

## 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».

kai      zen  
改      善

изменение    улучшение

[Предыдущая глава](#)    [Оглавление](#)    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.

Высшее руководство	
Менеджмент среднего звена	Совершенствование
Мастера	Поддержание
Рабочие	

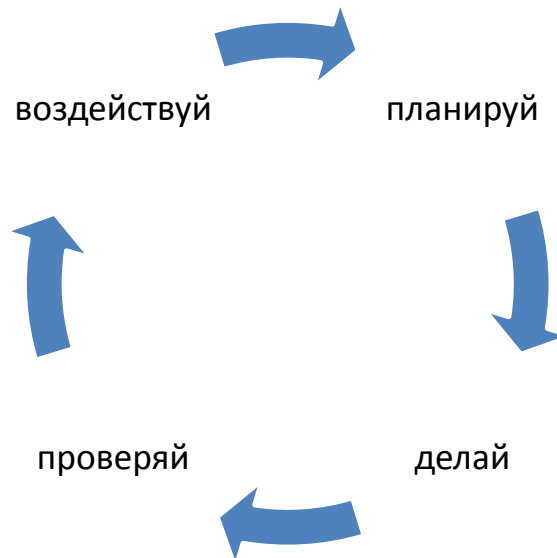
Распределение времени (ресурсов) на процессы поддержания и совершенствования

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.

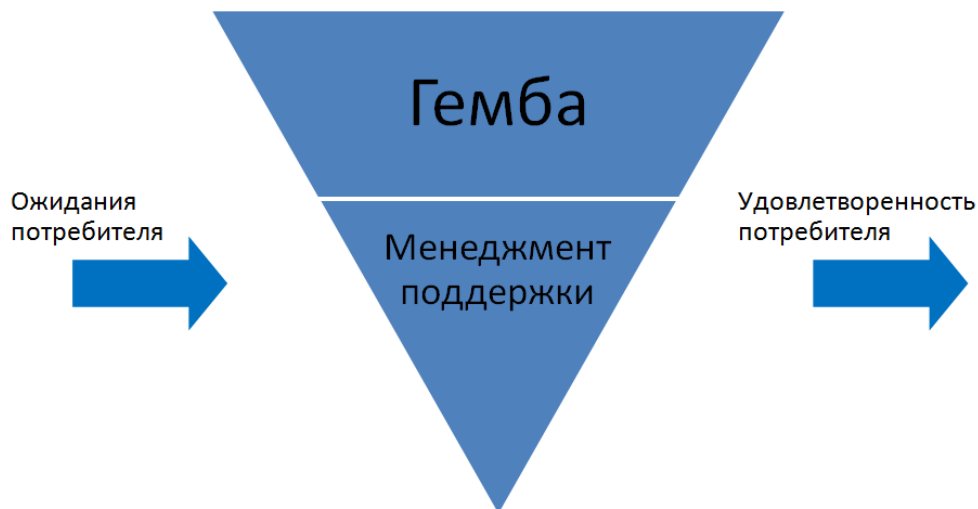


Цикл Шухарта – Деминга или цикла PDCA – планируй (**P**lan), делай (**D**o), проверяй (**C**heck), воздействуй (**A**ct)

**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<sup>1</sup> 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.

<sup>1</sup> Я решил просклонять термин «гемба» в соответствии с традицией русского языка.

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](#), 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>