

Институт экономики, управления и права (г. Казань)

МИРОВОЙ ОПЫТ РАЗВИТИЯ
УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ТЕХНОЛОГИЙ:
МЕТОД LEAN-PRODUCTION

Казань
Познание
2011

УДК 658.56(075)
ББК 65.291.823.2я7
М64

*Печатается по решению Ученого совета
и редакционно-издательского совета Института экономики,
управления и права (г. Казань)*

Научный редактор:
д-р экон. наук, доцент, зав. кафедрой финансового менеджмента
Института экономики, управления и права (г. Казань) **Т.В. Крамин**

Рецензенты:
д-р экон. наук, профессор кафедры маркетинга и экономики
Института экономики, управления и права (г. Казань) **Л.Б. Шабанова**;
канд. экон. наук, директор Зеленодольского филиала
Института экономики, управления и права (г. Казань) **Р.Е. Мансуров**

Авторский коллектив:
И.И. Махмутов, Е.И. Несмеянова, С.В. Титова, Т.Н. Чернышева, Г.Р. Юсупова

М64 Мировой опыт развития управленческих технологий: метод LEAN-Production: учеб. пособие / И.И. Махмутов, Е.И. Несмеянова и др. – Казань: Изд-во «Познание» Института экономики, управления и права (г. Казань), 2011. – 140 с.
ISBN 978-5-8399-0341-8

Учебное пособие знакомит читателя с мировым опытом развития управленческих технологий, в частности с методом «**LEAN-Production**», **ориентированным на** повышение качества продукции и применение таких форм организации труда и производства, которые позволяют повысить значимость каждого работника в процессе принятия решений по улучшению деятельности предприятия.

В работе рассмотрены: философия **LEAN-Production**, **подходы к управлению** процессом внедрения **LEAN-системы в организациях, зарубежный и отечественный** опыт функционирования предприятий.

Пособие предназначено для специалистов, преподавателей и студентов, менеджеров всех уровней, а также для всех, кого интересуют современные управленческие технологии и решение связанных с этим социальных и экономических проблем.

УДК 658.56(075)
ББК 65.291.823.2я7

ISBN 978-5-8399-0341-8

© **Институт экономики,**
управления и права (г. Казань), 2011
© Махмутов И.И., 2011
© Несмеянова Е.И., 2011
© Титова С.В., 2011
© Чернышева Т.Н., 2011
© Юсупова Г.Р., 2011

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение.....	4
1. Теоретические основы LEAN-Production.....	7
1.1. Американский подход к развитию концепции LEAN-Production.....	7
1.2. Японский подход к развитию концепции LEAN-Production.....	23
1.3. Управление процессом внедрения LEAN-Production в организации.....	57
1.4. Управление изменениями как инструмент внедрения LEAN-Production.....	82
2. Зарубежный и отечественный опыт функционирования предприятий на основе LEAN-Production.....	101
2.1. Производственная система Toyota Motor Corporation (TPS) как эталон бережливого производства.....	102
2.2. Опыт внедрения принципов LEAN-Production в ОАО «КАМАЗ».....	111
2.3. Опыт внедрения принципов LEAN-Production в ОАО «ГАЗ».....	117
2.4. Использование возможностей концепции LEAN-Production в организациях государственного и муниципального управления.....	123
Заключение.....	132
Список использованных источников.....	134
Приложение.....	138

ВВЕДЕНИЕ

Система «бережливого производства» разработана для осуществления масштабного улучшения деятельности предприятий в условиях ограниченности финансовых ресурсов. Она дает возможность эффективнее использовать внутренние резервы производства за счет максимального вовлечения в этот процесс работников и высшего руководства предприятия.

Предприятиям России сложно конкурировать на мировых рынках со своим товаром, поскольку он не всегда соответствует ожиданиям и потребностям рынка. В цене российских товаров заложены высокие затраты на производство; оборудование морально и физически изношено. В то же время инвестиции в модернизацию производства, по сравнению с другими странами, малы. Так, индекс душевого физического объема инвестиций в машины и оборудование в 11 раз ниже по сравнению с США. А индексы инвестиционной активности в два раза ниже, чем в Японии. В таких условиях руководство российских предприятий вынуждено добиваться снижения затрат путем поиска новых действенных механизмов улучшения производства продукции. Кроме того, оно должно обеспечить адаптацию производства к быстро меняющимся условиям внешней среды. Работа в рыночных условиях на первый план выдвигает необходимость изменения системы управления поиском организационных моделей, направленных на увеличение производительности труда работников и рост капитала.

В данных условиях функционирования предприятий России становится важным изучение теории бережливого производства и по возможности активное применение методов постоянного улучшения бизнес-процессов, нацеленных на выявление внутренних ресурсов деятельности.

Теория бережливого производства ориентирована на повышение качества производимой продукции, внедрение современных методов управления, которые требуют от руководителей отказа от стереотипов авторитарного управления. Необходимо применение таких форм организации труда и производства, которые позволят повысить значимость каждого работника в процессе принятия решений по улучшению деятельности.

Потребность изменить стиль управления руководителей предприятий связана с необходимостью поиска скрытых резервов эффективной организации труда, применения широкого спектра воздействий на работников через системы мотивации и стимулирования труда, достижения максимальной вовлеченности работников и линейных руководителей в процесс бережливого производства.

Опыт Японии по внедрению системы бережливого производства в **Toyota Motor Corporation** является **важным для многих предприятий** опытом. Во всем мире проявляют повышенный интерес к методам управления в **Toyota Motor Corporation**.

Применение японской модели управления, созданной на предприятии Тойота, является актуальным для руководителей российских предприятий работающих в рыночной экономике. Благодаря этой модели управления, руководители предприятий могут проводить принципиальные изменения и преобразования в бизнесе, направленные на обеспечение процесса выпуска конкурентоспособной продукции.

Задача обеспечения конкурентоспособности продукции является важной в современном мире. Экономика мирового хозяйства вступила в эпоху постиндустриального общества, в котором к производственным предприятиям выдвигаются принципиально иные требования по качеству продукции и производственному потенциалу. В эпоху постиндустриального общества основной акцент делается на интеллектуальную составляющую товара, следовательно, необходимо обеспечить постоянный процесс разработки и внедрения инноваций, который в свою очередь требует повышения гибкости и мобильности системы управления. По мнению Питера Друкера, в **XXI в. изменятся принципиальные основы деятельности компаний** – произойдет переход от компаний, базирующихся на рациональной организации, к компаниям, базирующимся на знаниях и информации.

Современный мир создал много концепций управления, некоторые из них взаимно дополняют друг друга и успешно применяются на практике. Ярким представителем является LEAN-концепция, созданная Эдвардом Демингом. Она была удачно применена им на предприятии Тойота и показала, как надо управлять процессом постоянного улучшения производства товара. При

этом значительное время многие страны не замечали возможностей, которые лежат в теории «бережливого производства». Они считали, что в созданной японцами теории «бережливого производства» не заложены эффективные инструменты и методы современного управления предприятиями и процессами, которые можно применить в любой другой стране. Достижения японцев объясняли национальными особенностями, спецификой японской модели корпоративного управления. После выхода Японии на ведущие мировые рынки сбыта автомобильной продукции ведущие страны мира обратились к теории качества Э. Деминга, и его заслуги были признаны на родине в США. Ведущие производители автомобилей стали изучать японскую систему кайдзэн и активно применять методику бережливого производства.

Сегодня по пути LEAN пытаются идти уже десятки российских предприятий, и многие из них добились впечатляющих результатов. Некоторые предприятия, используя только свои возможности и прибыль, полученную в результате внедрения LEAN, смогли обойтись без значительных инвестиций при проведении преобразований производства. Вместе с тем широкого применения в отечественной практике LEAN-концепция не получила, что косвенно свидетельствует о наличии ряда методологических и практических проблем в ее реализации, связанных, прежде всего, со спецификой российских предприятий и организаций.

Представленная вашему вниманию работа посвящена рассмотрению теоретических аспектов и практического опыта использования LEAN-концепции.

В первой главе рассмотрены история формирования концепции, принципы и теоретические подходы, заложенные в ее основу. Большое внимание уделено инструментарию реализации данной концепции.

Во второй главе представлены практические аспекты реализации LEAN-концепции, приводятся основные результаты ее использования в крупнейших российских автомобилестроительных компаниях – ОАО «КАМАЗ» и ОАО «ГАЗ». Существенное внимание уделено управленческим аспектам внедрения данной системы и перспективности ее использования в организациях государственного и муниципального управления.