

ОГЛАВЛЕНИЕ

Чем занимался автор	3
Чем эта книга может быть полезна и что ее отличает от других	4
Мои интернет-ресурсы	4
Часть 1. «Директор» от слова «направлять»	5
Глава 1. Приверженность высшего руководства	7
Как бы то ни было, всё сводится к одному	10
Глава 2. Как ошибиться со стратегией улучшения	11
Какие плюсы у планирования на год вперед?	12
Минусы годового планирования	12
Во что это выливалось на практике	13
Минусы планирования развития только на неделю вперед	15
Плюсы	15
Глава 3. Как выглядит динамика улучшений на самом деле	17
Глава 4. Эффект низкой базы	20
Глава 5. Предотвращение деградации системы после того, как проект развития будет успешно завершён	23
Для начала картина. Она встречается непростительно часто	24
Или такой вариант	24
Чтобы такого не произошло, задайте себе вопросы ...	25
Глава 6. Силы на поддержание системы	27
1. Думать, что достигнутый положительный результат навсегда останется с вами	29
2. Думать, что поля «силы на поддержание системы» не существует для отдела по развитию. И сравнивать динамику показателей с динамикой за прошлый год ...	29
Для того, чтобы такого не было, нужно	30
Глава 7. Почему результата недостаточно	31
А за что наказывать, если всё получилось?	31
Нужно наказывать, но никто не наказывает	31

Взгляд пожарного	32
Почему такая разница в восприятии одной и той же картины?	32
Эта проблема знакома мне не понаслышке	33
Что делать?	33
Глава 8. Не чини то, что не сломано	37
Цели	37
Что было в отчете	37
Возможности для улучшения основного процесса	38
Вывод	39
Критика	39
Часть 2. Принципы	41
Глава 9. Первый смертный грех — трата внутренней энергии системы	43
Дилемма	43
Что можно посоветовать	44
Исторический пример траты внутренней энергии системы: Рязанское чудо	44
Глава 10. Второй смертный грех — выстраивание собственной незаменимости	46
Типичный образец мышления рабочего	46
Не от хорошей жизни	47
Как выстраивать свою незаменимость?	47
Как бороться с незаменимостью?	48
Глава 11. Третий смертный грех — Показуха	50
Глава 12. Четвертый смертный грех — nepoтизм	52
Об это могут поломаться любые улучшения	52
Бороться с nepoтизмом практически бесполезно	53
Глава 13. Пятый смертный грех — Равнодушный эгоизм	54
Начну с примеров	54
И как быть?	55
Искаженный вариант	55
Система KPI: двигатель пятого греха	56
Игры в неравнодушие и альтруизм	57

Глава 14. Шестой смертный грех — Уничтожение внешних проявлений проблем	58
Еще пример, теперь уже не про скамейки	59
Глава 15. Седьмой смертный грех — Священные коровы	61
Священный гуру	61
Священный метод	62
Священная штуковина за сто тысяч миллионов	62
И самая страшная святая корова	63
Глава 16. Культура порицания	64
Все скрывать	64
Оберегать резервы для улучшений, выдавать их дозированно или не выдавать вообще	65
Глава 17. Уловки манипулятивного менеджмента	66
1. Не обучать рядовых сотрудников ничему, что не входит в их прямейшие обязанности	66
Как должна выглядеть правильная Аттестация?	67
Зачем это нужно?	67
2. Задать изначально невыполнимый объем работ	68
3. Просматривать сайты для поиска работы, находить там резюме своих сотрудников, устраивать террор	68
4. Снижать зависимость от персонала	69
5. Создать режим секретности	69
6. Не давать сотрудникам ничего, что не сможете отнять в любой момент	70
7. Разделяй и властвуй	71
8. Завести зама-упыря	71
9. Организовать полностью подконтрольный профсоюз ..	72
10. За гранью фолла, но всё еще добровольно	72
Дальше пойдут совсем ужасные методы настоящих подонков	72
11. Задержка по зарплате — популярный метод в малом бизнесе	73
12. Заявление по собственному как условие для трудоустройства	73
13. Возмущение без конкретики	74

Глава 18. Плохие парадигмы в работе руководителей . . .	75
1. Не отдавать на переделку, а молча доделывать за подчиненного	75
2. Не обсуждать проблемы, появившиеся в процессе решения	75
3. Никогда не сомневаться в решениях	76
4. Ставить несколько ответственных на одну задачу . . .	76
5. Не назначать ни одного ответственного на задачу . .	77
6. Мыслить штампами	77
7. Иметь дежурную жопу	78
Глава 19. Раздельный сбор мусора как правильный и сильный принцип	79
И чем мне это поможет?	79
Часть 3. Методы совершенствования	81
Глава 20. Бережливое производство (Lean)	84
Для чего именно нужно БП:	84
Принципы БП	84
1. Ориентация на потребителя	84
2. Поток вытягивания	85
3. Сокращение длительности выпуска заказа	86
4. Гибкость	87
5. Устранение потерь	87
Виды потерь	87
6. Внутрицеховая логистика	88
7. Всеобщее вовлечение в процесс совершенствования . .	88
8. Иди в гембу (иди и смотри)	89
9. Ориентированность на процесс, а не на результат . .	90
10. Отказ от массового контроля	90
11. Визуализация	91
12. Статистическое управление	91
13. Картирование потока создания ценности (VSM)	92
Глава 21. Мой подход к преподаванию бережливого производства в университете	93
Как обучать бережливому производству	95
Семинары	96

Глава 22. Параллельное выполнение операций	103
Глава 23. Система 5S в офисе	108
Чего делать не надо	108
Система 5S по шагам	111
Глава 24. Система 5S в производстве на местах	
с непредсказуемой работой	125
Что бывает в бесконтрольном состоянии	126
Что делать?	126
Пример	129
Еще примеры	130
Другой пример	135
Плохой 5S:	136
Хороший 5S:	136
Повысить скорость реагирования на заявки, выполнение которых требуется произвести за пределами рабочего места	139
Сделать так, чтобы лень человека сама диктовала правильные действия	140
Есть два способа провалить внедрение системы 5S: ...	141
Пример	143
Возможный вред от системы 5S и способ его предотвращения. Редкие и непредсказуемые события	144
У предприятий без системы 5S тоже есть свои преимущества	146
Что предлагается делать?	146
В перспективе	149
Глава 25. Плохой 5S. Как не надо делать 5S	150
Теперь офисы	159
Следующий симптом: доведение до абсурда	166
Глава 26. Бюрократия	168
Глава 26.1. Активная бюрократия	169
Как бороться	172
Парочка примеров оптимизации мелких отвлекающих дел	174
Второй пример	175

Глава 26.2. Пассивная бюрократия	178
Как бороться	179
Идентификация	181
Как выполнять идентификацию	183
Глава 27. Удаление неактуальных правил	185
Это учит людей тому, что	186
Глава 28. Работа в электронной почте	188
Нужно формировать особую культуру правильного обмена информацией	190
А список задач где?	191
Правила переписки	192
Глава 29. Бизнес-игры	194
Как превратить игру в пустую трату времени	196
Глава 30. Рационализаторская деятельность	198
Глава 31. Дайджест позитива	203
Как это повлияло	204
А еще можно сделать дайджест позитива про самих себя	205
Глава 32. Как повысить внутреннюю мотивацию рабочих	206
Примеры	207
Критика	208
Глава 33. Внутренний регламент	210
1. Документ должен быть прочтен	210
2. Документ должен быть понят	211
3. Документ должен быть запомнен	213
4. Документ должен исполняться	213
5. Все должны жить по вашему документу	214
Глава 34. Стандартизация	216
Преимущества	217
Что обычно предприятия делают вместо стандартизации	218
Как создавать инструкцию	219
Ключевые аспекты при составлении или проверке технологии. Это реально важно. Исполнение этих лайфхаков отличает новичка от профи	222

Пример	224
Что дальше?	225
Глава 35. Стандартизация станка для лущения шпона	227
Обучение новых операторов	229
В самом начале задача показалась мне пугающей	230
Результат	233
Управление качеством	234
И что дальше делать с этим?	234
Глава 36. Параллельная ветвь управления	235
Представим ситуацию	235
Что в итоге получается	240
Это привело к положительному эффекту?	242
Грабли	242
Глава 37. Ошибочные стереотипы бережливого производства	244
Ошибочные стереотипы бережливого производства ..	245
Глава 38. LEAN второго поколения	254
Lean второго поколения (прижившиеся мутации)	255
1. Вытягивание не только производства, но и разработки	255
2. Сокращение не только запасов сырья, незавершенного производства, и готовой продукции, но еще и капитализации	256
Часть 4. Как это всё происходит на практике	259
Глава 39. Как попал в сферу развития предприятий	261
Глава 40. Ката развивальщика	264
Как именно изучаю текущую ситуацию системы я	265
Новым развивальщикам	266
Глава 41. Состояние потока	267
Как вызвать это состояние	267
Глава 42. Матрица встроенного качества	269
Глава 43. Быстрая переналадка размером с завод	274
Первый хронометраж	275
Итоги первого хронометража	275
Процесс монтажа трубопровода	277

Второй хронометраж	279
Второй хронометраж показал плохие результаты	279
Совещание по результату второго хронометража	283
Несезон	284
Глава 44. История одного гиблого аудита	287
3 дня мы аудировали это предприятие	289
Расскажу про то, что было в моем отчете	289
2. Причина более объемных аварийных простоев	290
3. Причина низкого качества	292
Проаудировали	292
Финал	293
Глава 45. Повышение производительности ремонтного участка	295
И к этому вопросу подключили меня	297
Реакция рабочих была негативная	301
Позиция протеста слесарей	302
Итоги	302
Глава 46. Регрессия к среднему, или как показать положительный эффект от любого улучшения, даже вредоносного	304
Заключение	309
МОИ ИНТЕРНЕТ-РЕСУРСЫ	309