

УДК 65.011  
ББК 65.290-2  
И50

Перевод Д. Савченко, Т. Гутман  
Научные редакторы Ю. Адлер, В. Шпер  
Редакторы П. Суворова, С. Турко

**Имаи М.**

И50 Гемба кайдзен: Путь к снижению затрат и повышению качества / Масааки Имаи ; Пер. с англ. — 9-е изд., испр. и доп. — М. : Альпина Паблишер, 2016. — 416 с.

ISBN 978-5-9614-5451-2

Гемба кайдзен — это непрерывное совершенствование наиболее важных аспектов деятельности организации, непосредственно связанных с созданием добавленной стоимости и отношениями с потребителем. Прежде всего это производственные процессы и торговые контакты.

Книга имеет конкретный прикладной характер и предлагает решения, основанные на здравом смысле и не требующие значительных затрат ресурсов. Рассматриваются роли и ответственность менеджеров высшего уровня, руководителей среднего звена и исполнителей в процессах совершенствования. Приводится масса примеров из самых разных областей бизнеса — от автомобилестроения до страхования, от электроники до химии.

Книга адресована менеджерам всех уровней, заинтересованным в поиске методов поддержания и развития долговременной конкурентоспособности своих компаний. В новом издании добавлены актуальные кейсы из опыта передовых японских компаний, а также их лучших западных последователей. Книга будет интересна не только студентам и аспирантам, занимающимся менеджментом, маркетингом, качеством, логистикой и другими актуальными подходами к ведению бизнеса, но и всем интересующимся развитием современной экономической мысли.

УДК 65.011  
ББК 65.290-2

*Все права защищены. Никакая часть этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети Интернет и в корпоративных сетях, а также запись в память ЭВМ для частного или публичного использования, без письменного разрешения владельца авторских прав. По вопросу организации доступа к электронной библиотеке издательства обращайтесь по адресу [mylib@alpina.ru](mailto:mylib@alpina.ru).*

© The Kaizen Institute, Ltd., 1997, 2012  
(Kaizen® and Gemba Kaizen® are the trademarks of the Kaizen Institute, Ltd.)  
All rights reserved

© Издание на русском языке, перевод, оформление.  
ООО «Альпина Паблишер», 2016

ISBN 978-5-9614-5451-2 (рус.)  
ISBN 0-07-031446-2 (англ.)

# ОГЛАВЛЕНИЕ

<b>ПРЕДИСЛОВИЕ К РУССКОМУ ИЗДАНИЮ .....</b>	<b>9</b>
<b>ПРЕДИСЛОВИЕ.....</b>	<b>13</b>
<b>ВСТУПЛЕНИЕ.....</b>	<b>17</b>
Путь к снижению затрат и повышению качества.....	17
Наведение порядка, устранение <i>муда</i> , стандартизация .....	18
<b>ВЫРАЖЕНИЕ ПРИЗНАТЕЛЬНОСТИ.....</b>	<b>21</b>
<b>ГЛОССАРИЙ.....</b>	<b>23</b>
<b>ГЛАВА ПЕРВАЯ. Введение в кайдзен .....</b>	<b>31</b>
Основные элементы концепции кайдзен .....	32
Основные системы кайдзен.....	37
<b>ГЛАВА ВТОРАЯ. Гемба кайдзен.....</b>	<b>43</b>
Гемба и менеджмент .....	44
5S — тщательное поддержание чистоты.....	50
Устранение <i>муда</i> .....	51
«Золотые правила» менеджмента <i>гемба</i> .....	52
Проверьте <i>гембуцу</i> .....	57
<b>ГЛАВА ТРЕТЬЯ. Как управлять качеством,</b>	
<b>затратами и поставкой в <i>гемба</i> .....</b>	<b>65</b>
Качество: больше, чем просто результат .....	65
Менеджмент качества в <i>гемба</i> .....	68
Поставка.....	77
Совершенствование качества и сокращение затрат совместимы .....	77
<b>ГЛАВА ЧЕТВЕРТАЯ. Стандарты .....</b>	<b>79</b>
Поддерживайте и совершенствуйте стандарты .....	79
Операционные (рабочие) стандарты .....	81
Основные особенности стандартов .....	82
Toyota Machine Works.....	85
Кайдзен-история .....	86
Стандартизированный процесс решения проблем в Toyota.....	87
Кайдзен/ISO 9000/QS 9000 .....	89
<b>ГЛАВА ПЯТАЯ. 5S: Пять шагов для поддержания порядка .....</b>	<b>91</b>
Пять шагов для поддержания порядка .....	92
5S на улицах города: гражданская инициатива в Румынии.....	93
Детальный взгляд на пять стадий 5S.....	95
Внедряя 5S.....	102

<b>ГЛАВА ШЕСТАЯ. Мўда</b>	105
Мўда перепроизводства	106
Мўда запасов	108
Мўда ремонта/брака	108
Мўда движения	109
Мўда обработки	109
Мўда ожидания	110
Мўда транспортировки	110
Мўда времени	113
Классификация мўда в сфере услуг	114
Мўда, мўра, мўри	116
Устранение мўда в правительственных структурах	117
<b>ГЛАВА СЕДЬМАЯ. Основа дома гемба</b>	121
Обучающееся предприятие	122
Система подачи предложений и кружки качества	125
Построение самодисциплины	126
<b>ГЛАВА ВОСЬМАЯ. Визуальный менеджмент</b>	129
Делайте проблемы явными	129
Пребывая в контакте с реальностью	130
Визуальный менеджмент и 5М	130
Визуальный менеджмент помогает справиться со сложностью	132
Визуальный менеджмент и 5S	133
Размещение стандартов	134
Установление целей	136
<b>ГЛАВА ДЕВЯТАЯ. Роль мастеров в гемба</b>	139
Обучение на производстве	139
Управление входом (люди, материалы и оборудование)	143
Один день из жизни лидера группы	
Toyota Motor Manufacturing, Кентукки	148
Утренний рынок (Асаити)	154
Сертификация обеспечения качества самой лучшей линии	158
Определение вызовов	160
Псевдоуправленческие функции мастеров в гемба	160
<b>ГЛАВА ДЕСЯТАЯ. Роли и ответственность гемба-менеджеров</b>	163
Справочные руководства по ролям в ТАМ	164
Обязанности лидеров групп в ТАМ	167
Обязанности бригадиров в ТАМ	168
Обязанности мастеров в ТАМ	169
То, чем надо управлять в гемба	169
Условия, требуемые для успешного определения ролей и ответственности в ТАМ	178
Развитие персонала	179

Идентификация потенциальных проблем .....	180
Выгоды от <i>кайдзен</i> в Toyota Astra Motor.....	181
<b>ГЛАВА ОДИННАДЦАТАЯ. «Точно вовремя» .....</b>	<b>183</b>
Система «точно вовремя» на заводе Anjo компании Aisin Seiki .....	184
Время такта в противоположность времени цикла.....	186
Выталкивающее производство против вытягивающего производства.....	187
Установление потока производства .....	189
Внедрение системы «точно вовремя» на Aisin Seiki.....	190
Распространение выгод системы «точно вовремя» на другие сферы производства .....	193
Всеобщее управление потоком.....	195
TFM: преобразования в компании А .....	196
<b>ГЛАВА ДВЕНАДЦАТАЯ. Система «точно вовремя» в компании Wireworld.....</b>	<b>213</b>
<b>ГЛАВА ТРИНАДЦАТАЯ. Кайдзен: роль генерального директора.....</b>	<b>225</b>
<b>ГЛАВА ЧЕТЫРНАДЦАТАЯ. Отправляясь в <i>гемба</i>.....</b>	<b>233</b>
Двухдневный практический семинар по <i>кайдзен</i> .....	234
Контрольные листки как инструмент <i>кайдзен</i> .....	237
Семинары по <i>гемба кайдзен</i> .....	240
<b>КЕЙСЫ .....</b>	<b>245</b>
Уроки 20-летнего путешествия в <i>кайдзен</i> .....	244
Изменение ИТ-культуры в Achmea .....	250
Кайдзен в повседневной работе на фабрике Tork Ledervin .....	254
Кайдзен в общественных зонах: преобразования в аэропортах Рима .....	258
Sonae MC: незаметная революция.....	263
Кайдзен в Embraco: превзойти ожидания.....	271
Кайдзен в Oporto Hospital Centre: пациент прежде всего .....	281
Кайдзен в Densho Engineering: быстрое внедрение инноваций и доверие клиентов .....	289
Борьба с бюрократией в коммунальных службах: Enexis .....	295
Люди могут все: <i>кайдзен</i> в китайской компании, производящей электрооборудование.....	298
Rossimoda: <i>кайдзен</i> и творческая работа.....	302

Кайдзен помогает Finsa окрепнуть во время кризиса .....	311
Внедрение <i>кайдзен</i> в Group Health .....	317
Кайдзен помогает Caetano Bus осуществлять поставки в срок .....	323
Кайдзен для наращивания мощностей и повышения эффективности мукомольного производства в Кении .....	328
Кайдзен как основа инноваций в Medlog .....	332
Supremia: <i>кайдзен</i> в растущей компании .....	337
Предвосхищение ожиданий потребителя в компании Walt Disney World .....	344
Опыт <i>кайдзен</i> в компании Alpargatas .....	349
Преобразование корпоративной культуры: система компании Excel по делегированию полномочий сотрудникам .....	359
Качество в сфере медицины: больница Inoue Hospital .....	367
Путешествие в <i>кайдзен</i> в компании Leyland Trucks .....	374
Усиливая логистику в компании Matarazzo .....	385
Искоренение <i>муда</i> в компании Sunclipse .....	388
Порядок, самодисциплина и стандарты: компания Tokai Shin-ei Electronics .....	395
Решение проблем, связанных с качеством, в <i>гемба</i> : производственная безопасность в компании Tres Cruces .....	403
ОБ АВТОРЕ .....	412