

ЗМІСТ

Передмова до українського видання.....	4
Передмова Джима Вумека.....	6
Розділ 1. Перешкоди.....	13
Розділ 2. Тімлідер лінії фарбування до кінця життя	35
Розділ 3. У пошуках ритму WAR	57
Розділ 4. Інформаційні потоки рухаються вгору, а потоки підтримки — вниз	79
Розділ 5. Бридкі шпалери	91
Розділ 6. Вирішення нагальних проблем.....	109
Розділ 7. Кадрова криза	127
Розділ 8. Мистецтво WAR	145
Розділ 9. Стрімке покращення	161
Розділ 10. Стратегічне планування та реалізація.....	177
Розділ 11. Вирішення майбутнього.....	193
Розділ 12. Забезпечення майбутнього	211
Домашнє завдання	226
Подяка.....	228
Про автора.....	230
Про K.Fund.....	232
Про Лін Інститут України.....	234

РОЗДІЛ 1

ПЕРЕШКОДИ

ПЕРЕШКОДИ

Якби я мав описати себе як генерального директора на початку 2000-х років лише одним словом, це було би слово «відчай». Якби ви побачили, як я аплодував спробам ще однієї кросфункціональної команди з вдосконалення, ви б у це не повірили. Але це було так.

Моя компанія була відома як піонер безперервного вдосконалення, тому я почувався певною мірою еретиком. Але я не міг ігнорувати проблеми на моїх виробничих потужностях, оскільки бачив кайдзен¹-команду, що наполегливо працювала над вдосконаленням виробничого процесу одного продукту,

¹ «Кайдзен» (від японських ієрогліфів «зміна» і «добре») — постійне вдосконалення всього потоку створення цінності або окремого процесу з метою створення більшої цінності з меншими зайвими витратами.

намагаючись виправити та довести до ідеалу кожен виробничий крок, у той час як інша частина виробничої зони наближалася до цілковитого краху.

Імовірно, ця зона містила дуже дорогу спеціальну машину, у якій було багато інженерних помилок і реконструкція якої коштувала б \$10 000, але жодна кайдзен-команда не працювала над усуненням причин нагальних проблем із машиною. Здавалося, що я постійно телефоную розлюченому клієнтові, щоб усе пояснити та попросити вибачення.

Пам'ятаю, одного дня я спостерігав схожий сценарій: прагнення до ідеалу в одній зоні, у той час як інша, покращена та вдосконалена минулого року, цілком занепадає. Я думав, чому наші проблеми повернулися, і тут пройшла екскурсійна група. Тоді таке траплялося часто. Один із наших інженерів із безперервного розвитку водив групу відвідувачів, інженерів і керівників, показуючи лін-характеристики нашого виробництва світового рівня. Я зітхнув і пошкандибав сходами нагору розбиратися з відправленим на доопрацювання проектом іншої команди.

Звісно, нам усім подобалась увага та похвала, але я знав, що в нас суттєві проблеми й один дуже великий секрет. Lantech, розумна та сповнена енергії компанія, описана у фундаментальній книзі «Лін-мислення»², не показувала надзвичайних бізнес-результатів. Ми працювали невтомно. Ми проводили безліч семінарів із кайдзену щомісяця, старанно зменшували втрати в системі й безперервно вдосконалювали її. Щотижня команда звітувала про заощаджені кошти й час, але все, здавалося, вивітрювалося ще до того, як могло потрапити до звітів

² Джеймс П. Вумек і Деніел Т. Джонс. Лін-мислення: Позбавтеся зайвих витрат і створіть багатство у своїй корпорації. Вид. 2-ге. Нью-Йорк, Саймон енд Шустер, 2003 р. (James P. Womack and Daniel T. Jones, *Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation*, 2nd ed., (New York: Simon and Schuster, 2003)).

про доходи. Як ми дійшли до цього? Допоміг розібратися невеличкий екскурс в історію.

Мій батько, Пет Ланкастер, заснував компанію у 1972 році зі своїм братом Біллом. Це була класична американська історія успіху. Пет придумав створити машину для захисту коробок, контейнерів чи мішків при їх переміщенні на піддон для відвантаження. Замість пакування піддона і вантажу в термозбіжну плівку, він створив машину, яка обгортала все разом у еластичну пластикову плівку. Він назвав її стретч-плівкою. Його метод дозволяв удвоє скоротити використання пластику на кожне завантаження та уникнути дорогої стадії нагрівання на термопакувальній машині.

Пет знайшов чудових працівників у нашому рідному Луїсвіллі, Кентуккі – це були місцеві умільці, які розумілися на кресленнях і могли за ними будувати. Потім він дослухався до своїх клієнтів, спостерігав, як вони використовують обладнання, і продовжував його вдосконалювати. Якщо з механізмами Lantech виникали проблеми, ми завжди приходили та все виправляли. Ми були відомі нашою вірністю клієнтам та виробничими інноваціями.

Я працював у Lantech змалечку: підмітав підлогу, розкладав по папках, вчився розкладав по папках. Я особисто прибирав комах із кожного освітлювального приладу в будівлі. Проте протягом кількох років, під час навчання та роботи, я був далеко від компанії, доки мій батько не перенадив мене з Нью-Йорка в 1990 році. Мені подобалося працювати у сфері фінансів і жити у великому місті, але я не міг відцуратися від Lantech та Луїсвілла. Вони були моєю домівкою. Сюди я хотів привести свою наречену. Тут я хотів виховувати дітей.

Проблемою було те, що компанія Lantech мала забагато боргів і переживала труднощі. Ми щойно втратили протекцію

у вирішальному патенті (через правове свавілля). Мій батько працював ще наполегливіше, ніж будь-коли, але виробництво захлиналися у незакінченій продукції, і ледь не кожному машини ми поставляли пізніше, ніж обіцяли.

Чудесні в минулому ідеї сьогодні нас знищували. Завод був переповнений партіями модулів механізмів – які, за попередніми прогнозами, були нам вкрай необхідні. Система планування виробничих ресурсів MRP забезпечила нас безліччю запчастин, але не тих, яких ми потребували. Нам потрібно було 14 тижнів, щоби побудувати та доставити навіть найпростішу машину, і саме тому виробляли продукцію заздалегідь. А нові важливі ідеї щодо продуктів залишалися без втілення, бо наші ресурси поглиналися відвантаженням проблемної продукції.

Пет знав, що він та його компанія потребують змін. На початку 1990-х рр. мій батько дізнався про ідеї системи виробництва компанії Toyota і про те, що дістало назву «лін-виробництва», і сприйняв їх із захопленням. Він запросив нового директора з виробництва, Рона Хікса, який допоміг нам перебудувати процеси. Працюючи в командах із людьми з усіх відділів компанії, підтримуючи новостворену групу експертів з лін-виробництва в Бюро просування кайдзену, ми позбулися старої системи роботи «за партіями та чергами» й застосували потік одиничних ви виробів.

Запаси розчинилися. За кілька років наш показник кругообігу складських запасів на рік зріс із двох до одинадцяти, що вивільнило понад 3 мільйони доларів готівкою. Борги було сплачено. Цикл виробництва на деяких машинах скоротився з 14-ти тижнів до 8-ми годин. Складно переоцінити революцію, яку пережила компанія Lantech.

Тоді, в 1990-х, я багато їздив, продавав наші машини і вибудовував систему збуту. Я трохи заздрих Рону та Пету, які перебували в Луїсвіллі, та енергії й захопленню, які вони викликали. Щоразу, коли я повертався на завод, він видавався мені трохи чистішим, і було легше зрозуміти, як насправді створюється продукція. Незабаром Lantech стала зразковим лін-підприємством, яке проводило публічні семінари з кайдзену, на яких відвідувачам розповідали про лін і про те, яких результатів ми досягли у вирішенні виробничих завдань під час командної роботи.

У 1995 році, коли я став директором компанії, а мій батько з задоволенням повернувся до роботи над вдосконаленням продукції, ми змогли розвантажити майже 60 людей – звільнили їх від старих виробничих та офісних посад, і більшість із них долучилася до роботи Пета над удосконаленням продукції. Ми значно розширили канали збуту, щоби завантажити створені нами потужності. Потім із візитом прибули Джим Вумек та Ден Джонс. Вони описали Lantech у статті у *Harvard Business Review*³ і незабаром опублікували книгу, що освітила нове визначення стандарту якості. Ми стали знаменитими.

Тісно співпрацюючи з Роном та Джин Каннінгом, нашим фінансовим директором, ми впровадили лін-підхід також і в наших офісах. Я описав це як «кайдзен-бліцкриг». Ми скоротили час, необхідний для запуску замовлення, з двох тижнів до кількох годин. Джин впровадила безліч інновацій у фінансовому департаменті – зокрема, зменшивши час, необхідний для закриття щомісячної звітності, до одного дня – потім вона напи-

³ Джеймс П. Вумек і Деніел Т. Джонс. За межами Toyota: Як викоринити зайві витрати та йти до ідеалу. *Harvard Business Review*, вересень-жовтень 1996 р. (James P. Womack and Daniel T. Jones, "Beyond Toyota: How to Root out Waste and Pursue Perfection," *Harvard Business Review* (September — October 1996)).

сала про це книгу з іншим фінансовим директором з лін-виробництва⁴.

Тепер прийшов мій час. Покращення виробничої спроможності – це було чудово, але фінансові результати ставали все нижчими. Я вирішив, що прийшов час розширити Lantech за рахунок активів інших компаній із подібними до нашого продуктами. У кінці 1990 року Рон, Джин і я подорожували світом, приглядаючись до потенційних об'єктів для придбання, роздумуючи про те, як лін-система змінила б кожен із них.

Наприклад, у жалюгідному старому сараї в центрі Каліфорнії Джин і я відвідали фабрику, де виготовляли машини для збирання картонних коробок, які автоматично складали картонні лотки для зберігання фруктів, горіхів або овочів. Там було брудно. Сарай смердів спітнілим старим взуттям, способи виробництва жахали – чимось нагадуючи Lantech 10 чи 15 років тому. Тому, коли ми подивилися їхню бухгалтерію, я був здивований побаченим: вони отримували прибуток у розмірі 12-13% від валового доходу.

В літаку на шляху назад я запитав Джин, як ми дійшли до того, що люди пишуть книжки про те, які ми молодці, а наші фінансові результати залишаються лише незмінно середніми? Ми не втрачали гроші, але в середньому ми отримували 5% прибутку від валового доходу в найкращі часи. Ми похитали головами, але жоден із нас не мав відповіді.

Кілька тижнів потому, на Далекому Півдні, у кінці довгої дороги, вистеленої гравієм, я потрапив на фабрику з виготовлення конвеєрів. Власник сподівався відійти від справ і присвятити більше часу полюванню на білок, тож радо все мені пока-

⁴ Джин Е. Канінгем і Орест Дж. Фіум. Реальні цифри: Управлінський облік в лін-організації. Дарем, Північна Кароліна, Managing Times Press, 2003 (Jean E. Cunningham and Orest J. Fiume, Real Numbers: Management Accounting in a Lean Organization (Durham, NC: Managing Times Press, 2003)).

РОЗДІЛ 1

зував. І знову я побачив гори непроданих запасів і запчастин, а також класичну систему виготовлення деталей без урахування потреб замовника, але вони заробляли 10% від валового доходу й мали понад \$10 000 000 готівкою.

З нашими можливостями Lantech мала би бути на верхньому щаблі галузі виробничого устаткування за фінансовими показниками. Ми мали б отримувати двозначний приріст доходу й не менше 10% чистого прибутку у відсотковому відношенні до валового прибутку, і навіть більше EBIDA⁵.

Відтоді як ми запровадили бонусну програму для наших працівників (програма участі в прибутку), кожен був зацікавлений у динаміці доходів та прибутку. Але Lantech реалізовувала тільки половину свого потенціалу, навіть тоді, коли стала відомою як центр методів лін-виробництва.

Я ставив це запитання – *Якщо ми такі класні, чому ми не є лідерами за фінансовими показниками?* – своїй виконавчій команді та щоразу чув ті самі відповіді. Операційний відділ відповідав, що ми не зможемо повністю стабілізувати та стандартизувати процес, доки не перестанемо настільки змінювати продукт. Сервіс жалівся, що операційний відділ видає так багато неякісної продукції, що вони не можуть упоратися з попитом на усунення дефектів. Відділ продажів погоджувався, що багато клієнтів незадоволені нами, і тому ми повинні надавати знижки на машини, щоб утримати клієнтів. Пет з розробки продуктів казав, що його команда має надзвичайні нові ідеї, і якби ми почали робити машини з їх урахуванням, то клієнти були б у захваті й попит на нашу продукцію зріс би разом із добрим прибутком.

⁵ EBIDA: надходження до вирахування відсотків, знецінення та амортизації.

Я заплутався. Я знав, що неправильно дозволяти керівникам відділів перекладати відповідальність одне на одного, але я не міг це зупинити. Аргумент кожного мав сенс. Я не знав, як вибратися з пастки.

Місяці минали, а я стримано аплодував звітам кайдзен-команди, намагаючись зрозуміти, куди ведуть усі ці вдосконалення, і досліджував нові об'єкти для придбання. Ми купили компанію на межі банкрутства у Флориді, яка виготовляла термопакувальне обладнання, і виробника обладнання для збирання картонних коробок у Нідерландах⁶. Ми стали працювати над перетворенням нідерландської компанії на безперервний потік виробництва із перенесенням виробництва⁷ термопакувальних машин до Кентуккі.

І тут, як більшість інших виробників устаткування, ми отримали сильний удар через економічну кризу у 2001-му, і продажі впали на 14%. Я бачив, як наші й так невеликі прибутки зменшувалися, і вирішив, що настав час для переорієнтації виробництва.

Наступного року я щосили намагався знову сконцентрувати всіх на виробництві, виявити зайві витрати, вдосконалити процеси і використовувати ресурси, звільнені після падіння попиту. Але здавалося, що ми всі рухалися в різних напрямках. Під час кризи в мене мала бути можливість використовувати наших людей, які були не потрібні на виробництві (надмірні ресурси) для прискорення вдосконалення, тим самим виправдовуючи надлишок потужностей збільшенням довготермінових

⁶ Установа для збирання картонних коробок складає пласкі частини картону з друком у коробки чи піддони, в якій буде пакуватися продукція.

⁷ Безперервний потік у складанні означає організацію всіх етапів технологічного процесу у щільну послідовність і складання машин (продукції), поки вони рухаються від станції до станції, причому жодна машина не очікує між станціями.

РОЗДІЛ 1

можливостей компанії і зберігаючи всіх наших працівників. Проте після року спроб я не побачив значних змін і в результаті був змушений звільнити близько 10% робітників для ребалансування виробничих ресурсів відповідно до зменшеного попиту. Це було дуже важко емоційно, і цей досвід впливав на багато моїх рішень протягом кількох наступних років.

У 2004 році Рон та Джин пішли. І я опинився в Цинциннаті, у вітальні Боба Моргана, намагаючись зацікавити його компанією Lantech.

Протягом кількох років Пет разом із Бобом були в раді директорів Lean Enterprise Institute, і ми знали його як розсудливу людину, яка може дати добру ґрунтовну пораду. Колишній керівник вищої ланки у великих компаніях, що постачали автомобільні запчастини, Боб був одним із тих виняткових людей, які очолили численні лін-перетворення. Більшість людей тільки говорять. У Боба був досвід і глибоке розуміння основ лін, і, що найважливіше, він був здатний втілити їх у життя в реальних компаніях. Я був впевнений, що він зможе змінити на краще нашу звітність зі зникаючими вдосконаленнями й застиглим виторгом.

Боб відмовив, коли я запропонував йому роботу. Однак він зглянувся на мене і присвятив годину чи дві на розмову про те, що ми неправильно робимо в моєму бізнесі. У нього були цікаві запитання і путні поради, але повернувся я до Луїсвілла сам.

Потім я звернувся за порадою до групи колег-керівників бізнесу, різноманіття досвіду яких я навчився цінувати. Я був готовий погодитися, коли вони сказали мені: «Джим, тобі потрібен потужний керівник. Ти справді хороший хлопець, але ти не викликаєш у людях почуття відповідальності. Тобі треба сконцентруватися на важливішій діяльності з придбань, і те,

що тобі потрібно – серйозний менеджер, людина, яка створить культуру відповідальності».

Тож я найняв нового фінансового директора й надзвичайно досвідченого керівника, зорієнтованого на результат, на посаду президента північноамериканського виробництва, і дозволив їм керувати так, як вони вважають за потрібне. Я думав, що, можливо, ці нові люди в результаті зможуть знайти спосіб прискорити вдосконалення.

Культурний шок нас вразив і мало не вбив. Новий президент керував операціями, укладаючи угоди з керівниками проектів про те, що повинно бути зроблено наступного тижня, місяця, року. Він робив це без повного розуміння процесів або того, чи це насправді можливо. Коли керівники не досягали мети, їх оголошували невдахами – часом перед великими групами людей. Того року я втратив хороших працівників, коли дозволив провести цей експеримент.

А потім я повернувся до Цинциннаті, до вітальні Боба Моргана, де мені пощастило його зловити. Боб звільнився з Delphi Automotive і продавав свій будинок, щоби реалізувати свої плани – залишити Сполучені Штати (він британець) та усаїтнитися на яхті. Він знову вислухав мою невтішну розповідь. Тільки цього разу він сказав, що готовий мені допомогти. Він не міг працювати в нас повний день, але вважав, що я нарешті готовий побачити і вирішити свої проблеми, а він готовий мене консультувати.

Боб спрямував мене до Мехіко, на завод із виготовлення компонентів для автомобільних систем кондиціонування повітря, який він контролював, коли працював у Delphi⁸. Він вилетів зі своєї яхти, щоби зустріти мене, і коли ми разом зайшли до цеху, то я побачив конвеєр, який працював безперебійно.

РОЗДІЛ 1

Всюди було чисто, організовано і просто... працювало. Потім ми відвідали низку нарад-п'ятихвилинок керівників, і в мене взагалі відвалилася щелепа.

Тут були інженери, керівники з продукції, спеціалісти з обслуговування та сервісу, і всі вони обговорювали проблеми та відхилення на виробничій лінії того ранку. Вони на рівних брали участь в обговоренні конкретних проблем і на місці вирішували, що будуть із цим робити. Оператори та майстри дільниць винесли на загальне обговорення деякі проблеми. Інші питання були в списках самих керівників. Але найважливішим було те, що вони не сперечалися й не перекладали провину на когось; вони думали, як вирішити ці проблеми до кінця дня і хто буде відповідальним за те, щоб усе було зроблено.

У Lantech хтось міг поскаржитися на проблему своєму керівнику, який передавав її своєму керівникові або заносив її на великі фліп-чарти, які ми встановили в кожній дільниці. Ми називали їх «дошками перешкод». Там накопичувалися наші проблеми. Керівники зустрічалися щотижня біля «дощок перешкод», щоби проаналізувати проблеми і вирішити, які з них найважливіші. У нас були зустрічі, на яких ми дивилися на 50 проблем і сперечалися про те, які з них насправді важливі, і призначали уповноваженого, який збирав додаткові дані, щоби ми могли визначити, які з насправді важливих проблем є найважливішими. Нарешті на наступній зустрічі ми це визначали і призначали когось, хто збирав команду, і так на все це йшли тижні.

Ми говорили про те, що потрібно робити, і вирішували, що робити, а фактично майже нічого не робили. Що я побачив

⁸ Боб Морган був віце-президентом з основної діяльності в департаменті управління кліматом у Delphi і відповідав за трансформацію низки великих заводів у різних країнах світу.

у Мехіко: керівники негайно реагували на будь-що, що заважало оператору виготовити якісну деталь без ризиків, вчасно й не виходячи за межі бюджету.

Мексиканський завод був одним із тих, які Боб удосконалив за допомогою професіоналів із команд із вдосконалення компаній Toyota та Delphi й перетворив його на зразкову модель для тренування інших керівників.

Вони впровадили безперервний потік виробництва і проводили аналіз першопричин і метод PDCA (планування – виконання – перевірка – корегування). Усе було чисте й на своєму місці. Вони мали здорову виробничу систему, орієнтовану на залучення клієнтів, і давали змогу людям знайти й вирішити проблеми, часто того ж дня.

Різниця була в тому, що керівництво на кожному етапі дійсно долучалося до вирішення операційних питань щодня – навіть щогодини. У них були двогодинні серії взаємопов'язаних обходів гемба⁹ та оперативних зборів на кожній ділянці. Щоранку оновлювалась інформація з вирішення проблем, які виникли напередодні. Після завершення цих двох годин кожен керівник мав актуальну інформацію щодо процесів, необхідних для підтримки роботи безпосередньо на виробничому майданчику. У цьому полягала робота кожного: підтримувати роботу на виробничому майданчику, плідну діяльність компанії.

Здатність негайно розв'язувати проблеми на виробничому майданчику – ось чого бракувало компанії Lantech. Попри всі наші могутні прориви, ми ніколи не могли стабілізувати процес створення цінності. А тут я бачив систему, у якій усі го-

⁹ Японський термін, що означає «фактичне місце», часто використовується для позначення цеху або будь-якого іншого місця, де відбувається процес створення цінності.

лови цієї організації методично зосереджені на беземоційному миттєвому вирішенні виробничих проблем.

З нашого досвіду кайдзену у 1990-х роках я знав: коли ми дійсно зосереджувалися на роботі, то зусилля виправдовувалися. Перехід на безперервний потік врятував наш бізнес, бо ми досягли контролю — хоча б тимчасового — над тим, як ми виготовляли продукцію. Ми втратили цей контроль, коли відвернули увагу від роботи й занадто зосередилися на інших речах. З використанням системи щоденного управління орієнтація на роботу в кожному відділі стала б частиною дня кожного.

По суті, це здавалося правильним. Боб погодився працювати з нами в Луїсвіллі, але тільки кілька днів на місяць. Він одразу попередив мене, що не розповідатиме нам, що робити. Його завдання полягало в тому, щоби навчити нас бачити та думати про роботу, а також організуватися, аби працівники на виробничому майданчику могли створювати цінність. Тобто він вчитиме нас керувати роботою. Він проводитиме для нас семінари і даватиме домашню роботу. Усе інше залежало від нас.

Також він сказав, що необхідна моя присутність і активна участь, якщо нам потрібна його допомога. Якщо чесно, то я не проводив у цеху достатньо часу відтоді, як був підлітком. Останнім часом я більше займався нашими новими придбаннями й давав новій виконавчій команді стільки простору, скільки їй було потрібно.

Я спитав Боба: «Хто буде виконувати мою роботу, поки я буду в цеху?» Він відповів: «Яку роботу? Ти маєш на увазі віддання всіх цих зустрічей, які ти називаєш марними? Процес складання планів, які не втілюються?»

Я попросив Джину Макінтош, яка тоді була тімлідером групи з виробництва, а зараз є директором з оперативного управління, пильнувати ситуацію в офісі, поки я працюватиму.

У цеху була жахлива купа непотребу і повний безлад. Це було прикро, враховуючи всі зусилля, яких ми доклали у 1990-х роках, щоб усе вичистити. Але мене також надихала перспектива швидких змін, і ми почали діяти.

Я запросив нашого президента з північноамериканського виробництва і фінансового директора, а також Стіва Кліффорда, керівника команди з лін-трансформації на семінар Боба щодо стандартних операцій у 2006 році. Звісно, ми думали, що виконуємо стандартизовану роботу вже понад 10 років. Мені було ніяково від усвідомлення того, що насправді я ніколи не розумів усієї природи цієї концепції, але часу на збентеження було мало.

Я сказав президенту і фінансовому директору, що ми йдемо до цеху, щоби побачити, що там насправді відбувається.

Ми розпочали із секцій подачі в S-Auto, нашого автоматичного механізму для загортання у стретч-плівку. Секції подачі утворюють модулі, які, збираючись разом, створюють S-Auto. Вони включають електричний пульт, запобіжник, систему подавання плівки, великий рукав для обгортання (який змушує систему подавання плівки швидко рухатися довкола продукції, складеної на палеті, міцно обгортаючи її) та автоматичний модуль. Напевне, необов'язково точно знати, як ці модулі взаємодіють, але нам потрібно було знати все про те, як ці частини виготовляються. Ми вибрали цю зону тому, що секції подачі мали на виході замовника, а на вході – постачальника, і тому проблеми з якістю зробили S-Auto як небезпечною управлінською проблемою, так і можливістю.

Боб поставив стіл у центрі цеху, провів для нас певний інструктаж щодо того, як охарактеризувати те, що відбувалося, і відправив нас до секцій подачі з олівцями й аркушами паперу, щоб ми замальовували роботу. Я щодня приїжджав о 6 ранку у своїх захисних черевиках зі сталевими носками, і одразу йшов до секцій замальовувати та шукати робочі потоки, які були важкими та нудними для операторів.

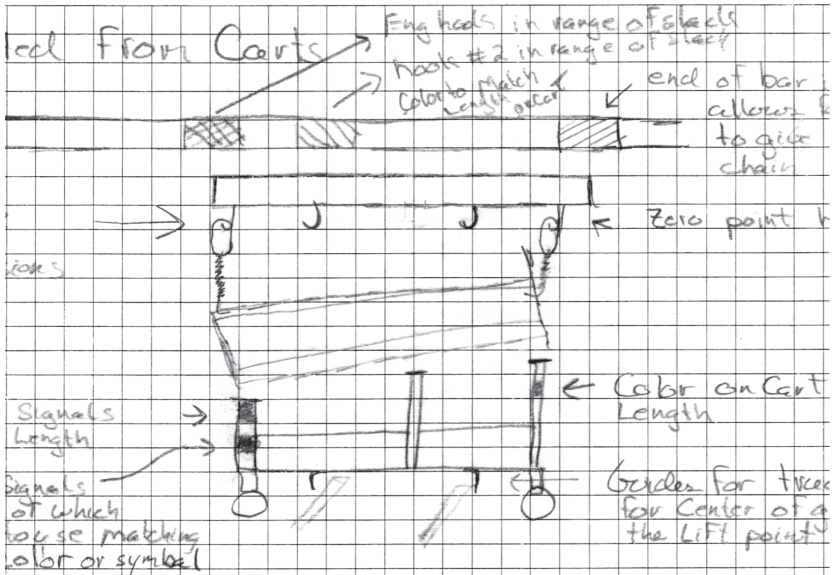
Ми з повагою ставилися до людей, які працювали в секціях, і намагалися не плутатися в них під ногами, коли замальовували інструменти, руки, верстати й компоненти. Ми малювали стрілки-вказівники між етапами, щоб показати послідовність і технологічні операції, які відбувались. І тоді з'являвся Боб і вказував на наші помилки. Він питав: «Звідки з'явилися ці інструменти? Який крок загубився між цими двома процесами? Як матеріали та інструменти взаємодіють з руками працівників?»

Робота над замальовками також змусила нас придивитися до роботи і відобразити її на аркуші паперу. На папері ми навчилися бачити прогалини – пропущені шматки роботи, які ми не помітили, – і потім поверталися і спостерігали за процесом знову.

Заповнюючи прогалини, ми були змушені бачити і вивчати крихітні складники діяльності, які присутні у всьому робочому процесі. Як вчив Боб, ми не могли почати вдосконалюватися, доки не почали справді бачити.

Після того як ми замальовували процес, ми його вдосконалювали. Потім стандартизували його, робили так, щоб його можна було відтворити упродовж наявного часу, і залишалися там, щоб усунути проблеми, поки процес не стабілізувався й не показував гарний результат щоразу. Ми звикли створювати виробничі процеси, що були значним вдосконаленням попередніх процесів. Тепер їх потрібно було покращувати, ще раз аналізувати і вдоско-

налювати. Це була важка робота, але також і захоплива. Коли я щодня повертався до офісу о третій годині по обіді, де на мене чекала купа інших питань, я відчував, ніби розумію свою компанію краще.



Частина ескізу зі спостереження за лінією фарбування

Кілька тижнів потому Боб повертався і одразу рушав до нас, де ми працювали над впровадженням наших покращень. Обов'язково щось ішло не так: або були додаткові накопичення напівфабрикатів, або люди, що блукали в пошуках інформації чи потрібних запчастин.

Ми казали: «Ну, сьогодні нетиповий день, бо...»

Яким би не було наше виправдання, Боб казав нам повернутися, знайти причину проблеми та вирішити її.

«Сьогодні абсолютно типовий день, – казав він нам. – Типовий, тому що щось незвичне трапляється завжди».

Через кілька місяців такої діяльності ми стали з нетерпінням чекати наступної теми освітнього курсу Боба – семінару, який мав навчити нас збудувати управління виробничим майданчиком. Ми планували цей семінар. Потім Боб прибував у зазначений день, ішов до наших «покращених» секцій, вказував на нестабільність і скасовував новий семінар для усунення проблем із секціями подачі. Він казав, що ми не зможемо рухатися далі, допоки справді не зрозуміємо й не спроектуємо плідну роботу. Ми ніби завалювали іспит і залишалися на другий рік у тому ж класі знову і знову, і це тривало кілька місяців.

Мої нові члени керівництва були невдоволені – особливо президент північноамериканського напрямку. Він заперечував проти того шляху, яким ми йшли. Дуже. Він стверджував, що було обмаль користі з того, щоб витратити його дорогоцінний час на те, що міг би зробити механік із зарплатою \$12 за годину. Я взяв до уваги його точку зору. Дійсно, в мене були хороші керівники, які піднялися кар'єрними сходами і справді цікавилися, яким чином виконується робота. Виявилось, його час і справді був занадто дорогим. Через шість місяців він залишив нашу компанію. Я повернувся до роботи.

Це був кінець 2006 року. Чого я навчився в наступні роки – у Боба Моргана, у цеху Lantech, у людей, які там працюють, – світ, у якому ми живемо, – хаотичний. Поставки запчастин і якість нестабільні. Робітники та замовники можуть бути непостійними. Інструменти ненадійні. Ми проводимо багато часу, намагаючись організувати різні складові, аби щодня продукція була відвантажена, люди були в безпеці, і щоб надходили гроші. Цього ми досягаємо завдяки нашій системі щоденного управління (про що я докладніше розповім у наступному розділі).

Боб говорить, що забезпечення безперервної роботи схоже на збереження замку з піску. Якщо ти доглядаєш його щодня – додаючи трішки піску тут, трішки води тут, укріплюючи опорну стіну, – він буде цілим. Тільки відвернешся й дозволиш хвилям робити свою справу, – доведеться будувати його із самого початку.

Працюючи з нашою системою щоденного управління, я за своїв, що нестабільність діє як сила тяжіння, але корегування так організуватися, щоби послідовно робити потрібні корегування. Це створює стабільність іншого різновиду – не тверду й непохитну, а гнучку і сприйнятливую до актуальних потреб.

Нам ця система управління та принципи, покладені в її основу, дуже допомогли. Сьогодні ми більше контролюємо виробничі процеси. Здебільшого проблеми вирішуються, коли вони ще невеликі. Ми дуже швидко можемо помітити погіршення процесу і тимчасово його вповільнити, дозволяючи вдосконаленням стабілізуватися, а потім накопичуватися, і у такий спосіб ми фактично впливаємо на фінансові показники.

Наприкінці 2007 року ми впровадили основу системи управління лише за один тиждень. У той перший рік ми зосереджувалися тільки на якості, поступово рухаючись маленькими кроками нашим новим шляхом управління. Однак ми помітили, що число дефектів на машину знизилося до 70-90% у більшості напрямів.

На другий рік, під час Великого економічного спаду, що прокотився країною, ми додали критерії вартості і значно знизили щомісячні витрати, одночасно піднявши наш валовий прибуток. Подібно до інших компаній у нашій галузі, у нас істотно знизилися доходи, проте ми змогли залишитися прибутковими.

Упродовж наступних років ми методично поглиблювали нашу вірність системі й зрозуміли, що стабільність, яку вона

РОЗДІЛ 1

створила, давала змогу підтримувати наші кайдзен-зусилля, як ніколи раніше, і втілювати стратегічні ініціативи, на успіх яких раніше навіть не сподівалися.

Я не хочу, щоб це виглядало як магія. І так безліч книжок про вдосконалення бізнесу обіцяють якийсь чарівний пил, що різко збільшить прибутки. Система щоденного управління потребує щоденної уваги та залізної дисципліни. Як пілот (я люблю літати, коли не займаюся своїм бізнесом), я знаю ціну укорієних звичок на зразок контрольних списків. І саме так я відчуваю й цю систему управління – як гарну та корисну звичку.

Для керівників, які готові з'являтися на роботі щодня, готові дотримуватися усталеного порядку управління зранку та підтримувати людей, що створюють цінність для компанії, ця система буде справжнім відкриттям. Це забиратиме від 60 до 90 хвилин вашого ранкового часу, але цей час стане найважливішими хвилинами всього дня. І незабаром ви отримаєте більше часу для діяльності, спрямованої на вдосконалення та розширення вашого бізнесу.