

Imai Maszaaki

KAIZEN™ stratégia

A működési teljesítmény mérése és megerősítése
az áramlás, szinkronizálás
és kiegyenlítés (FSL™) értékelésével

A fordítás alapja:
Masaaki Imai: *Strategic Kaizen™ – Using Flow, Synchronization, and Leveling*
[FSL™] *Assessment to Measure and Strengthen Operational Performance*

All rights reserved

Copyright © Kaizen Institute, 2021

Fordította: © Weisz Böbe, 2021

Szakmailag lektorálta: Bessenyei Balázs, Gurabi Artilla,
Ipacs Boglárka, Mátrai Norbert

A japán kifejezéseket lektorálta: Vihar Judit
A műszaki szakkifejezéseket lektorálta: Papp Tibor

Szerkesztette: Mandl Orsolya
Borítóterv: Tabák Miklós

A könyv megjelenését a Kaizen Institute Hungary támogatta.

A szerző fotója: Gregor Szypula

HVG Könyvek, Budapest, 2022
Kiadóvezető: Budaházy Árpád
Felelős szerkesztő: Dufka Hajnalka
www.hvgkonyvek.hu

ISBN 978-963-565-173-3

Minden jog fenntartva. Jelen könyvet vagy annak részleteit tilos reprodukálni, adatrendszerben tárolni, bármely formában vagy eszközzel – elektronikus, fényképezési úton vagy más módon – a kiadó engedélye nélkül közölni.

Kiadja a HVG Kiadó Zrt., az 1795-ben alapított Magyar Könyvkiadók és Könyvterjesztők Egyesülésének tagja.

Felelős kiadó: Szauer Péter

Nyomdai előkészítés: Kedves László

Nyomás: Alföldi Nyomda Zrt.
Felelős vezető: György Géza vezérigazgató

TARTALOM

Előszó a magyar kiadáshoz (*Besseney Balázs*) 11

Előszó az angol kiadáshoz (*Charlie Sharman*) 15

A szerző előszava (*Imai Maszaaki*) 19

Bevezetés az áramlásba,
szinkronizálásba és kiegyenlítésbe (FSL™) 27

1. A mai üzleti világ 29

Részvényesi elégedettség versus ügyfél-elégedettség ■

Díjakat és tanúsítványokat adó intézmények ■

A modern kapitalizmus gyenge pontja ■ A rövid távú és a hosszú távú
szempontok ■ Modern vállalatirányítás

2. A hagyományos és a lean vállalatok közötti különbség 37

- Az alapvető eltérések
- A hagyományos megközelítés
- A hagyományos működés átka
- A vállalat hármaskörének funkciója
- Új termékek fejlesztése
- A hagyományos és a lean vállalatok működési különbségeinek összegzése
- Szakane Maszahiro esete a vegyesvállalat gyáraiban
- Tévesen értelmezett józan ész uralkodik a hagyományos rendszerben
- Ideális gembatevékenységek

3. A vezérigazgató és az igazgatótanács 53

- Új játékszabályok
- Részvényesek az érintett felekkel szemben
- Vállalatirányítás Japánban
- A Sumitomo esete

4. Részvényesek vagy vevők – ki van a fókuszban? 61

- Roger Martin két története
- Ügyfél-elégedettség és lean stratégia

5. Az áramlás 71

- Az áramlás előnyei
- Entrópia az üzemben
- A vezetők felelőssége
- A zökkenőmentes, folyamatos és gyors áramlás kialakítása
- Az anyagáramlás két fajtája
- Az információáramlás
- További áramlástípusok
- Minimális erőforrások alkalmazása
- Keresztfunkcionális irányítás
- A „mi ellenük” szindróma és az érintett felek

6. Az FSL™, azaz a vállalat lean állapotfelmérésének új kritériumai 87

- FSL™-szempontú felmérés és audit
- A lean tevékenységek FSL™-szempontú felmérése és auditálása
- A lean stratégia sikeres megvalósításának receptje

7. Az utolsó mentsvár, azaz a lean stratégia kiépítése 99

A lean sikertelen bevezetésének okai ■ A lean bevezetésének egyik hátulütője ■ A működési rendszer értékelésére szolgáló kritériumok hiánya ■ A lean gondolkodás jelentősége ■ A lean stratégia lelke: az áramlás ■ Tapasztalati tanulás ■ Nem mindig pénzzel, inkább ésszel ■ A hagyományos gondolkodásmód megváltoztatása hosszú távon

8. Tojoda Szakicsi – A TPS forrásai 113

Fiatalkor a Meidzsi-restauráció időszakában ■ Nemzetközi kiállítás és az első szabadalmak ■ A Toyoda Automated Weaving Company és a dzsidoka ■ Tojoda Szakicsi szellemi öröksége

9. A Toyota és Óno Taicsi 119

Átállás a hagyományosról a lean működésre ■ A Toyota Termelési Rendszer (TPS) előzménye ■ Japán II. világháborús kapitulációjának másnapján ■ Több gép együttes kezelése ■ A recesszió ■ Több folyamat együttes kezelése ■ Tojoda Kiicsiró és a just-in-time ■ Tojoda Kiicsiró Egyesült Királyságban szerzett tapasztalatai ■ A szupermarket-megközelítés ■ Pénzügyi átszervezés a működési átszervezéssel szemben ■ Óno látogatása az Egyesült Államokban ■ Standard munka ■ Az ügyfélközpontú megközelítés összegzése

10. A Toyota Termelési Rendszer 141

A Toyota Termelési Rendszer lényege ■ Termeléskiegyenlítés (heidzsunka) ■ A heidzsunkasorrend kialakítása és fenntartása ■ Húzóelv alkalmazása a gyártási folyamatban: a kanban

11. Cso Fudzsió tapasztalata Óno Taiicsivel 147

További, Óno ihlette tanulmányok

12. A KOA esete 153

A KOA Termelési Rendszer (KPS) bevezetése ■
A működési rendszer és termelési funkciók
fejlesztése a gembán ■ Változások a KOA termelési rendszerében
a KPS alkalmazásával

13. A Yokomori esete 167

Tanácsadás a Yokomori vállalatnál ■ A heidsunka
és az áramlásalapú termelés bevezetése ■ Átállás a műhelyrendszerű
gyártásról a folyamatrendszerű gyártásra

14. A General Motors története 177

Pénzügyi és működési átszervezés ■
Az átszervezési folyamat ■ Az okok, amelyek miatt a felső vezetés
nem alkalmazza a leant

15. Szato Micutosi esettanulmányai 183

Szato első esettanulmánya: a Toyota Mijosiban lévő üzeme 1. ■
Szato második esettanulmánya: a Tokai Rika vállalat
Otovai üzeme ■ Szato harmadik esettanulmánya:
a Hino Automobile Company ■ Szato negyedik esettanulmánya:
a Toyota Mijosiban lévő üzeme 2.

16. A Parts Seiko Company esete 199

Kaizentevékenységek a Parts Seikónál ■ Az üzem mint bemutatóterem

17. A Yazaki Tenryu esete 213

A rugalmas lean rendszer kiépítésére irányuló hároméves projekt

18. A Komy - Egy egészen kis vállalat az ügyfélközpontúsággal nagyra tör 219

Komijama útkeresése ■ A Komy tükör ■ Cél: mezőgazdasági szemléletű
vállalkozás ■ Új lehetőségek ■ A légitársaságokkal kötött
üzletek kezdete ■ A Komy vevőinek listája ■ A Komy filozófiája

19. Zárszó: Felhívás az áramlás, szinkronizálás és kiegyenlítés felmérésére 233

Az FSL™-stratégia alkalmazása ■ A termelési gemba felülvizsgálata ■
Összefoglalás

Utószó (*Euclides A. Coimbra*) 239

I. függelék: Az áramlás, szinkronizálás és kiegyenlítés felülvizsgálata 243

II. függelék: Óno Taiicsi válogatott gondolatai 259

Köszönetnyilvánítás 267

A Kaizen Institute-ról 271

A szerzőről 273

Jegyzetek 277

Név- és tárgymutató 279

ELŐSZÓ A MAGYAR KIADÁSHOZ

Imai Maszaaki 2007-ben Mauritiuson, a Kaizen Institute globális rendezvényén említette először nekem, hogy elkezdte harmadik könyvének megírását. Ez izgalommal töltött el, mert Imai mestertől korábban is olyan iránymutatást kaptam, amely üzleti döntéseim során eredményes, hosszú távon meghatározó és alkalmazható volt. A könyv 2021. június 22-én került a boltokba, angol nyelven.

Kézbe véve a frissen megjelent könyvet, a Kaizen Institute Hungary Kft. vezetőjeként megerősödött bennem az elhatározás, hogy elérhetővé tesszük a művet magyar nyelven. Szemléletbeli alap, biztos tájékozódási pont minden lean gondolkodó számára, aki már elindult az üzleti életben és növekedési szakaszban van, vagy most tervezi az indulást, és szeretne folyamatos fejlődést elérni.

A sikeres üzleti működés létrehozása és fenntartása nem könnyű dolog. Egy jó stratégia megvalósítását is el lehet rontani. A fordítottjáról ne is beszéljünk, amikor a rossz stratégiát töké-

letesen megvalósítjuk. A „jó” és a „rossz” minősítés azonban szubjektív megítélés – ezt küszöböli ki a mérhetőség és az összemérhetőség.

Imai Maszaaki meghatározása konkrét iránymutatást ad a lean szemléletű stratégia kialakításához és megvalósításához. Ez a gondolkodásmód megismerhető, megérthető és megtanulható. Ebben a tanulási folyamatban segít nekünk Imai mester azzal az üzenettel, hogy minden a flow, azaz az áramlás létrehozásáról szól. Szinkronizált, kiegyenlített áramlás, amellyel a felső vezetői döntések, a vevői elégedettség és a gemba (az értékteremtés helye) működésének összhangja teremthető meg. Így válik alkalmassá arra, hogy a pénzügyi teljesítmény mellett a működési teljesítményt is mérhetővé, láthatóvá, összehasonlíthatóvá és fejleszthetővé tegye.

Imai mester a könyvben a kaizen gondolkodásmódot vállalati stratégiaként értelmezi, átfogó megközelítést ad a jó irányba történő változtatáshoz. Mi magunk is sokszor találkozunk tanácsadói munkánk során azzal, hogy a lean törekvések megtorpannak és elbuknak egyes vállalatoknál. A vezetők kis részekben, szigetszerűen alkalmazzák a módszereket, és nem mint mindenre kiterjedő, folyamatosan középpontban tartandó stratégiára gondolnak.

A könyv ezért pontos cselekvési tervet ad a kezünkbe ahhoz, hogy a gyakorlatban el tudjunk indulni a folyamatos fejlődés útján. Egy FSL (flow-synchronization-leveling) értékeléssel akár egy nap alatt is el tudjuk indítani a gondolkodásbeli változást. A kaizen stratégia kialakításának gyakorlati útja, hogy az FSL felmérésen keresztül megismerjük a jelenlegi működésünket, és kijelöljük az utat a flow megteremtésére.

A kaizen stratégia és szemlélet kialakításának gyakorlott és értő szakemberei Magyarországon a Kaizen Institute Hungary csapatában találhatóak, ezt képviselik és ebben adnak

támogatást. Örömkre szolgál, hogy a lean szemlélet iránt érdeklődők tudástárát gazdagíthatjuk Imai Maszaaki összegző művével.

BESSENYEY BALÁZS,
a Kaizen Institute Hungary Kft.
ügyvezető igazgatója

ELŐSZÓ AZ ANGOL KIADÁSHOZ

Nemrégiben Bolognában jártam a Kaizen Institute által megrendezett Global KAIZEN™ díjátadó ünnepségen. Az eseménynek otthont adó terem tele volt gyakorló kaizen szakemberekkel és a világ minden tájáról érkező jelöltekkel. Előadást tartottam a kaizen módszertan fejlődéséről és annak jelentőségéről mind a lean transzformáció levezénylésében, mind a stratégiai tervezésben. Ezt követően felkértek, hogy írjak előszót Imai Maszaaki *KAIZEN™ stratégia* című új, harmadik könyvéhez, amely az úttörő szerepet betöltő kaizen menedzsmentstratégiáról szóló trilógiát egészíti ki, és az 1986-ban megjelent *Kaizen: The Key to Japan's Competitive Success* (Kaizen – Japán versenyképes sikerének kulcsa),¹ illetve az 1997-ben megjelent *Gemba Kaizen: A Commonsense, Low-Cost Approach to Management* (Gemba kaizen – A menedzsment logikus, alacsony költségű megközelítése)² című köteteket követi a sorban.

Saját kaizen utam kezdete egybeesik Imai első könyvének megjelenésével. Fiatal mérnök voltam, frissen végeztem az egyetemen gépészmérnöki szakon, és az Egyesült Királyság-

ban, az iparáról híres Midlands régió szívében, egy első szintű autógyártó beszállítónál dolgoztam. A szakszervezeti zavargások, sztrájkok és állandó vezetői konfliktusok korában nőttem fel. A „minőség” az utómunka és a selejt szinonimája volt. Egyedül az számított, hogy mindenáron teljesítsünk, és elkerüljük a gyártósorok leállításáért járó súlyos büntetéseket. Emlékszem, az egyik feladatomból az volt, hogy péntekenként az összes ügyfelünktől begyűjtssem a hibás termékeket javításra. Nem csoda, hogy az 1970-es években több mint száz bejegyzett autógyártó cég volt, ma pedig már csak néhány.

A *Kaizen: The Key to Japan's Competitive Success* című könyv 1986-ban került a kezembe. A kötet valóságos mérföldkőnek számított egy útmutatásra vágyó ifjú mérnök számára. Betekintést nyertem, hogy Japán miként emelkedett fel és vált félelmetes versenytársá, miután évtizedeken át folyamatosan javította a termelékenységet, a minőséget és a rugalmasságot a kaizenre, a „jobbítás” kultúrájára épülő fejlesztési módszerrel.

A könyv megjelenése egybeesett a japán autógyártás indulásával az Egyesült Királyságban. Ez volt az én nagy lehetőségem, hogy megismerjem a kaizent és Imai gondolkodásmódját. A Japánba tett látogatás, valamint a tökéletességre törekvésnek és a fejlesztés kultúrájának megismerése megerősítette bennem a vágyat, hogy többet is megtudjak. Az 1990-es években csatlakoztam a Kaizen Institute-hoz, és az általuk közvetített filozófia azóta is vezérlő csillagom. Imai Maszaakival először egy hideg téli délutánon találkoztam az Egyesült Királyságban, a Lucas Diesel Systemsnél, nem sokkal azután, hogy csatlakoztam a Kaizen Institute-hoz. A vállalatnál rendezett mesterkurzuson ez a szerény, csendes ember felállt, és valósággal magával ragadta a hallgatóságot a keleti és a nyugati üzleti rendszerek közötti különbségek hatásos és lényegre törő leírásával: „Önök a mennyiséggel és a sebességgel vannak elfoglalva, de figyelmen kívül

hagyják a kaizen fontosságát” – akár ez is lehetne elemzésének tömör összefoglalása.

Az 1990-es évek óta többször is hallhattuk a mestert, amint megosztja velünk a *kaizen* soha véget nem érő útja során szerzett meglátásait és tapasztalatait. Amikor megkérdezték tőle, miért csak 65 évesen írta meg első, *Kaizen: The Key to Japan's Competitive Success* című könyvét, azt válaszolta: „Végre volt valami értékes mondanivalóm”. A kilencvenes évei elején járó Imai Maszaaki a Kaizen-trilógia harmadik részével, a *KAIZEN™ stratégia (Strategic KAIZEN™)* című könyvével továbbra is értéket teremt.

Ma a kaizen stratégia egyik vezető szervezete a Danaher Corporation. Ők dolgozták ki a napjaink lean szemléletének tartott Danaher Üzleti Rendszert (Danaher Business System). Imai már a gyártás újragondolásának kezdetén, az 1980-as években nagy hatást gyakorolt erre a vállalatra, majd 1988-ban meghívást kapott egy kétnapos just-in-time (JIT) szeminárium megtartására. Később megjegyezte, hogy „a Danaher csapata mennyire éhezte a tudást”. Az utóbbi években a Danaher vezetője, George Koenigsaecker, akinek a Danaher Üzleti Rendszer kidolgozását köszönhetjük, arról beszélt, hogy Imai gondolkodásmódja milyen fontos szerepet játszott a vállalat jövőjének alakításában. A Danaher Corporation nagyon magasra tette a léceket a minőség, a költségek, a szállítás és az innováció terén nyújtott világszínvonalú teljesítmény tekintetében. A Danaher bármely vezetője megerősítené, hogy „a kaizen valóságos életforma”. A Danaher Corporation csak egy a számos globális vállalat közül, amelyre a kaizen gondolkodásmód hatást gyakorolt.

Imai Maszaaki több évtizeden át alázatosan tanította mindazokat, akik hajlandók odafigyelni és a kaizen mindent átforgató erejéről tanulni. Az idő őt igazolta: azok, akik hallgatnak rá és bevezetik a kaizent, boldogulnak, akik pedig nem, azok

az út szélére sodródni. Nagyszerű tanár, és legújabb könyve elkísér minket a lean szemléletű vállalattá válás következő szintjére. A *KAIZEN™ stratégia* mélyreható mű; felsorakoztatja a kaizen elmúlt négy évtizedben végbement transzformációs során felhalmozott tapasztalatokat és szakértelmet, valamint megvilágítja előttünk azt az utat, amelyet a kiválóságra való törekvés érdekében járniunk kell.

Ez a harmadik könyv arra szólítja fel a vezetőket, hogy dobják sutba a hagyományos, a mennyiségre és a sebességre összpontosító megközelítést, és helyette az áramlás, a szinkronizálás és a kiegyenlítés kaizen filozófiáját tegyék meg stratégiai célnak.

Amint egy felső vezetői csapat úgy dönt, hogy eltér a hagyományos megközelítéstől, a *KAIZEN™ stratégia* a folyamatos fejlesztés útjára vezeti a szervezetet, amely lehetővé teszi, hogy a vállalat teljesítménye teljesen új magasságokat érjen el.

Mesterem iránti végtelen csodálattal és tisztelettel nyújtom át ezt az előszót a *KAIZEN™ stratégia* című könyvhöz.

CHARLIE SHARMAN,
a Kaizen Institute tanácsadója, a 2019-ben megjelent *Strat to Action: The KAIZEN™ Method for Turning Strategy into Action* (Stratégiából cselekvés – A KAIZEN™ módszer a stratégia cselekvéssé alakításához)³ című könyv társszerzője

A SZERZŐ ELŐSZAVA

Ez a könyv a vállalati stratégiákról szóló kaizen-trilógia utolsó kötete.

A trilógia első kötete

Az 1986-ban megjelent, *Kaizen: The Key to Japan's Competitive Success* című első könyvemben mutattam be a kaizent, az egyedülálló japán koncepciót, amelynek jelentése „változás a jó irányba”, és felvettem, hogy a kaizen szemléletmód kulcsfontosságú szerepet tölthet be abban, hogy megértsük a más vállalatoknál alkalmazott hagyományos megközelítésekhez képest egyedi japán menedzsmentgyakorlatokat.

Ekkoriban világszerte egyre nagyobb figyelmet kaptak az olyan sajátos japán menedzsmentgyakorlatok és innovációk, mint a Toyota Motor Corporation termelési rendszere, illetve a Sony zsebrádiói. Ekkor az első könyvem a *kaizen*ről azzal

a céllal jelent meg, hogy ezeket az egyedülálló menedzsment-gyakorlatokat a világ többi részével is megismertessem. A kötet hátoldalán a következő véleményeket lehetett olvasni:

„A Kaizen nem hasonlít egyetlen japán menedzsmentről szóló könyvhöz sem, amit eddig olvastam. Elképesztően gyakorlatias. Figyelemre méltó könyv!”

Thomas R. Horton, az American Management Association
(Amerikai Menedzsmentszövetség) vezérigazgatója

„A kaizen az önelégültség ellentéte. Ez a könyv kiváló forrás azok számára, akik az általuk vezetett vállalkozásokban a megújulás soha véget nem érő folyamatát kívánják intézményesíteni.”

John A. Young, a Hewlett-Packard Company
elnök-vezérigazgatója

Az 1950-es években öt évre az Egyesült Államokba küldtek a Japán Termelékenységi Központ (Japan Productivity Center) munkatársaként. Az volt a feladatomban, hogy japán felső vezetőket kísérek el többek között a legnagyobb amerikai vállalatokhoz, kormányhivatalokhoz, munkaügyi szervezetekhez, hogy tanulmányozhassák az amerikai vezetési gyakorlatokat.

Mindez ritka lehetőséget jelentett, hiszen közelről láthatam az Egyesült Államok és Japán üzletvitelének különbségeit. Miután visszatértem hazámba, szakmai karrieremet menedzsment-tanácsadóként kezdtem meg, végül így született meg az első könyvem. Ebben az időben alakult meg a Kaizen Institute is.

A trilógia második kötete

Ahogy a Kaizen Institute ügyfélköre nemzetközi szinten egyre bővült, megjelent a második kaizen témájú könyvem is *Gemba Kaizen: A Commonsense Low-Cost Approach to Management* címmel (először 1997-ben, majd 2012-ben átdolgozva). Számtalan helyről hívtak előadónak igazgatósági ülésekre, különböző szemináriumokra és vállalati rendezvényekre. Még mindig erősen hajtott a vágy, hogy megmutassam, miképp lehet hatékonyabb a vállalatvezetés, és hogyan használhatók ki teljes mértékben a kaizen előnyei.

Második könyvem szöszedetében a kaizen fogalmakat úgy határoztam meg, mint a kaizen megvalósítása során elsajátítandó és gyakorolandó fő koncepciókat, és a következő témákat soroltam fel:

- kaizen és menedzsment;
- folyamat az eredménnyel szemben;
- a terv–megvalósítás–ellenőrzés–cselekvés (plan-do-check-act – PDCA), illetve a standardizálás–megvalósítás–ellenőrzés–cselekvés (standardize-do-check-act – SDCA) ciklus követése;
- a minőség előtérbe helyezése;
- adatokkal alátámasztott kommunikáció;
- a következő folyamat vevőként kezelése.

A második könyv a gembamenedzsment öt aranyszabályát is felsorolta:

1. Menjünk a *gembára*, amint problémák merülnek fel.
2. Ellenőrizzük a *gembucut* (a gemba valós elemeit és körülményeit).
3. Hozzunk ideiglenes ellenintézkedéseket a helyszínen.

4. Találjuk meg és szüntessük meg a kiváló okot.
5. Standardizáljunk, hogy megelőzzük a probléma megismétlődését.

Gemba: a japán szó jelentése „valódi hely”. A kifejezést mára a menedzsmentterminológia is átvette, és azt a munkahelyet jelenti, ahol az alkalmazottak a vevők számára értéket teremtenek.

Menjünk a gembára: ez a gemba kaizen első alapelve. Emlékeztet, hogy ha bármikor és bárhol rendellenesség fordul elő, vagy ha a vezető ellenőrizni szeretné a működés aktuális állapotát, rögtön a gembára kell menni, és a saját szemünkkel kell megnézni a kialakult helyzetet, a gemba ugyanis az a hely, ahol a vevő számára értéket teremtenek.

A józan ész gyakorlati alkalmazása mellett a második könyv a felső vezetés szerepével és a tanuló szervezet kialakításának szükségességével foglalkozott. Úgy vélem, a vezetésnek az is a feladata, hogy kihívások elé állítsa mind az alkalmazottakat, mind a vevőket, hogy egyre komolyabb célokat érjenek el. Sajnos a mai vezetők többsége már nem tölt be efféle szerepet.

A mai vezetés dolgát nehezíti az a tendencia is, hogy túl nagy hangsúlyt fektetnek az ismeretátadásra, miközben figyelmen kívül hagyják a józan észre, az önfegyelemre, a rendre és a takarékoságra támaszkodó csoportos tanulást. Kétféle problémamegoldó megközelítés létezik.

Az első megközelítés innovációval, a legújabb technológia, például számítástechnika és más eszközök alkalmazásával, továbbá hatalmas összegek befektetésével jár. A második megközelítés pusztán józan észre és csupa olyan eszközt igényel, amelyek nem kerülnek sok pénzbe, és bármikor, bárki számára elérhetőek.

A *Gemba Kaizen* című könyvemben tehát bevezetem a gemba fogalmát. A vállalatvezetésben központi szerepet játszó gemba pedig az a hely, ahol az összes alkalmazott részt vesz az ügyfél-elégedettséget szolgáló értékteremtésben.

A második könyv hátoldalán a következő vélemények olvashatók:

„A *Gemba Kaizen* az egyszerűség mesterműve. Megtanít arra, hogyan tanuljunk a minket körülvevő környezetből, és miképp találjunk egyszerű, alacsony költségű megoldásokat látszólag összetett problémákra.”

Lewis E. Platt, a Hewlett-Packard Company
bizottsági elnöke és elnök-vezérigazgatója

„Imai világos, gyakorlatias betekintést nyújt abba, hogy a vezetők a különböző szinteken miként tudnak együttműködni a gembán dolgozó alkalmazottakkal a minőség javítása, a költségek csökkentése és a mai, igencsak jelentős ügyféligények kielégítése érdekében.”

Kobajasi Jotaro, a Fuji Xerox Co., Ltd.
elnök-vezérigazgatója

A trilógia harmadik kötete

Ebben a mostani könyvemben az áramlás koncepciója a lean termelési rendszer egyik legfőbb pilléréként jelenik meg. Az áramlás koncepciója szerint a munkasortrendet úgy tervezik meg, hogy minden munkadarab megakadás és stagnálás nélkül áramoljék a folyamatok között.

A könyv utolsó fejezete a kaizen, a gemba, a vevők és a felső vezetés döntéshozatalának rendíthetlensége kulcsfontos-

ságú témáit összegzi, hogy végre elvethessük a hagyományos menedzsmentrendszert, és elérkezzünk a lean vállalat utolsó és legfőbb küldetéséhez. Meggyőződésem, hogy bárki képes elérni ezt a célt, amennyiben a felső vezetés határozott döntése és stratégiája alapján minden erejével arra törekszik, hogy létrehozson egy kaizen és lean gyakorlatot folytató vállalatot.

Ez a trilógia felhívja a figyelmünket, hogy bármely vállalat csak akkor érhet el jelentős előrelépést a világszínvonalú, lean gyakorlatot folytató vállalattá válás útján, ha a felső vezetés a könyvben olvasható stratégiákat követi, eltér a hagyományos működésmódoktól, és a gemba összes alkalmazottja és az összes vevő bevonásával a kaizent és a lean stratégiát alkalmazza.

Míg a japán vezetés szembetűnő jellemzője a fokozatos, lépésről lépésre történő, alulról felfelé irányuló megközelítés, addig a legtöbb nyugati vállalat a drasztikus felülről lefelé irányuló megközelítést részesíti előnyben, ami nyíltan a vezetőség, a gembaalkalmazottak és a vevők közötti lélektani távolság megnövelésére ösztönöz.

A nyugati, hagyományos felső vezetés jellemzően túlságosan monotonnak és unalmasnak találja a gembaalkalmazottak munkáját, és azt üzeni nekik: „Ne zavarjanak jelentéktelen problémáikkal, mert sokkal fontosabb feladataim vannak, amelyeket egyedül kell elvégezniem.”

Ahogy a trilógia első kötetében bevezettem a japán kaizen kifejezést, a másodikban szintén egy újabb japán szót, a gembát ismerttettem meg olvasóimmal, és azt írtam: „A mai menedzserek gyakran kifinomult eszközöket és technológiákat próbálnak alkalmazni olyan problémák megoldására, amelyek józan ésszel és alacsony költséggel is megoldhatók.”

A fentiekhez még a következőt szeretném hozzáfűzni: a vezérigazgatóknak fel kell ismerniük a gembaalkalmazottakban rejlő potenciált, hogy azok szaktudásukat teljes mértékben bevetes-

sék, a vezetők pedig csak így tudják kiaknázni alkalmazottaik és vevőik gembaszellemiségét.

Óno Taiicsi és én

Ezt a könyvet mentoromnak, Óno Taiicsinak ajánlom. Sokáig kísért egyik mondata, amely baráti beszélgetéseink során hangzott el: „Hagyni kell, hogy az áramlás irányítsa a folyamatokat, és ne engedjük, hogy a menedzsment beavatkozzék az áramlásba.” Sok évembe telt, mire rájöttem, hogy a műveletek zökkenőmentes, folyamatos és gyors áramlása a Toyota Termelési Rendszer (Toyota Production System – TPS), valamint a kaizen és a lean stratégia lelke. (A könyveim gerincét adó koncepciót Japánban *Toyota Termelési Rendszerként* (Toyota Production System – TPS), máshol *lean stratégiaként* ismerik. Az én értelmezésemben ez a három szó, a TPS, a Toyota és a lean egy és ugyanaz. A TPS a Toyota Motor Corporation filozófiáját és stratégiáját foglalja össze, a lean pedig a TPS gyakorlati alkalmazása a termelés helyszínén, a gembán.)

Azt is felismertem, hogy az áramlást a vevői megrendelések indítják el, majd a megrendelések beérkezésétől a termékek és szolgáltatások leszállításáig, illetve teljesítéséig végig fenn kell tartani a műveletek zökkenőmentes, folyamatos és gyors áramlását. Bármi, ami megzavarja a zökkenőmentes működési folyamatot, az *muda* („veszteség” vagy „pazarlás” japánul), és a kaizen jegyében arra törekszünk, hogy megkeressük a mudát az értékáramban, és a helyszínen kezeljük.

A trilógia harmadik kötetében tehát a kaizen és a lean koncepción alapuló vállalati stratégiával foglalkozom, és elsősorban a vállalatuk sorsát kezükben tartó vezérigazgatóknak, az igaz-

gatótanácsnak és a felső vezetés többi tagjának íródott. Ugyanakkor azokhoz az olvasókhöz is szól, akik lépést kívánnak tartani a vállalati stratégiák változásaival.

Néhány évvel ezelőtt a kaizenről tartott egyik nyilvános előadásomon egy professzor jött oda a pódiumhoz a könyvem egy példányával a kezében, és azt mondta, ez az ő bibliája. Ennél szebb bókot azóta sem kaptam. Őszintén remélem, hogy e kötet olvasói, különösen azok, akik megváltoztathatják vállalatuk sorsát, hasznosnak találják gondolataimat, és kipróbálják szervezetük jelenlegi működési feltételeinek egynapos FSL™-felmérését és -ellenőrzését, ahogyan azt e könyvben javasolom az FSL™ alkalmazásának kiindulópontjaként.

A KAIZEN™ és az FSL™ védjegyek

A KAIZEN™ a Kaizen Institute és globális vállalatcsoportja (Global Group of Companies – KGGC) számos bejegyzett védjegye közül az egyik. A kaizen szót, amely japánul azt jelenti, „változás a jó irányba”, gyakran használják a kaizenesemények vagy a kaizentevékenységek kontextusában, és ez esetben kisebb önálló lépésre utalhat. A KAIZEN™ az én és a Kaizen Institute értelmezésében azonban egy szélesebb körű, holisztikus menedzsmentstratégia, amelyet az üzleti gyakorlatok csúcának elérésére használunk. Az FSL™ szintén a KGGC bejegyzett védjegye. Az FSL™-státusz felmérése elősegíti, hogy a vállalatok elérjék a végső lean státuszt, és valódi kaizen vállallattá váljanak.

IMAI MASZAAKI