книгу Джеффри Лайкера «Дао Toyota». «Дао Toyota» — тяжелая книга, но впереди были рождественские каникулы, и я хоть и с трудом, но прочел ее.

Сегодня я никому бы не порекомендовал начинать знакомиться с бережливым производством и Производственной системой Toyota (TPS) с этой книги. Есть гораздо более простые и понятные работы. Собственно, одна из целей настоящей книги как раз и состоит в том, чтобы предоставить наиболее удобный и последовательный способ знакомства с TPS. Но тогда я прочитал «Дао Toyota» с большим интересом, и этот интерес остался со мной всерьез и надолго.

Здесь стоит отметить, что, хотя в бизнес-литературе названия «Производственная система Toyota» (Toyota Production System, TPS) и «бережливое производство» (Lean Production System, lean) являются отдельными терминами, различия между системами носят формальный характер. Можно предположить, что существование сразу двух систем, похожих до степени смешения, вызвано нежеланием (вероятно, обусловленным юридически) использовать название японской компании сторонними организациями. Поэтому в дальнейшем изложении я буду использовать эти термины как синонимы.

Но вернемся к моей истории. Оказалось, что мои принципы, выработанные, а точнее сказать, «выстраданные» за долгое время, являются составной частью технологии и философии управления предприятием, эффективно работающим на другом конце света. Более того, они давным-давно описаны и успешно применялись на протяжении многих десятилетий.

Пару месяцев спустя я прочитал книгу замечательного немецкого отельера Клауса Кобьелла «Мотивация в стиле экшен», в которой он рассказывает невероятные, но правдивые истории про управление, клиентоориентированность и сотрудников, которые сами назначают себе зарплату.

МОИ ГЛАВНЫЕ ЗАДАЧИ

Эти две книги в сочетании с моим предыдущим опытом и желанием улучшить отношение всей строительной отрасли Санкт-Петербурга к институту экспертизы стали краеугольными камнями тех изменений, которых удалось добиться за следующие три года.

Две главные задачи, которые я поставил перед собой в начале работы, оказались настолько связаны, что по сути являлись одним целым. Было необходимо сформировать коллектив, способный с честью принять новые вызовы, не утратив высочайшей квалификации, присущей экспертам старой школы. И не менее важно было выявить, что является истинной ценностью для наших клиентов. Это определяло принципы организации команды и цели, на кото-

рые следовало в первую очередь направить все силы создаваемого коллектива.

Сложилась нетривиальная ситуация. С одной стороны, приходившие к нам клиенты-застройщики нуждались только в положительном заключении экспертизы. Оно позволяло приступить к строительству девелоперского объекта или начинать расходовать бюджетные инвестиции. С другой стороны, петербуржцы, которые, по сути, также являлись нашими клиентами, справедливо рассчитывали на то, что в ходе рассмотрения одобрение будут получать только проекты безопасные и соответствующие требованиям всех существующих нормативов.

В ходе изучения деятельности экспертизы нам с командой удалось сформулировать ценностное предложение, привлекательное для первой группы клиентов и при этом не ущемляющее интересов второй.

Началом улучшений послужило упрощение приема проектной документации на экспертизу. Ранее этот процесс представлял собой длительную и глубоко забюрократизированную процедуру. Для того чтобы проектная документация просто начала рассматриваться, заказчик должен был бесполезно потратить огромное количество времени, сил и энергии, представив отдельные ее разделы специалистам соответствующих экспертных подразделений на предварительное рассмотрение.

Причем специалисты вели прием лишь дважды в неделю по четыре часа, что неизбежно сопровождалось очередями, скандалами и порождало коррупцию. В сущности, для того чтобы сдать проектную документацию на рассмотрение и получить входящий номер, клиенты тратили до двух месяцев!

При этом учреждение ничего не выигрывало, так как никакой реальной ценности, за исключением морального удовлетворения экспертов от мучения клиентов, эти процессы не давали.

Одно лишь усовершенствование длительного многоступенчатого процесса подачи проектной документации путем организа-