



Тайити Оно

Классика
менеджмента

Производственная система Toyota

Уходя от массового
производства



Классика менеджмента

Тайити Оно

**Производственная система Toyota:
Уходя от массового производства**

«Альпина Диджитал»

1978

УДК 005.7
ББК 60.82

Оно Т.

Производственная система Toyota: Уходя от массового
производства / Т. Оно — «Альпина Диджитал»,
1978 — (Классика менеджмента)

ISBN 978-5-00-630510-6

Книга впервые вышла в Японии в 1978 году и стала признанной классикой менеджмента, выдержав десятки переизданий по всему миру. Почти полвека спустя она продолжает вдохновлять тех, кто стремится повысить эффективность рабочих процессов. Создатель производственной системы Toyota Тайити Оно делится своей философией ликвидации потерь. Он рассказывает, как и почему такие принципы управления, как «точно вовремя», канбан, андон и другие, способны радикально снизить уровень запасов, повысить качество продукции и скорость ее выпуска. Тайити Оно покажет вам, как в условиях ограниченных ресурсов построить устойчивую и адаптивную систему, реагирующую на изменения спроса подобно тому, как организм человека реагирует на изменения внешней среды. Toyota до сих пор является лидером в области операционной эффективности, а основы этого лидерства заложил именно Тайити Оно – выдающийся инженер и один из величайших руководителей XX века.

УДК 005.7
ББК 60.82

ISBN 978-5-00-630510-6

© Оно Т., 1978

© Альпина Диджитал, 1978

Содержание

Предисловие к русскому изданию	9
Предисловие американского издателя	12
Конец ознакомительного фрагмента.	14

Тайити Оно

Производственная система Toyota: Уходя от массового производства

Знак информационной продукции (Федеральный закон № 436–ФЗ от 29.12.2010 г.)



Переводчик: *Иван Богданов*

Научный редактор: *Сергей Турко*

Главный редактор: *Сергей Турко*

Руководитель проекта: *Кристина Ятковская*

Художественное оформление и макет: *Юрий Буга*

Корректоры: *Мария Смирнова, Оксана Дьяченко*

Верстка: *Кирилл Свищёв*

Toyota Seisan Hoshiki by Taiichi Ohno

Copyright © 1978 Taiichi Ohno

All rights reserved.

Original Japanese edition published by Diamond, Inc.

Russian translation rights arranged with Diamond, Inc. through Tuttle-Mori Agency, Inc.

© Издание на русском языке, перевод, оформление. ООО «Альпина Паблишер», 2026

* * *

Тайити Оно

Производственная система Toyota

Уходя от массового производства

Перевод с английского

АЛЬПИНА ПАБЛИШЕР

Москва, 2026

Все права защищены. Данная электронная книга предназначена исключительно для частного использования в личных (некоммерческих) целях. Электронная книга, ее части, фрагменты и элементы, включая текст, изображения и иное, не подлежат копированию и любому

другому использованию без разрешения правообладателя. В частности, запрещено такое использование, в результате которого электронная книга, ее часть, фрагмент или элемент станут доступными ограниченному или неопределенному кругу лиц, в том числе посредством сети интернет, независимо от того, будет предоставляться доступ за плату или безвозмездно.

Копирование, воспроизведение и иное использование электронной книги, ее частей, фрагментов и элементов, выходящее за пределы частного использования в личных (некоммерческих) целях, без согласия правообладателя является незаконным и влечет уголовную, административную и гражданскую ответственность.

Предисловие к русскому изданию

Производственная система Toyota уникальна не только умением повышать эффективность даже на падающем рынке и не только идеальной синхронизацией всех производственных этапов и минимизацией запасов и сбоев, а тем, что она была разработана от необходимости, путем логических рассуждений. Основой системы Toyota стал особый способ мышления, уникальный подход к поиску и искоренению любых потерь на производстве. Производственная система Toyota, которую на Западе называли бережливым производством, предполагает постоянное развитие, и это просто чудо, что это развитие, причем успешное, идет по одной и той же логике уже более 70 лет.

Как обычно происходит развитие и прогресс в бизнесе или в государстве? Руководство понимает, что оно отстает от конкурентов, и решает повысить эффективность, а для этого изучает передовые практики, методы, инструменты, законы – чтобы их внедрить у себя. Попытки придумать что-то свое обычно подавляются как распыление ресурсов: «не надо изобретать велосипед», «если мы хотя бы повторим их результаты, это будет прекрасно».

В России достаточно примеров такого способа совершенствования, вспомним хотя бы реформы Петра I или 1990-х годов. Американские, а вслед за ними и российские компании в ответ на кризис в первую очередь ищут консультантов (или же кризис-менеджеров), которые посоветуют им такую методику управления, которая уже была где-то разработана и продемонстрировала в других условиях хорошие результаты. То есть ключ к решению проблем, как считается, уже существует, его надо найти и грамотно применить.

Но такие методы, привнесенные извне, повышают эффективность ненадолго, так как создатель оригинального метода продолжает развиваться. К тому же, даже успешно внедренные, они начинают со временем восприниматься как незыблемые («консультант сказал восемь шагов – значит восемь!»), и все попытки дальнейшего совершенствования упираются в ожидание соответствующих новаций у компании/консультанта/государства-учителя. При следующем падении эффективности задача поиска новых методов вовне повторяется, и чем чаще такое происходит, тем более утрачивается самое главное: вера в собственные силы решать проблемы. Воспринимающая сторона окончательно становится покупателем чужих рецептов, собственное производство / научные школы / исследования отмирают за ненадобностью.

Такого рода развитие – через рецепцию – действительно помогает повысить эффективность, иногда весьма существенно. Компания или государство, вставшие на путь перенимания лучшего опыта, вырываются вперед. Они даже могут попасть в мировые лидеры, в десятку или пятерку лучших. Кажется, что вот он – рецепт развития: как можно быстрее перенимать передовые практики.

Если задача лишь догнать лидера, но не стать лидером, внедрение передового опыта – очень хороший путь. Если же задача – стать номером один, такого пути недостаточно. Лидер ведь не тот, кто быстрее перенимает чужой опыт, а тот, чей опыт перенимают другие. Лидер – это тот, кто идет впереди, а не изо всех сил старается не отстать. Перенимать лучшие практики для лидера необходимо, но недостаточно. Более того, лидер понимает, что чужие практики, которые очень хорошо работают сегодня, завтра могут стать помехой, а значит, можно попытаться уже сейчас начинать искать свой, особый путь развития, даже если все вокруг думает иначе. Особенно это верно в технической области, где каждая технология имеет свой жизненный цикл, да и в науке одна парадигма постоянно сменяет другую. Следуя за лидером, не следуют ли вы за тем, чей век уже клонится к закату? Не мешает ли желание догнать сегодняшнего лидера увидеть новые возможности, которые возведут вас на пьедестал завтра?

После Второй мировой войны на Toyota это прекрасно поняли. Производственный менеджмент был отлично развит в США благодаря Форду, Тейлору, Мэйо и прочим гуру в

области менеджмента. Казалось бы, бери и внедряй. Но руководство Toyota пошло иным путем. Первым делом они подумали: «Ну внедрим мы то или иное, американское, а дальше что? Почему мы, японцы, страна с тысячелетней историей и богатой культурой, не можем сами решить свои проблемы – так, чтобы все понимали, что это именно наш, исконно японский способ? Ведь только такой способ управления, который базируется на национальной культуре и ее особенностях, учитывает и сильные, и слабые ее стороны, способен стать долгосрочной основой для развития».

В подтверждение данных слов процитирую три фрагмента из книги Тайити Оно¹, где он говорит про отцов-основателей Toyota:

«Жизненное призвание Сакити Тоёда состояло в том, чтобы развивать и совершенствовать природную одаренность японцев, продавать подлинно японские товары, созданные благодаря этой одаренности, и увеличивать национальное богатство Японии... Он понимал: и японский бизнес, и страна в целом будут по-прежнему отставать от европейско-американского мира, пока не раскроются творческие способности и оригинальные технологии японцев. Пробуждение такого национального самосознания стало его личной целью... Кийтиро Тоёда говорил: "Мы освоим производственные технологии американского массового производства, но копировать их не будем. Опираясь на собственные исследования и творческий подход, мы разработаем такой метод производства, который подойдет условиям нашей страны"».

И это был главный поворотный момент, без которого бы современной Toyota не было, была бы отсталая копия какого-нибудь американского завода, аналог нашего АвтоВАЗа, в свое время копии FIAT.

В качестве основы производственной системы Toyota взяли две вещи, на Toyota же рожденные: систему автоматической остановки станка при появлении проблем (брака) и цель добиться поставок материалов на любой этап точно вовремя, то есть именно тогда, когда конкретная деталь и нужна, – вместо того, чтобы брать ее из большой горы запасов. Если первая идея с инженерной точки зрения понятна, то вторая противоречит интуиции и житейскому опыту: а если станок сломается, что делать рабочему? А если поставщик не привезет детали в обещанный час?

А почему, начал спрашивать Тайити Оно, станок сломается? Каждой поломке предшествует усталость материала, отсутствие смазки, перерыв в техобслуживании, неправильная эксплуатация. Если возникает поломка механизма – значит есть причина. А если есть причина, то ее можно заранее найти и предотвратить.

Хотя Тайити Оно прямо про это не пишет, думаю, что подобный способ мышления очень подошел японской культуре еще и потому, что она во многом основана на дзен-буддизме, а там, как известно, есть понятие четырех благородных истин: существует страдание – существует причина страдания – страдания можно прекратить – существует путь, ведущий к прекращению страдания.

В переводе с буддийского языка на инженерно-менеджерский: существуют потери – существует причина потерь – потери можно ликвидировать – существует путь, ведущий к ликвидации потерь.

Именно таким путем и пошла Toyota – путем методичного и непрерывного поиска и ликвидации потерь во всех сферах. Кстати, отсутствие потерь для Toyota необязательно означает современное оборудование. Более того, часто они оставляли в цехах даже станки 1930-х годов, если их производительности достаточно. То есть вначале из производственного (или офисного!) процесса убираются все потери, действия, которые не добавляют ценности, вещи лишние, и только потом можно задуматься об автоматизации и цифровизации. Ведь нет ничего

¹ В Японии фамилия ставится первой. Поэтому знаменитый создатель производственной системы Toyota известен в Японии как Оно Тайити, а не Тайити Оно, как принято писать на Западе.

хуже, чем автоматизировать и оцифровывать неэффективный процесс, где люди половину времени выполняют работу, от которой можно отказаться.

Вся сложная система Toyota, все эти канбаны, андоны, муда, бака-ёкэ и прочие слова, которые без перевода вошли и в американский менеджмент, вышли из одного простого вопроса – «Почему?», который Тайити Оно задавал по любому поводу и учил так делать своих последователей. Почему станок сломается? Почему один рабочий не может работать сразу на нескольких станках? Почему станок нельзя переналадить на штамповку другой детали за 10 минут, а надо трудиться пару часов? Почему мы разрабатываем новую модель так долго?

То есть один простой вопрос «Почему?» стал основой всей производственной системы. А корпоративная культура должна продолжать задавать вопрос «Почему?» всегда и везде, даже по отношению к процессам, которые уже были усовершенствованы не так давно. Именно поэтому книгу Тайити Оно не надо рассматривать как рецепт создания производственной системы, да и сам он до последнего сопротивлялся и не хотел описывать свое творение, ведь что-то описанное замирает в развитии, воспринимается как достигнутая цель. А цель Тайити Оно не была достигнута ни при его жизни, ни даже сейчас, спустя 70 лет после начала создания системы, ибо потеря, как считают руководители современной Toyota, у них все равно очень много. И именно так эту книгу надо воспринимать и нам – не как рецепт, а как пример того, как при помощи одного вопроса «почему?» можно из ничего создать лидера мирового автопрома.

Сергей Турко,

главный редактор издательства «Альпина Паблишер»

Предисловие американского издателя

Именно Тайити Оно следует считать создателем производственной системы «точно вовремя» на Toyota, и мы признаем его заслуги наравне с Сигео Синго, создателем системы быстрой переналадки.

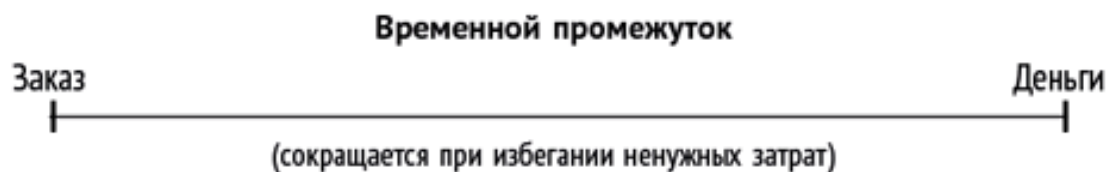
Я познакомился с мистером Оно в Японии, в офисе компании Toyoda Gosei, председателем совета директоров которой он стал, выйдя на пенсию после работы на Toyota Motors. Toyoda Gosei – субподрядчик Toyota, выпускающий рулевые колеса, автомобильные детали вроде резиновых шлангов и пластиковых приборных панелей, а также другие компоненты.

Во время нашей последней встречи я поинтересовался, на каком этапе совершенствования находится сейчас Toyota. Оказалось, что компания занималась уменьшением объемов всех производственных запасов – образно говоря, пыталась понизить уровень воды в реке, чтобы обнажились все камни, мешавшие судоходству.

– Чем занимается Toyota теперь? – спросил я.

Ответ оказался предельно простым.

– Мы анализируем промежуток времени от момента поступления заказа от клиента до момента получения денег. И мы неуклонно сокращаем этот промежуток, устраняя лишние затраты, – сказал он.



Просто, но гениально. Такой принцип работы четко указывает, в каком направлении должен двигаться процесс непрерывного совершенствования. Если мы на Западе тут же стали бы искать волшебное решение – например, в виде комплексной компьютеризации производства, робототехники или передовых производственных технологий, – то японцы просто устраняют потери. Разумеется, некоторые потери можно убрать, закупив новое оборудование, но делать это нужно в последнюю очередь, а не в первую.

В уроках мистера Оно нет ничего особенно сложного. Более того, его слова даже порой трудно воспринимать, потому что он говорит слишком просто, повторяя часто одно и то же: ищите и устраняйте проблемы. Нам не верится, что все настолько просто, – но это действительно так. Достаточно лишь сократить промежуток времени от получения заказа до поступления денег, избегая любых потерь.

Простая история мистера Оно, изложенная в этой книге, гениальна, и ее стоит прочесть каждому руководителю. Это рассказ не только о производстве – это рассказ о том, как успешно вести бизнес. Тайити Оно обратился к опыту Генри Форда и пересмотрел принципы его работы. Форду удавалось добыть железную руду в понедельник, а уже в четверг днем выпустить с конвейера готовый автомобиль, произведенный из этой руды.

Генри Форд тоже уделял особое внимание полному устранению потерь, не добавляющих ценности продукции. Тайити Оно развил идеи Форда, а с помощью мистера Синго он сократил время переналадки оборудования с дней и часов до минут и секунд. Он упразднил жесткие должностные инструкции, чтобы дать рабочим больше гибкости.

За последние 10 лет я побывал на сотнях производственных предприятий в Японии и США. Я ни разу не видел японского рабочего, который просто стоял бы и смотрел на станок.

В США все наоборот – не было ни одного американского завода, где бы я не увидел рабочего, просто наблюдающего за машиной. Никогда не забуду, как шел по цеху, где производили оптоволоконные кабели, и увидел молодого парня, который стоял возле пресса по производству стекла и просто наблюдал за его работой. Он ничего не делал – только следил за стеклом и показаниями приборов, ожидая, когда стекло сломается или параметры выйдут за пределы допустимых значений. Меня ошеломили расточительность руководства, неспособного найти более грамотное применение своей рабочей силе, и его неуважение к этому рабочему. Производство должно быть не только эффективным, но и уважительным по отношению ко всем работникам – даже тем, кто работает на станках.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.