

Тезисы от Н. Хаяси

«Думай своей головой»!

Источник: публикации японского издания «Никкэй санге», май-июль
2013 г. «Секреты карьеры. Кайдзен – навсегда»



1. У меня были достаточно строгие наставники, и особо мне никто ничего не подсказывал. Не полагайся на других, смотри сам, «думай своей головой», «работай на быстрый результат». По сути, это были такие отношения старших и младших коллег, которые сейчас назвали бы дедовщиной, мне они казались издевательством. Но с той разницей, что старшие коллеги всегда проверяли выполнение задания. Тогда мне некуда было деваться, это тяжело переживалось, но сейчас, оглядываясь туда, я понимаю: уверенность в том, что старший коллега придет и проверит, как ты выполнил задание, как-то даже успокаивала. Благодаря старшим коллегам, которые предоставляли меня самому себе, я могу «привести в движение» любую производственную площадку, на которой оказываюсь.

Какое наследие нам оставили Тайити Оно и Кикуо Судзумура, в какой обстановке меня воспитывали, чему учили. Говоря в общем, ни один из учителей никогда не обучал меня методам или средствам. Мне прививали привычку думать собственной головой, постоянно проверяя все на практике.

2. Что бы я ни задумал – все приходилось делать самому. Замеры, сортировка данных – все сам, иногда даже приходилось вместе со всеми разбирать станок и ремонтировать. Благодаря этому у меня появилась привычка думать. Мне хотелось, чтобы меня воспринимали всерьез, поэтому, если какой-то вопрос выходил за пределы моих знаний, я перерывал кучу специальных изданий, расспрашивал разных людей на заводе, в общем, сам собирал информацию.

Принцип *гэнти гэмбуцу* - если не увидеть все своими глазами на месте, то вникнуть во что-либо невозможно – невольно вдолбили в меня с самых первых дней.

3. Нужно не размышлять сидя на месте; если что-то случилось, нужно пойти на площадку и пройти все процессы от конца к началу – таким образом, вы найдете, где именно образовалась проблема. Затем вы выдвигаете гипотезу и проверяете ее на практике. У каждого явления есть своя причина, и эта причина – это тоже всего лишь явление. Проверяя все на практике («гэнти-гэмбуцу»), повторяя вопрос «почему», вы обязательно сможете дойти до коренной причины.

4. Вот одно из высказываний Судзумура сан: «Смотри не глазами, а ногами. Думай не головой, а руками». Сейчас на компьютере можно очень быстро преобразовать данные в графики и посмотреть фотографии. Слова «смотри не глазами, ногами» означают, что нужно встать и пойти на площадку. Слова «думай не головой» говорят о следующем: уж раз вы пришли на площадку, нельзя дать себя легко убедить, нельзя просто слушать информацию, сравнивая ее с тем, что вы знаете по своему опыту. «Думай руками»: нужно все потрогать своими руками («гэнти-гэмбуцу») и таким образом убедиться во всем самому.

5. Есть высказывание Оно сан: «Тот, кто не умеет читать данные, никуда не годится. Производство, которое нельзя описать с помощью данных, тоже не годится никуда. Но хуже всего тот, кто только смотрит данные». Данные собирают не для того, чтобы тебя за что-то похвалили. Они нужны для того, чтобы лучше раскрыть проблему, или для того, чтобы проверить эффективность принятых мер. Важней всего пойти на площадку и проверить «почему» стало лучше или «почему» стало хуже. Ключевые показатели эффективности важны. Точки сравнения важны. Но соревнование только по числовым показателям не имеет смысла.

6. Сейчас все стали слишком умные. Есть такая тенденция: люди слушают отчет, в котором рационального содержания 70-80%, и легко соглашаются с ним. Когда сообщают неточную информацию, такой начальник должен идти и проверять. Важно, чтобы подчиненные ощущали это давление.

7. В продвижении TPS за границей проблема в одном: они ошибочно полагают, что если какой-то процесс начал двигаться правильно, то так будет продолжаться всегда. Но необходимо каждый день ходить на площадку и отслеживать. Такие вещи не получается объяснить логически, это нужно просто почувствовать на себе.

8. Судзумура Кикиу говорил: «Компьютер не соврет. Но и не ответит, если не спросить. Нужно, не полагаясь на него, выстраивать поток, сокращать время протекания процесса и убеждаться во всем своими глазами»; то есть он отрицательно относился к зависимости от информационных технологий. Но за границей многое по-другому. Большая территория страны, большие расстояния между поставщиками, поэтому и была создана система отражения канбана. Стало удобнее, и мы ее развили до системы электронного канбана. На это потребовалось 10 лет.

9. Инструкции важны, стандартизация важна, но нельзя полагаться только на это. Мы ведь не можем пользоваться в работе навигатором. Есть все больше людей, которые пользуются навигатором и поэтому не

запоминают дорогу, так что без навигатора они вообще не могут ехать. Важно культивировать способность искать решение, размышляя самому и проверяя на практике (гэнти-гэмбуцу).

10. Тоёда Эйдзи и Оно Тайити начинали в тяжелых условиях – не было ни денег, ни времени. Оно сан часто говорил: «Знание можно передать от одного к ста, даже к тысяче человек. Но осознание передается только один на один». Если давать молодым сложные задания, они предлагают такие решения, которые нам и в голову не приходили. Есть такие примеры. Нужно ставить задачи перед молодежью и смотреть, как они их решают.

Истории из жизни Н. Хаяси

Источник: публикации японского издания «Никкэй санге», май-июль
2013 г. «Секреты карьеры. Кайдзен – навсегда»



История № 1

Меня распределили на завод Мотомати. Сразу после моего распределения, в честь меня устроили вечеринку в ресторане Чингисхан. Тут же мне стало очень комфортно и спокойно. Однако все мои иллюзии, что меня окружают «сплошь добрые и отзывчивые старшие коллеги», рассеялись уже на следующий день. Начальники, и прежде всего Сима, не говорили, что мне делать. Когда я спрашивал: «что мне делать?», мне отвечали: «сам найди себе, чем заняться». У меня был свой стол, но за ним нельзя было сидеть – за это ругали. Уйдешь на производственную площадку – тоже ругают, где, мол, был.

История № 2

Меня срочно вызвали с гембы с жалобой, мол, не выдает точные параметры, работать невозможно. У меня в этот день была запланирована встреча, я уже был одет в рубашку и собирался уходить с работы, но мастер с производственного участка был очень рассержен и кричал: «иди сюда, смотри!». Мастер этот был типичным рабочим, который всего добился сам.

Итак, я пришел на производственную площадку и стал рассматривать станок, а мастер схватил меня, за рубашку испачканными в машинном масле руками, и со словами «тебе оттуда разве что-нибудь видно?» подтолкнул меня ближе. Меня это задело, и я провозился до победного конца, чтобы найти проблему и устранить ее. Когда я закончил, я весь был в машинном масле.

Прошел месяц, и на какой-то местный праздник тот мастер пригласил подчиненных с гембы, и меня в том числе, к себе в дом. Когда мы уже собирались уходить, его жена вынесла мне рубашку и галстук и сказала: «муж очень переживал из-за того, что испортил Ваши вещи, поэтому я хочу Вам это подарить». Я был тронут. Рабочие с производства, конечно, в гневе страшны. Но сердце у них доброе.

История № 3

Через 5 лет после того, как я поступил на работу в Тойоту, на заводе Мотомати запустили проект по сборке легковых автомобилей «Тойота Корона». Однажды, вызывают на эту линию ответственных специалистов со всех заводов. Приехали, смотрим. Непонятно почему, но часть линии, где автомобиль встает на конвейер, время от времени останавливается. Судзумура начертил на полу круг и сказал: «Хаяси, стой здесь и смотри», я стоял полдня и смотрел.

К обеду Судзумура спросил меня: «Ну что?». Я ответил: «Не знаю», - и зря. Судзумура закричал: «У тебя что, вместо глаз дырки от выпавших сучков? Вот и вместо зарплаты тебе будет дырка! Иди, подбери доску с дырками от сучьев и поставь здесь вместо себя!». Я продолжал до вечера наблюдать за работой линии, и к вечеру сказал: «Кажется, причина в этом...», - на что Судзумура опять рассердился и сказал: «Раз знаешь, почему до сих пор ничего не предпринимаешь?».

Нам было велено устранить проблему в течение этого вечера, и пока специалисты, выключив оборудование, меняли схему электрической цепи, я вручную прокручивал эту часть конвейера – ведь линию останавливать было нельзя. Около двух часов ночи пришел наладчик и говорит: «Иди, поспи в комнате отдыха. Дальше я все сделаю сам, не волнуйся». В этот момент я понял, что обычно хмурые люди с производства приходят на помощь, если видят, что ты стараешься изо всех сил.

Позже Тайити Оно говорил: «Из-за недостатка времени приходят знания и мудрость». Наверное, Судзумура считал так же. Те времена были для меня непростыми, но многому меня научили.

История № 4

Я сосредоточенно наблюдал за этим участком, когда почувствовал, что за спиной у меня кто-то стоит. Оглянувшись, я увидел, что это был Тайити Оно, в то время он работал исполнительным директором. Я был простым служащим, и до этого никогда не сталкивался один на один с руководителем такого уровня, поэтому я засуетился и собрался бежать на поиски начальства. «Куда собрался?», - услышал я. «Никуда, я хотел позвать начальника отдела», - ответил я. Ответом мне было: «В этом нет необходимости».

Делать нечего, я вернулся на свою наблюдательную позицию и продолжил смотреть. Он спросил меня: «Чем же ты занимаешься тут?» - меня пот прошиб. Тем временем, я обратил внимание на то, что на одной из

деталей, которую изготавливал прессовый цех, неправильно расположены отверстия. Я измерил – так и есть, координаты не те.

Поскольку Оно наблюдал за моей работой, я сказал ему: «Пойду, схожу на пресс и скажу им про эту ошибку». Он кивнул: «Ах, вот как?», и по виду, вроде согласился со мной. Я взял деталь с неправильно просверленными отверстиями, и уже собрался уходить, как он закричал: «Я тебе еще раз говорю, куда ты собрался!», - и я застыл на месте. Делать нечего, вернулся к линии, стал смотреть дальше, а он опять спрашивает: «Чем ты занимаешься?». Я стоял, наблюдал за линией, перебирая в уме всевозможные варианты, и в итоге понял, что, несмотря на то, что отверстия немного сдвинуты по координатам, если изолятор оттянуть назад, то его можно нормально закрепить. Объяснил это рабочим – и - ура! – все получилось, остановки на линии прекратились. Немного успокоившись, я стоял на месте, как вдруг услышал рассерженный голос: «Ты долго там собираешься стоять?» - и побежал в прессовый цех, просить их устранить ошибку.

Сходил в прессовый цех и вернулся на свое место – господина Оно. Зато там был г-н Судзумура, который с сочувственной улыбкой сказал: «Ну что, досталось тебе от старика?». «Да его не поймешь, этого старика, сам не знает, чего хочет». На что Судзумура мне разъяснил суть: «Контрмеры, конечно, важны, но сначала необходимо принять временные меры.

Ведь пока на линию поступит исправленная деталь, вся эта молодежь будет стоять на линии и мучиться, так? Вот именно это тебе и хотел объяснить г-н Оно». Я ответил ему на это: «Ну и сказал бы мне сразу об этом, я бы сразу все понял». Судзумура возразил: «Может быть, и так, но ты бы через три дня уже про все забыл. А вот если объясняют так, как он объяснил тебе сейчас – такие уроки запоминаются на всю жизнь». Да, встреча была шокирующая, но я до сих пор под впечатлением от нее.

История № 5

Метод контроля г-на Те, вообще, отличался от остальных. Например, Судзумура и его команда всегда начинали со слов: «Все еще не сделал? Идиот!», - даже если было выполнено уже 80 процентов. Я про себя уже начинал злиться и думать: «Ну что это такое?», и тут он раз – и давал какую-нибудь подсказку. У Те был другой подход. Когда было сделано всего около двадцати процентов, он смотрел и говорил: «Молодец, уже столько сделал, спасибо. Может, дальше сделаешь вот так?», - и давал подсказку. Подход у них был разный, но по сути оба контролировали и отслеживали выполнение до конца. Ведь для того, чтобы побудить человека что-то сделать, недостаточно его только похвалить. В тот период я оценил свои индивидуальные особенности и особенности моих учителей, и понял, что есть разные способы для того, чтобы мотивировать подчиненного.

История № 6

Мне представилась возможность посетить завод Судзука компании Хонда, и я отчитывался г-ну Оно. Я составил отчет, где описал все замеченные мной недостатки, а Оно, прочитав его, закричал: «А почему ты не заметил ничего хорошего? Давай, возвращай командировочные!».

Когда он мне так сказал, я сказал: «Согласен». Выражение лица Оно немного смягчилось, и я спросил: «На Хонде скорость конвейера составляет 40 секунд, это на 20 секунд выше, чем на Тойоте, поэтому они не могут грамотно распределить работу, и видно много простоев у рабочих. Как рассчитать оптимальную скорость конвейера?» - спросил я. Он опять рассердился: «Я даже и не думаю об этих понятиях – оптимальная скорость, предельная скорость. Оптимальная или предельная скорость может быть выведена только тогда, когда есть предпосылки. А вы как раз и наняты для того, чтобы опровергать эти предпосылки». И опять я получил свой урок.

История № 7

Впервые меня отправили на кайдзен-проект вне Тойоты на восьмой год моей работы в компании. Это был завод «Аояма Сэйсаку» – производитель болтов. Механическая обработка как раз была моей специальностью, но по производству болтов, которое относится к видам холодной штамповки, опыта у меня не было. Для этого я собрался съездить на один из заводов нашей компании, специализирующийся на производстве болтов, завод Миёси. Однако, сверху поступило указание выехать уже завтра, поэтому визит в Миёси отменился. Хоть это и называлось командировкой, срок ее окончания был не установлен, я взял с собой смену одежды и поселился в общежитии города Огути (префектура Айти).

На следующее утро приехал Судзумура, и сразу же спросил: «Хаяси, ну что, ты съездил посмотреть на завод Миёси?». Вот досада, надо было съездить. Но сказать, что не съездил, потому что не было времени, я не мог, это табу. Вместо этого я ответил: «Даже если бы я и поехал, то смог бы посмотреть только очень бегло, поэтому решил не ехать». Ведь это обман! На что Судзумура отреагировал неожиданно, сказав, что, мол, ну и ладно.

История № 8

Однажды межоперационный канбан потерялся, и произошел сбой в работе. Нельзя было допустить, чтобы какая-то деталь отсутствовала на складе, поэтому я решил выпустить еще один канбан, из-за чего Судзумура пришел в ярость, запретил это делать и велел найти потерянный канбан. Я потратил на поиски полдня, но не нашел. Судзумура спросил меня, знаю ли я, почему я не смог найти потерянный канбан. И сказал: «потому что искать надо до тех пор, пока не найдешь». Итак, мой начальник запретил выпускать новый канбан и искать потерянный, пока не найдется. Я все обыскал, и в итоге нашел. Оказалось, что канбан положили на болты в ящике, поэтому он

стал липким от масла. Он налип с обратной стороны поставленного сверху ящика, к днищу – вот и потерялся. Я принял корректирующие меры – сбоку ящика мы приделали кармашек для канбана, чтобы он не терялся.

Сначала я подумал, что поручение «искать, пока не найдешь» - нелепое, но в итоге прочувствовал важность принципа гэнти-гэмбуцу – увидеть все на месте своими глазами и отследить первопричину проблемы, почему потерялось.

История № 9

Мы перешли на принцип изъятия деталей потребителем по канбану, после чего попробовали уменьшить размер партии. Указание звучало так: «просто сокращаем партию вдвое». Что я и сделал. В результате этой меры показатель готовности оборудования (выражает степень готовности оборудования работать без поломок именно в тот момент, когда в нем есть необходимость), резко упал, производство не укладывалось. Линия потребителя чуть не встала из-за нехватки деталей.

Даже в такой ситуации Хироси Утикава успокаивал всех: «Да, это болезненно, но мы не доведем ситуацию до того, чтобы встала линия потребителя, не волнуйтесь». Президент завода Аояма Сэйсаку, Тосимицу Аояма, тоже поддержал нас: «Делайте, как задумали». Я на какой-то момент даже засомневался, понимают ли они, вообще, что происходит, но это тоже было одним из уроков. Именно в такие моменты тем, кто стоит у руля, нельзя терять присутствие духа.

История № 10

Я принимал участие в перестройке крупной компании по производству подшипников «Коё Сэйко» (в настоящее время – JTECT). Работа, в основном, заключалась во внедрении принципов Производственной системы Тойоты –

эффективное производство малыми партиями лишь в том количестве, которое продается. Но трудно изменить сознание людей, которые на протяжении долгих лет верили, что и при больших партиях производительность труда высока, а себестоимость низкая. Внедрение кайдзена стало для меня полем тяжелой битвы, где у меня не было права приказывать. Руководители относились ко мне вежливо, как к «руководителю по кайдзену из Тойоты», но на гембе так не годится. Мне было не за что уцепиться, меня все время спрашивали «А ты зачем сюда приехал? Ты вообще когда-то делал подшипники?».

Особенно трудно мне было с людьми из профсоюза. В 5 часов вечера они звали уходить тех, кто собирался остаться на сверхурочные. С этим было тяжело. Особенно тяжело было, когда вечером они вломились ко мне в общежитие и скандировали «Убирайся, собака начальства». Я впервые столкнулся с таким, но поддаваться было нельзя. Я им ответил: «Вы что? Я тоже член профсоюза в Тойоте. А вы хотите развалить свою компанию, так что ли?». Так мы препирались, но все-таки в тот вечер они отступили.

На следующий день я пришел к ним на работу, стал расспрашивать об их проблемах и трудностях. Мы вместе занимались кайдзеном, и у меня появилось много друзей. Через полтора года все более-менее наладилось, и я получил приказ уезжать. Завод подарил мне великолепные настольные часы, сказав, что это на память. Но больше всего меня восхитило то, что в подарок от профсоюза, который больше всего противился моей работе, я тоже получил в подарок наручные часы в знак нашей дружбы. Я был прав, что боролся до конца. В этот момент я понимал их чувства.

История № 11

В 1984 году меня назначили начальником сектора производства №3 отдела оборудования завода Мотомати (префектура Айти, г. Тойота). И только я обрадовался, что теперь смогу каждый вечер возвращаться домой,

вдруг пришел приказ сопровождать господина Тайити Оно на его лекциях. Я очень стеснялся, поэтому сел в машине рядом с водителем спереди, обернулся и увидел, что господин Оно уже сел в машину. Он сказал мне «Не стесняйся, садись тоже сзади, со мной рядом». Я так и сделал. Оно сан сказал: «Я слышал, ты теперь стал начальником сектора». Я тут же ответил: «Да, благодарю вас». Оно сан сказал: «Не знаю, есть ли тут за что благодарить. Но начальник сектора – это руководящая должность. Как ты думаешь, что это означает?» Как будто загадку мне загадал.

Я не знал, что отвечать, но ведь и молчать в ответ тоже нельзя. Я старался изо всех сил, перечислил все, что мог.

Оно сан молча слушал, но, в конце концов, сказал: «Давать цели в числовом выражении, а потом смотреть, получилось или нет, и все прочее, о чем говоришь – это не руководить. Это называется наблюдать. Создать такую систему, при которой даже без таких дурацких вещей все по собственной воле стараются достичь цели – вот в чем смысл слова «руководить». Ты понял?» Я машинально ответил «Да, понял». А Оно сан в ответ – «Что ты сейчас сказал? Ты понял? Не болтай! Понял ты или нет – это мне судить по твоим действиям. Понял?» Он был очень суров, и я опять сказал «Да, я понял». Но Оно сан крикнул «Ты пока не понимаешь!». Мне нечего было ответить. Я не знал, что говорить, но сказал «Я попробую». И в этот момент Оно сан со мной согласился.

История № 12

В секторе оборудования №3 работало 340 человек, начальников цехов было 8.

Начальники цехов – это руководители на площадке, можно сказать «боги» на гембе. Все они были старше меня. Я неожиданно стал полководцем.

Как только я вступил в должность, один из пожилых начальников цеха заговорил со мной. Вот что он сказал: «Все знают, что вы специалист производственной системы Тойоты и прошли обучение у Оно сан и Судзумура Кикуо. Поэтому все будут подчиняться вашим указаниям» Но оказалось, что есть одно условие. «В течение 1 месяца с этого момента запомните в лицо и по имени всех ваших подчиненных, 340 человек. Когда вы захотите к кому-то обратиться, нужно, чтобы вы с расстояния 10 метров человека узнали и позвали его не «эй, подойди», а «Симада, подойди»» - вот что он сказал мне.

Я каждый день приходил в цех и заговаривал с каждым человеком. Через месяц этот начальник Симада меня проверил, и я сдал экзамен на отлично. Да и все мои подчиненные за этот месяц узнали о моем существовании. Это был один из важных уроков, и я благодарен за него до сих пор.

История № 13

Однажды меня позвал начальник отдела и сказал: «Сын президента Тоёда Сёитиро принят на работу в Тойоту, в инженерный департамент Мотомати (префектура Айти, г. Тойота). Сейчас он работает второй год, и решено, что с этого года он поступает в твою секцию». К тому же мне было приказано в тот же день показать ему производственную площадку (с 2009 г. – он президент компании).

Я даже немного рассердился – почему это я должен показывать площадку новичку. Пока я думал, что это, наверное, нужно только для того, чтобы угодить любимчику, появился элегантный и скромный молодой человек крепкого телосложения.

Я подумал, что не годится портить такого милого молодого человека, оказывая ему особую благосклонность, и спросил: «Ты ведь второй год работаешь? А тебя когда-нибудь ругали по-настоящему?» - «Нет». Я сказал:

«Не повезло тебе. Но за этот год я исправлю ситуацию – так что готовься». Он ответил: «Да, конечно». И я решил, что не буду говорить своим подчиненным, что это сын президента.

Однажды, во время смены модели, обнаружилась ошибка в количестве деталей старого образца. Это выяснилось уже после 8 вечера. Ко мне подбежал младший Тоёда с вопросом: «Если все оставить как есть, линия встанет. Что будем делать?»

Я его отослал обратно, но сказал: «Не знаю, чья это ошибка, но что-то делать – это как раз работа инженерного департамента». И он куда-то убежал. Я увидел, что Тоёды все нет и нет, так что спросил моих подчиненных, куда он пошел. Мне ответили, что он около 9 часов поехал один к производителю за деталями. «Вы что – хотите, чтоб меня уволили? Это же наследник президента! Случись что – что мы будем делать?». И вот пока я так кричал, а все сидели бледные, Тоёда вернулся с нужными деталями. У него было такое выражение лица, будто он хотел спросить «Ну и как вам они?»

Я его как следует отругал за то, что он всех заставил поволноваться, но эта компания работает только днем, а ночью там никого нет, кроме охранника. Тоёда поднял охранника, включил свет на заводе и нашел нужные детали. Тогда он достал свою визитную карточку простого сотрудника и со словами «это канбан» оставил ее там вместо канбана и забрал эти детали. Это очень смелый поступок. Я понял, что Тоёда замечательный человек, а этот случай запомнился мне надолго.

История № 14

После того, как Тоёда Акио проработал какое-то время в инженерном департаменте завода Мотомати, он на 3 года поступил на практику в бухгалтерию. Потом он позвонил мне и сказал, что хочет по-настоящему изучить Производственную систему Тойоты в отделе производственных

исследований. Я ломал голову: я не могу его взять на это обучение, потому что это настоящий ад. А вдруг я перегну палку, и меня уволят? Но он и сам не хотел к себе какого-то особого отношения, так что я давал задания и спрашивал с него наравне с остальными.

Акио показал себя молодцом: он понимал, что стоит ему лишь сказать, кто он, за него сделают всю работу, и он никогда так не поступал.

На литейном заводе Айсин Такаока (г. Тойота) на литейной линии в песчаные формы попадал песок и возникал брак, и было приказано разработать меры для решения этой проблемы. Акио встал в таком месте, где песок сыпется прямо на голову, тщательно все изучил, нашел причину и нашел прекрасное решение. Даже специалисты-литейщики отчаялись решить эту проблему, поэтому я похвалил его: «Ты хорошо поработал». Акио сказал, что дома он испытывает к себе «особое отношение», из-за запаха от его рабочей одежды. Я улыбнулся, потому что и у меня дома 15 лет назад были те же проблемы.

То, чем я занимался около 10 лет, он изучал всего 2 года, а потом перешел в отдел продаж. Он создал «сектор кайдзена в коммерческой работе», который оставил значительный след в кайдзене отделов продаж, и все об этом помнят.

Акио говорил мне позже: «Мне было очень тяжело. Если бы это длилось долго, я бы, наверное, не выдержал, но в молодости в течение короткого времени нужна такая тренировка, когда приходится попотеть и испытать стыд». До сих пор помню, как я вздохнул спокойно, услышав эти слова.

История № 15

В 1991 году меня перевели на завод Такаока (префектура Айти, г. Тойота) в департамент сборки на должность инспектора уровня начальника отдела.

В день моего приезда, когда я отправился к директору заводу, меня встретил Йосикава Дзюнъити, основатель отдела производственных исследований второго поколения.

Директор Йосикава сразу же сказал мне: «Есть начальник отдела Нисикава Нобуёси, а у тебя будут специальные поручения. Есть две главные задачи: повышение производительности сборки и улучшение логистики деталей». Кроме того он любезно пообещал дать мне в помощь несколько технических специалистов и спросил, сколько человек мне нужно.

Я сказал: «Позвольте мне лучше выбрать не технических специалистов, а по мере надобности привлекать тех, кто работает на площадке, и каждый день сталкивается с трудностями – начальников цеха, бригадиров и пр. И еще – разрешите мне поменьше участвовать в совещаниях». Директор сказал: «Делай, как хочешь». И я начал работать.

Первые 2 месяца я просто ходил в цех и ничего не говоря, наблюдал с утра до вечера. Я познакомился со многими людьми, так что когда я стал высказывать замечания, на меня посыпались жалобы: «Мы сейчас вам ответим!» Среди них больше всего оказывал сопротивление начальник секции Кавасаки из сборочного цеха (ныне покойный). Он сказал: «Да, мы будем повышать производительность, но вы посмотрите, в каких условиях работают ваши подчиненные. Приходите в ночную смену».

Я вышел в тот же день, а он ждал возле линии рядом с входом. Это было в разгар зимы, и каждый раз, когда створки открывались, чтобы впустить или выпустить погрузчики, дул холодный ветер, проникая до самой линии. Кавасаки сан сказал: «Я просил, чтобы здесь поставили тепловую завесу, а мне ответили, что в этом году бюджета нет и этот вопрос отложен». Я тут же обратился к бригаде кайдзена, попросил их сварить уголки и натянуть пластиковую пленку, получилась ширма, и мы ее поставили в цехе.

Только один этот случай изменил его отношение на 180 градусов, и мы стали соратниками. Мы вместе наблюдали за линией и искали проблемы. За месяц я написал брошюру «Базовые принципы конвейерной линии», и

началась серьезная работа по повышению производительности сборочной линии.

Это же касается внутривозводской логистики. Я игнорировал критиков, но брал к себе одного человека (или команду) тех, кто высказывает серьезные жалобы. Меня спросили, почему я собираю таких трудных людей. А я ответил: «У тех, кто серьезно ко всему относится, жалобы будут. И такие люди нужны в команде».

История № 16

11 марта 2011 года в восточной Японии (Тохоку) произошло землетрясение. Сила землетрясения была 9 баллов, и ущерб был огромен. Нам сообщили, что компания «Ренесас» (производитель микросхем) значительно пострадала. А эта проблема уже выходит за пределы автопроизводства, она имеет отношение и к производителям компьютеров, и бытовой техники. Поэтому меня попросили взять на себя руководство и отправиться на передний край, потому что меня знают и за пределами нашей отрасли. В чистой комнате для производства полупроводников, куда подведены трубопроводы с ядовитыми газами и жидкостями, в беспорядке валялись перевернутые высокоточные станки для производства полупроводников, всего около 1700 штук. Первоначальные подсчеты выглядели так: на восстановление инфраструктуры чистой комнаты уйдет 2.5 месяца, регулировка точности и пуско-наладка станков займет 2.5 месяца, а с учетом занятости линии можно было предположить, что заказчики смогут восстановить производство у себя только в середине января следующего года.

Нужно любыми средствами ускорить работу. Для того чтобы сократить изначальный срок восстановления инфраструктуры в 2.5 месяца (75 дней) мы предложили компаниям-соучастникам следующее:

1. Не ориентироваться на предпосылки, заложенные в первоначальную смету, и обдумать способы, с помощью которых срок в 75 дней можно сократить до 10 дней. А именно: запланированное количество людей увеличить в 3 раза и работать в 3 смены, что дает девятикратное усиление.

2. Составить общий график, чтобы понять, какие работы можно делать параллельно, какие переналадки можно делать без остановки – то есть организовать работу всех подрядчиков как одной команды.

3. Организовать на каждом этаже помещение, в котором будет демонстрироваться ход работ. Создать систему немедленной оценки, решения и осуществления.

Президент Тоёда Акио тоже приходил на производство в рабочей одежде и каске. Все было сделано так, чтобы понимать с первого взгляда.

Во время восстановительных работ мы постоянно показывали «визуализацию хода работ» и проводили совещания. Правила были просты. Доклады об успехах не нужны. Мы искали лишь места, где что-то не ладится, и, объединив наши знания, решали проблемы.

Инфраструктура была восстановлена за 10, что вначале все считали невозможным. В компании «Ренесас» были и скептики, которые говорили: «Да что там эти производители машин могут?», но к этому времени у нас сложились доверительные отношения, и мы стали командой. Нам удалось ускорить пуск производства на 6 месяцев. Молодые лидеры прекрасно проявили себя.