## Философия непрерывного совершенствования

Один мой коллега использует меткое выражение «вытащил из-под задачи». Он имеет ввиду, что, решая текущие проблемы, ищет возможности для улучшения бизнес-процессов. Он не называет это непрерывным совершенствованием, но фактически использует прецеденты для развития. Похожий подход исповедует успешный автодилер в США Карл Сьюэлл: «Мы не делаем все сразу, но периодически проверяем каждую часть нашей деятельности и думаем, как ее можно улучшить. Мы не приступаем к таким проверкам с мыслью о том, что нам надо что-то сломать и построить заново. Мы просто ищем способы улучшения».



[Предыдущая глава](https://baguzin.ru/wp/?p=22362)      [Оглавление](https://baguzin.ru/wp/put-menedzhera-kniga/)      Следующая глава

### Кайдзен – непрерывное совершенствование по-японски

Философия непрерывного совершенствования возникла в Японии в период возрождения экономики после Второй мировой войны. Ресурсов не хватало, поэтому развитие основывалось на постепенном совершенствовании того, что есть. По-японски философия непрерывного совершенствования обозначается двумя иероглифами – кай и дзен.

Как и многому в этом мире, методам развития присуща двойственность: эволюция или революция? На одном полюсе – кайдзен, на другом – реинжиниринг бизнес-процессов. Эти полюсы не следует противопоставлять, оба метода должны быть в арсенале менеджера.

В контексте кайдзен у менеджмента есть две главных функции: поддержание и совершенствование. Поддержание – это действия, направленные на обеспечение имеющихся технологических, организационных и операционных стандартов. Совершенствование – это все, что направлено на улучшение существующих стандартов. Чем выше позиция сотрудника, тем больше времени он уделяет совершенствованию.



Распределение времени (ресурсов) на процессы поддержания и совершенствования

Отправная точка кайдзен – признание проблемы. Вот почему жалобу клиента следует рассматривать, как подарок. Если недовольный клиент промолчит, значит он уйдет, не дав вам шанса стать лучше.

Кайдзен порождает мышление, ориентированное на процесс: для того, чтобы улучшить результаты, надо улучшать процессы. Менеджер, ориентированный на результат, ведет себя подобно человеку, который смотрит на термометр в поисках причины холода в помещении. Менеджер, ориентированный на процесс, интересуется стандартами, измерениями, дисциплиной, управлением временем, развитием навыков, эффективностью коммуникаций. Когда что-то пошло не так, традиционный менеджер ищет виновного, а кайдзен-менеджер – сбой в процессе.

### Цикл PDCA

Важные компоненты кайдзен – обратная связь и итерации. Изменения планируются, внедряются, измеряется эффект от них, вносятся коррективы.

Цикл Шухарта – Деминга или цикла PDCA – планируй (**P**lan), делай (**D**o), проверяй (**C**heck), воздействуй (**A**ct)

### Гемба – место, где создается ценность для клиента

Кайдзен подразумевает, что основные усилия по совершенствованию должны прикладываться в месте создания продукции или услуг – в гембе (gemba). Гембой[[1]](#footnote-1) может считаться цех, офис продаж, склад, вокзальный перрон и т.п. Если менеджмент не уважает и не ценит гембу, он направляет указания вниз по пирамиде иерархии. В результате гемба подстраивается под эти указания и служит не клиентам, а руководителям.

Кайдзен по-новому формирует пирамиду управления. Менеджмент существует для того, чтобы помогать людям в гембе выполнять как можно лучше работу по обслуживанию клиентов. Я удивляюсь тому, как много менеджеров неверно понимают свою роль. Они часто считают гембу источником сбоев в работе, в котором всё всегда идет плохо, и отрицают свою ответственность за эти проблемы.



Гемба и менеджмент; в этом ракурсе роль менеджмента заключается в поддержке людей в гембе

С точки зрения кайдзен больше всего нуждаются в улучшении качество (продуктов, услуг, процессов, менеджмента), затраты и дисциплина поставки. Когда эти три условия выполнены, потребители удовлетворены. Эти аспекты могут быть направлены как на внешних, так и на внутренних клиентов.

Кайдзен – не какая-то одна методика, это – зонтик, под которым есть место целому набору практик: ориентация на клиента, точно вовремя, бережливое производство, 5S, канбан, [контрольные карты](https://baguzin.ru/wp/?p=22350), кружки качества, ноль дефектов и др.

Масааки Имаи. Кайдзен. Ключ к успеху японских компаний. – М.: Альпина Паблишер, 2018. – 274 с. Конспект: <http://baguzin.ru/wp/?p=623>

Масааки Имаи. Гемба кайдзен. Путь к снижению затрат и повышению качества. – М.: Альпина Паблишер, 2018. – 345 с. Конспект: <http://baguzin.ru/wp/?p=2431>

Карл Сьюэлл. Клиенты на всю жизнь. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2018. – 232 с. Конспект: <http://baguzin.ru/wp/?p=18850>

Джанелл Барлоу и Клаус Мёллер. Жалоба как подарок. Обратная связь с клиентом – инструмент маркетинговой стратегии. – М.: Олимп-Бизнес, 2012. – 286 с. Конспект: <http://baguzin.ru/wp/?p=218>

1. Я решил просклонять термин «гемба» в соответствии с традицией русского языка. [↑](#footnote-ref-1)