

Имаи Масааки

# КАЙЗЕН

Ключ к экономическому  
успеху

# Содержание

1. Концепция КАЙЗЕН

3 - 6

2. Улучшение, как его понимают на Западе и на Востоке

12 - 13

3. КАЙЗЕН через комплексный контроль качества (ККК)

14 - 16

4. КАЙЗЕН – практика

17 - 19

5. Менеджмент КАЙЗЕН

20 - 21

6. Подход КАЙЗЕН к решению проблем

22 - 24

7. Меняя корпоративную культуру

25

# 1. Концепция КАЙЗЕН



Основная идея КАЙЗЕН проста и понятна: КАЙЗЕН означает улучшение.

КАЙЗЕН означает происходящее улучшение, касающееся каждого, включая и менеджеров, и рабочих. Философия КАЙЗЕН предполагает, что наша жизнь – на работе, дома и т.д. – заслуживает постоянного улучшения.

**Имаи Масааки**

# Концепция КАЙЗЕН

## Зонт КАЙЗЕН

КАЙЗЕН можно представить как зонт, накрывающий большинство "чисто японских" методов, получивших мировую известность.

Идея непрекращающегося улучшения глубоко заложена в японском менталитете. Как говорит старая японская поговорка: "Если человека не видели три дня, его друзьям следует внимательно посмотреть насколько он изменился".

Перемены – это то, что каждый считает нужным. Могут быть разные виды перемен: постепенные или резкие. Резкие перемены принимаются теми, кто связан с ними, и люди обычно рады им. Что же касается постепенных перемен – это КАЙЗЕН.



# Концепция КАЙЗЕН

## Понимание рабочих функций на Западе и в Японии

### Я П О Н И Я

Менеджмент включает два главных компонента: поддержка и улучшение. Поддержка относится к действиям, направленным на поддержание текущих технологических, управленческих и рабочих стандартов, улучшение относится к действиям, направленным на улучшение этих стандартов. В любом бизнесе работа служащего построена на существующих стандартах, установленных руководством. Японская концепция менеджмента сводится к следующей формуле: поддерживай и улучшай стандарты.

Чем выше менеджер, тем сильнее он думает об улучшении.

### З А П А Д

В западном менеджменте почти нет места для концепции КАЙЗЕН. Худшие компании, те, которые не делают ничего кроме поддержки, имея в виду отсутствие внутренних поводов для КАЙЗЕН или инновации, когда изменения в управлении вызываются условиями рынка и конкуренцией, а аппарат управления не знает, куда идти.

# Концепция КАЙЗЕН

## КАЙЗЕН и менеджмент

Что такое улучшение? Улучшение можно разделить на КАЙЗЕН и инновацию. **КАЙЗЕН** означает небольшие улучшения в status quo, происходящие в результате постоянных усилий.

**ИННОВАЦИЯ** подразумевает резкое улучшение status quo в результате крупных вложений в новую технологию и/или оборудование.

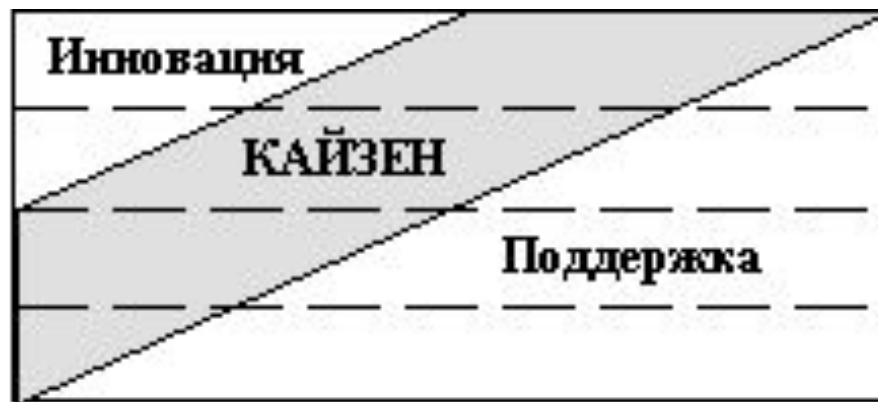
Рисунок изображает поддержку, КАЙЗЕН и инновацию, как они рассматриваются японским менеджментом.

Верхнее звено управления

Среднее звено управления

Контролеры

Рабочие



# Концепция КАЙЗЕН

## КАЙЗЕН и менеджмент

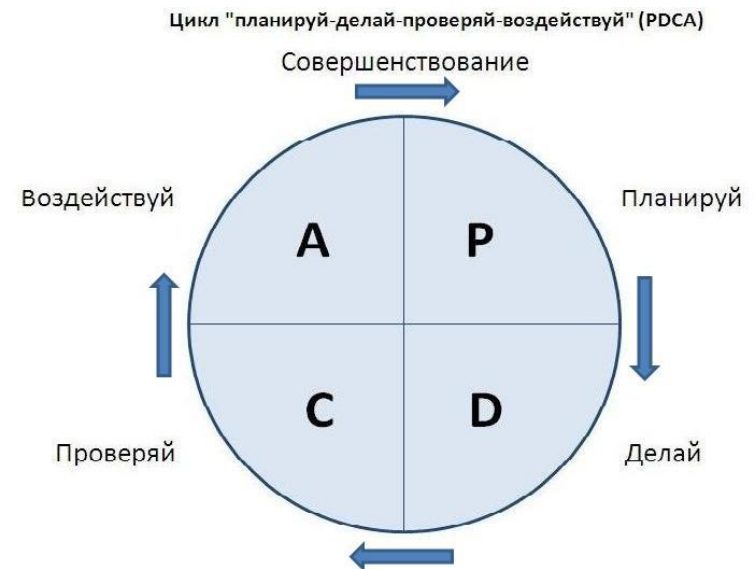
Так как КАЙЗЕН является постоянным процессом и затрагивает каждого в организации, каждый в управленческой иерархии в той или иной степени вовлечен в КАЙЗЕН:

Верхнее звено управления	Среднее звено управления и персонал	Контролеры	Рабочие
Готовность ввести КАЙЗЕН как стратегию	Осуществить и внедрить задачи КАЙЗЕН, установленные верхним звеном	Использовать КАЙЗЕН в функциональных ролях	Быть задействованным в КАЙЗЕН через малые само-управляемые группы (кружки качества) и систему индивидуальных предложений
Обеспечить поддержку и направления для КАЙЗЕН путем распределения ресурсов	Использовать КАЙЗЕН функционально	Сформулировать планы и обеспечить руководство рабочими	Быть дисциплинированными на рабочем месте
Установить политику КАЙЗЕН и кроссфункциональные задачи	Установить, поддерживать и улучшать стандарты	Улучшать связь между рабочими и поддерживать высокое моральное состояние	Постоянно саморазвиваться для того, чтобы самим справляться с проблемами
Решать задачи КАЙЗЕН через осуществление политики и аудит	Сделать работающих на предприятии КАЙЗЕН-настроенными путем интенсивного обучения	Поддерживать малые самоуправляемые группы (кружки качества) и систему индивидуальных предложений	Улучшать навыки и качество работы путем обучения
Построить системы, процедуры и структуры КАЙЗЕН	Помогать работающим на предприятии развить навыки и приемы для решения задач	Ввести дисциплину на рабочем месте	
		Обеспечить предложения КАЙЗЕН	

# Концепция КАЙЗЕН

## Применение контроля качества в КАЙЗЕН: цикл Деминга

Цикл Деминга (**цикл PDCA**) – это важнейший из инструментов контроля качества, а именно ряд действий, направленных на достижение улучшения. Эти действия начинаются с изучения текущей ситуации, во время которого собираются данные для последующего использования в плане улучшения (**P - Plan**). Как только план составлен, он используется (**D - Do**). После этого его использование проверяется на предмет ожидаемого улучшения (**C - Check**). Если все проходит успешно, предпринимается последнее действие, такое как методологическая стандартизация, для обеспечения постоянного использования новых методов для поддерживаемого улучшения (**A - Act**).





# Концепция КАЙЗЕН

## Комплексный контроль качества (ККК)

ККК - это движение, направленное на совершенствование менеджмента на всех уровнях. В таком качестве ККК имеет дело со следующими вопросами:

- Обеспечение качества
- Сокращение издержек
- Производственные квоты
- Расписание поставок
- Безопасность
- Разработка новой продукции
- Повышение производительности
- Снабжение



ККК включает также маркетинг, продажи и обслуживание. ККК связан с такими важными задачами управления, как организационное развитие, кросс-функциональный менеджмент, развертывание и осуществление политики. Аппарат управления использует ККК в качестве инструмента для улучшения общего итога деятельности.

# Концепция КАЙЗЕН

## Система предложений и конкуренция

**Система предложений.** Вовлечение в КАЙЗЕН сотрудников организации происходит через систему предложений, что является неотъемлемой частью установившейся системы менеджмента.

Важным аспектом системы предложений является то, что каждое предложение сотрудников в случае его использования ведет к пересмотренному стандарту. Через предложения служащие могут участвовать в КАЙЗЕН и играть важную роль в повышении стандартов.

**Конкуренция.** Обычно, движущими силами конкуренции являются цены, качество и услуги. В Японии главной причиной конкуренции часто бывает сама конкуренция. Японские компании сейчас конкурируют даже в представлении лучших и более быстрых программ КАЙЗЕН.

Когда компании соперничают, используя силу КАЙЗЕН, изменения и улучшения должны быть постоянными. КАЙЗЕН обеспечивает продолжающееся улучшение ради улучшения. Как только движение КАЙЗЕН начато, нет ничего, что могло бы его остановить.

# Концепция КАЙЗЕН

Менеджмент, ориентированный на процесс, и менеджмент, ориентированный на результат

**Ориентация на процесс.** КАЙЗЕН способствует процесс-ориентированному мышлению, так как необходимо улучшить процесс прежде, чем возможно улучшить результат. Более того, КАЙЗЕН ориентирован на людей. Процесс-ориентированное мышление связывает воедино процесс и результат, требует больше времени, так как оно направлено на усилия людей и часто требует поведенческих изменений.

Процесс-ориентированный менеджер заинтересован в следующем: дисциплина, планирование времени, развитие навыков, участие и вовлеченность, моральный климат и коммуникации.

В дальнейшем, менеджер будет заинтересован в создании системы поощрений для сотрудников.

**Ориентация на результат.** Менеджмент, ориентированный на результат, более прямой и краткосрочный. Интерес и поддержка аппарата управления возможны лишь в случае финансовой отдачи.

## 2. Улучшение на Западе и на Востоке КАЙЗЕН и инновация

Существует два различных подхода к прогрессу: постепенный подход и подход, выражающийся принципом "большого скачка".

Японские компании склонны к постепенному подходу, а западные - к "большому скачку". Западный менеджмент превозносит инновацию. Инновация рассматривается как крупные изменения в технологии и менеджменте. Инновация привлекает к себе внимание, а КАЙЗЕН часто не заметен. Его результаты редко бывают заметны сразу. В то время, как КАЙЗЕН является длительным процессом, инновация обычно кратковременна.

Одним из крупных различий между КАЙЗЕН и инновацией является то, что КАЙЗЕН хотя и необязательно требует крупных инвестиций, но обязательно подразумевает постоянные усилия и приверженность.

Для поддержки и совершенствования инновация должна сопровождаться КАЙЗЕН.

Применяя КАЙЗЕН, даже предприятия с низкой технологией добиваются высоких показателей в работе, становятся конкурентноспособными и занимают свою «нишу» на рынке.

# Улучшение на Западе и на Востоке КАЙЗЕН и измерение

Если производительность и контроль качества не являются чем-то осязаемым, а служат только мерой проверки результатов, то что должно служить действием? Ответ прост – усилия по повышению производительности и качества.

ТАБЛИЦА ПРОИЗВОДСТВЕННОГО АНАЛИЗА

ВРЕМЯ	ЗАДАНИЕ	ФАКТ	ОТКА	ВРЕМЯ ПРОСТОЯ	ПРИЧИНА	ОТВЕТСТВ. ЗА ПРОСТОЯН
15 <sup>00</sup> -16 <sup>00</sup>	30	28	2	8	нет каппинга	
16 <sup>00</sup> -17 <sup>00</sup>	30	27	3	6	нет каппинга	
17 <sup>00</sup> -18 <sup>00</sup>	30	28	2	8		
17 <sup>00</sup> -17 <sup>30</sup>	30	28	2	8		
18 <sup>00</sup> -19 <sup>00</sup>	30	28	2	8		
18 <sup>00</sup> -19 <sup>00</sup>	30	28	2	8		
19 <sup>00</sup> -20 <sup>00</sup>	30	28	2	8		
20 <sup>00</sup> -21 <sup>00</sup>	30	28	2	8		
21 <sup>00</sup> -22 <sup>00</sup>	30	28	2	8		
21 <sup>00</sup> -22 <sup>00</sup>	30	28	2	8		
22 <sup>00</sup> -23 <sup>00</sup>	30	28	2	8		

Менеджер должен измерять процесс и результат. Производительность есть критерий результата. Когда мы имеем дело с изменениями, мы должны работать с критериями процесса.

Когда менеджер ждет какого-то результата, его единственная задача состоит в том, чтобы узнать достигнута или нет какая-то цель. С другой стороны, если он будет использовать показатели процесса, он будет способен оказывать поддержку и сможет относиться к результату не столь критично, так как изменения происходят медленно и постепенно.

# 3. КАЙЗЕН через комплексный контроль качества (ККК)

*Дорогам, ведущим к КАЙЗЕН нет числа, но главная – конечно же комплексный контроль качества (ККК).*

**Имаи Масааки**

## Цели ККК:

1. Обеспечить товары и услуги, удовлетворяющие требованиям потребителя, и заслужить его доверие.
2. Повысить доходы корпорации путем улучшения рабочих процедур, уменьшения числа дефектов, сокращения стоимости и совершенствования выполнения заказов.
3. Помочь сотрудникам полностью использовать свой потенциал в достижении корпоративных целей.

# КАЙЗЕН через комплексный контроль качества

## Ключевые моменты

Концепцию ККК легче понять, если обратиться к нескольким ключевым фразам, появившимся в Японии:

- Используйте данные*
- Сначала качество, а не прибыль*
- Контроль предыдущего процесса*
- Следующий процесс – потребитель*
- ККК, ориентированный на потребителя, а не на производителя*
- ККК начинается с обучения и заканчивается обучением*
- Кросс-функциональный менеджмент в помощь КАЙЗЕН*
- Следи за циклом Деминга PDCA*





# КАЙЗЕН через комплексный контроль качества

## Кросс-функциональный менеджмент

**Кросс-функциональный менеджмент** - межподразделенческая координация действий по выполнению задач политики КАЙЗЕН и программы комплексного контроля качества.

"Сломайте перегородки подразделений" – крылатая фраза, часто используемая компанией, решившей ввести ККК. Это особенно верно для компаний, которые страдают от напряженных внутренних споров и знают, как влияют барьеры между подразделениями на качество, стоимость и планирование. Поэтому, такие компании вводят кросс-функциональный менеджмент для удаления барьеров между различными департаментами.



Это не значит, что каждое отдельно взятое функциональное подразделение должно быть слабым. Наоборот, каждый департамент должен быть достаточно силен для получения полной выгоды от кросс-функционального менеджмента.



# 4. КАЙЗЕН – практика

## КАЙЗЕН, ориентированный на менеджмент

Первый сегмент КАЙЗЕН – это КАЙЗЕН, ориентированный на менеджмент. Он сконцентрирован на самых важных стратегических вопросах и обеспечивает движущую силу прогресса и морального духа. Напр., система КАНБАН – карточка, на основании которых делается заказ материалов (чек- лист расхода канцтоваров).

Цель (объект)

Фокус на системах и процедурах

Цикл (период)

Продолжительность проекта

Достижения

Продолжительность проекта

Система поддержки

Проектная команда

Стоимость внедрения

Иногда требует малых вложений

Результат

Новые улучшения системы и составляющих

# КАЙЗЕН – практика

## КАЙЗЕН, ориентированный на группу

Второй сегмент КАЙЗЕН – это КАЙЗЕН, ориентированный на группу. Напр, кружки контроля качества, создающиеся на добровольной основе сотрудниками внутри организации для выполнения задач совершенствования производства.

Цель (объект)

Внутри подразделения

Цикл (период)

Пять или четыре месяца для завершения

Достижения

Два или три в течение года

Система поддержки

Малые самоуправляемые группы

Стоимость внедрения

Обычно очень малая

Результат

Улучшенная рабочая процедура  
Пересмотр стандартов

# КАЙЗЕН – практика

## КАЙЗЕН, ориентированный на индивида

И, наконец, третий сегмент КАЙЗЕН – это КАЙЗЕН, ориентированный на индивида, что выражено в форме системы предложений самих сотрудников. Напр., предложение сотрудников по оптимизации конкретного процесса.

Цель (объект)	На своем рабочем месте
Цикл (период)	Любое время
Достижения	Много
Система поддержки	Система предложений
Стоимость внедрения	Очень малая
Результат	Локальное улучшение

# 5. Менеджмент КАЙЗЕН

«Менеджмент КАЙЗЕН» направлен на совершенствование процессов и систем. Приверженность менеджмента к ключевым концепциям кросс-функционального менеджмента и осуществления политики выражается в направлениях деятельности, задаваемых верхним звеном управления.

Руководство формулирует годовую политику или цели в начале года, основываясь на долгосрочных планах и стратегиях. Такая формулировка включает две главных категории:

- цели, связанные с такими факторами, как прибыль, доля рынка и товары;
- цели, связанные с общими улучшениями и совершенствованиями различных систем компании и ее кросс-функциональной деятельности.

Менеджмент КАЙЗЕН ведет к следующим улучшениям:

- облегчает выявление причин жалоб потребителей и принятие незамедлительных действий по устранению этих причин, а также ведет к сокращению жалоб;
- является полезным инструментом для анализа качества изделия;
- стабилизирует качество;
- сокращает число переделок на производстве.

# Менеджмент КАЙЗЕН

## Внедрение качества

Проблема разработки новых товаров и предоставления новых услуг заключена в том, что сотрудники - разработчики не всегда понимают требования рынка, так как они часто говорят на разных языках с потребителем. Основным условием внедрения качества является изучение требований клиента.

Требования клиента позволяют определить целевые области для концентрации усилий при работе над улучшением товара или услуги.

Одной из выгод внедрения качества является улучшение коммуникаций между теми, кто продает изделия, и теми, кто их разрабатывает.

Важным аспектом системы внедрения качества является то, что она сокращает время, требуемое на разработку нового изделия – иногда на одну треть или даже на половину.



## 6. Подход КАЙЗЕН к решению проблем

КАЙЗЕН начинается с проблемы или, точнее, с осознания того, что проблема существует. Когда нет проблем, нет потенциала для улучшения. Проблема в бизнесе – это все, что приносит неудобства либо людям со следующего процесса, либо конечным потребителям.

Трудность в том, что людей, создающих проблему, она не всегда прямо задевает. Люди всегда чувствительны к проблемам (или неудобствам, ими созданными), вызванным другими, но в то же время не замечают проблем и неудобств, которые они причиняют другим людям. Лучший способ разорвать этот порочный круг перекладывания груза с плеч на плечи – это никогда не оставлять проблему нерешенной другим.

*«Невозможно сделать хороший омлет из тухлых яиц»  
Японская народная поговорка*

# Подход КАЙЗЕН к решению проблем

## Отношения «труд – менеджмент»

Большинство проблем возникает в кросс-функциональных областях. Кросс-функциональные ситуации воспринимаются как конфликты и рассматриваются скорее с точки зрения разрешения конфликта, а не решения проблемы.

В любой работе, затрагивающей более чем одного сотрудника, есть «белые пятна», т.е. места, за которые никто конкретно не отвечает. Если сотрудник отказывается делать что-либо еще кроме его прямых обязанностей, выполнение которых формально требуется от него, на появление КАЙЗЕН мало надежды. Поэтому сотрудники должны быть обучены так, чтобы они могли гибко выполнять работу, связанную с «белыми пятнами», даже если они четко следуют установленным рабочим стандартам в своей работе.

В интересах сотрудника работать лучше и делать свою компанию более прибыльной и конкурентоспособной, так как это ведет к появлению больших возможностей для роста его дохода и упрочения его положения.

# Подход КАЙЗЕН к решению проблем

## Приверженность руководства

В то время как в Японии за качество отвечает линейный менеджер, на Западе за качество несет ответственность менеджер по контролю качества. Давайте не будем заблуждаться: плохое качество – результат плохого менеджмента.



Так как преимущества КАЙЗЕН и эффекты от его использования ощущаются только на долгосрочной основе, очевидно, что КАЙЗЕН может преуспеть только если руководство всерьез думает о длительном здоровье компании.



# 7. Меняя корпоративную культуру

КАЙЗЕН – это человеческий подход, потому что он предполагает участие каждого. Он основывается на убеждении, что любой человек может стремиться свое рабочее место и окружение, в котором он проводит треть своей жизни.

КАЙЗЕН делает бизнес более прибыльным и конкурентоспособным. В течение последних 30 лет японский менеджмент следовал политике постоянного улучшения. Сегодня, неазиатские компании могут проследить развитие КАЙЗЕН, увидеть полную перспективу и начать использование стратегии КАЙЗЕН.

Все действия менеджмента по КАЙЗЕН укладываются в два слова: удовлетворение потребителя. Чтобы ни делало руководство, это не имеет никакой ценности, если не ведет к удовлетворению потребителя в итоге.

Потребитель – главный судья качества!

КАЙЗЕН – ЭТО  
улучшение!