

Талантът на Toyota : Да усъвършенстваме хората си по пътя на Toyota

ДЖЕФРИ К. ЛАЙКЪР
ДЕЙВИД П. МАЙЕР

Съдържание

Благодарности XIII

Предговор XVII

Увод XIX

Част първа: Подготовка на организацията за създаване на изключителни хора 1

Глава 1 Какво можем да научим от Toyota за развиването на таланта 3

Философията на обучението и развитието в Toyota 3

Горчивата действителност 7

Цикълът на борба и гасене на пожари 10

Разкъсване на цикъла на поражението за създаване на цикъл на успеха 11

Ако хората са отговорът, подборът на качествени хора трябва да е ключът 12

Създайте хора, за да осигурите благоденствие 13

Глава 2 Toyota работи упорито за изграждане на изключителни хора 17

Развиването на хората е от решаващо значение за Toyota 17

Производствената система на Toyota изисква висока квалификация 20

Стандартизиране на обучението в отговор на глобалните потребности 22

Модел на хуманитарната система на Toyota 24

Основите на обучението са приложими при развиването таланта на работника 27

Преподаване на основните умения по стандартизиран начин в Toyota 29

Платете сега или ще платите по-късно 31

Можете ли да постигнете резултати като резултатите на Toyota 33

Глава 3 Toyota и програмата за обучение без откъсване от производството 35

Обучение без откъсване от производството 35

Работните инструкции са основа за развитие на таланта 41

Toyota и методът на работните инструкции 42

Курс по работни инструкции 44

ООП е великата отправна точка 50

Глава 4 Подгответе организацията 53

Започни от началото 53

Определете нуждите и целите на организацията 55

Преценете ситуацията в момента 57

Идете при източника на информация 59

Създайте организационна структура 61

Подберете инструктори 64

Вродените таланти, необходими за ефективен инструктор 65
Основни умения и способности, които могат да се научат 68
Процесът на подбор 71
Разработване на планове за всички работници 72
Развитие за лична реализация 74
Процесът за развиване на таланта 77
Развитието е дългосрочен ангажимент 82

Част втора: Определяне на критичното знание 83

Глава 5 Започнете на високо ниво, за да разберете необходимите умения за работата 85
Започнете с широк поглед 85
Различават ли се напълно от производствените операции дейностите от сферата на услугите и техническите операции 86
Рамка за класифициране на операциите 88
Бележка по стандартизацията в механистичните спрямо органичните организации 93
Изграждане на изключителни хора при различните типове операции 95
Преминете от широките категории към изискванията на специфичните умения 99
Започнете с простите задачи 107

Глава 6 Стандартизирана работа и метод на работните инструкции 109
Изградете основата за ефективно обучение 109
Стандартизираната работа е част от цялата система 110
ООП и корените на стандартизираната работа 111
Стандартизираната работа е приложима във всички компании 112
Безмозъчно подчинение или съзнателна грижа? 113
Стандартизираната работа е предпоставка за обучение, а работната инструкция е предпоставка за стандартизирана работа 117
Стандартизираната работа като процес и инструмент 119
Мислете като фермера от оризовите поля 123

Глава 7 Анализиране на рутинната работа и спомагателните задачи 125
Анализиране на рутинната работа 125
Как да се подхожда към нерутинни и спомагателни задачи 129
Анализиране на сложна операция от сферата на здравеопазването 134
Оценка на целия процес 141
Определете критичните дейности и осигурете безпроблемното им изпълнение 143
Успехът е в детайлите 148

Глава 8 Раздробяване на операцията на елементи за обучение 151
Раздробяването на операцията за преподаване е различно 151
Раздробяване на задачата на детайли 152
Раздробяването на операции изисква внимателно обмисляне 153
Не предлагайте повече, отколкото може да се овладее наведнъж 155
Определете как ще бъде представена операцията 156
Разбивка на операцията – първа част 159
Определяне на основните стъпки 159
Основните стъпки са важни, но ключовите точки са критични 162

Глава 9 Идентифициране на ключовите точки и причините 165
Раздробяване на операцията – част втора 165
Ефективното идентифициране на ключовите точки е от решаващо значение 166
Потвърдете причините за ключовите точки 175
Ключовите точки са ключ 177

Глава 10 Примери за разделяне на операцията 179
Сглобяването 179
Карта за разбивка на операцията по отливане на броня 180
Примери за разбивка на операцията при неповтарящи се основни задачи 181
Пример с неповтаряща се основна задача от здравеопазването 185
Коригиране на най-често срещаните грешки при разделяне на операцията 189
Възможно ли е да се стандартизират сложни проектно-конструкторски задачи 198
Разбивка на операцията: критичната стъпка 202

Част трета: Предайте знанието на другите 205

Глава 11 Подготовка за обучение 207
Методът на работните инструкции изисква старателна подготовка 207
Създаване на учебен план за многофункционален работник 208
Разработване на учебен план за други типове дейности: пример с ефективен модератор 217
Заложете поведенчески очаквания от началото 219
Развийте свързани с работата умения за разширяване на способността 222
Подгответе работното място 223
Съдбата помага на подготвените 223

Глава 12 Представяне на операцията: учебната сесия 225
Още ли сме там 225
Подгответе работника 226
Успокойте работника 227
Обяснявайте ясно ключовите точки 237
Ключовите точки не са по избор 238
Повторете операцията, докато обяснявате причините за ключовите точки 240
Направете всичко възможно 243

Глава 13 Пробно изпълнение 245
Възможност за размисъл 245
Изисква се внимателно наблюдение 245
Моментална обратна връзка 246
Обучаваният изпълнява задачата, без да излага с думи никаква информация 247
Обучаваният изпълнява задачата, докато повтаря основните стъпки 249
Обучаваният изпълнява задачата, докато повтаря основните стъпки и ключовите точки 252
Проверете разбирането на причините за ключовите точки 254
Коригирайте грешките незабавно, за да предотвратите лошите навици 255
Оценете способността 255
Възложете отговорност на участниците в обучението, но ги наблюдавайте внимателно 256

Глава 14 Справяне с трудни учебни ситуации 259
Никой не е казал, че ще е лесно 259

Обучение при скоростта на линията 260
Преподаване на по-продължителни или сложни операции 264
Обучение при ограничено време 267
Операции, които изискват специални умения и техники 268
Обучение при ограничена устна комуникация 270
Преподаване на визуални задачи 271
Как да развием способността за преценка и знанието в процеса на работата 277
Как се преподават задачи, изпълнявани рядко 280
Използване на учебни помагала 281
Има много предизвикателни ситуации 282

Част четвърта: Проверка на наученото и успеха 283

Глава 15 Проверка на наученото и осигуряване на успех 285

Насочете обучавания към самостоятелност 285
Инструкторът винаги е отговорен 286
Винаги подкрепяйте работника 286
Обяснете кого да търсят за помощ 287
Проверявайте често напредъка 287
Насърчавайте въпросите 289
Постепенно намалявайте помощта и проверките 289
Използвайте каскадния метод за одит, за да осигурите успех на процеса 290
Учебните системи не са самоподдържащи се 296

Глава 16 Проверка на организационно ниво

А сега, моля, опитайте и дайте всичко от себе си 297
Развиване на ресурсите чрез задълбочаване и последващо разширяване 298
Структура за внедряване 301
Етапи на внедряване 307
Как да подходим към развиването на таланта при нерутинни дейности: пример с конструкторско проектантска дейност 308
Може ли обучението по работни инструкции да е успешно в неефективна организация 316
Всички ръководители носят отговорност за развитието на подчинените 318
Използване на многопластови одити за проверка на ефективността 320
Разпространение на процеса 321

Индекс 323

Талантът на Toyota : Да усъвършенстваме хората си по пътя на Toyota

ДЖЕФРИ К. ЛАЙКЪР
ДЕЙВИД П. МАЙЕР

Предговор

Почти от само себе си се разбира, че нашите хора винаги са били най-важната причина за успеха на Toyota. От всеки член на екип в цеховете до най-висшите ръководители, персоналят на Toyota се подбира внимателно, обучава се и се възпитава да бъде най-добрият в това, което върши, защото именно чрез техните обединени умения, мотивация и дух във всеки продукт, изработван от нас, се враждат изключителното качество и надеждност.

През 2003 г. Джефри Лайкър написа своята книга бестселър *Пътят на Toyota: 14 управленски принципа от най-големия производител в света*, в която обяснява на широка аудитория причините, породили управленските принципи и бизнес философията на Toyota.

Тази година Лайкър и съавторът му Дейвид Майер публикуваха този съпътстващ том. Тук ще намерите значителни подробности за методите, които използваме за развитието на нашите сътрудници, и как те получават задълбоченото обучение, необходимо, за да отговорят на специфичните цели на Toyota. Тъй като искаме да имаме наистина добри хора в организацията, нашата цел като компания е да им дадем всички средства, които са им необходими, за да реализират своя потенциал в кариерата си и да постигнат успех в работата.

Като използва Toyota за модел, книгата следва един прост подход, който всяка компания би могла да поиска да обмисли заради интегрирането на работниците си в бизнеса с високо качество - ефективното производство.

Лайкър и Майер в цялата книга излагат грижливо и невероятно подробно нашите процеси на обучение и начина, по който ги осъществяваме. Ще научите, че сътрудниците ни развиват уменията си в атмосфера на сътрудничество и работа в екип. Ще откриете също, че в Toyota *начинът*, по който постигате резултата, е важен също колкото и самият резултат.

При изучаването на една процедура например ние използваме дисциплиниран подход за събиране на информация и намиране на алтернативи, а след това внимателно наблюдаваме и преразглеждаме изпълнението. Наричаме този уникален процес ПИПД - планиране, изпълнение, проверка, действие.

Културата в Toyota предлага на нашите сътрудници не само награди, но и възможности за непрекъснато образование и планиране на кариерата. В отговор очакваме инициатива, мотивация и желание за поемане на различни роли и отговорности.

Гледаме сериозно на насърчаването на атмосфера, в която взаимното уважение и доверие между всички работници ще водят до креативност на индивида и до работа в екип. Нашите сътрудници знаят, че това действително е тяхната компания – те са хората, които трябва да останат ангажирани и да вземат важните решения.

Като ценни сътрудници на компанията всички работници в Toyota се стремят всеки ден да използват напълно своите способности и да полагат максимални усилия за укрепването и изграждането на бизнеса ни по света. Това е философията, която се стремим да предадем на бъдещите поколения.

Ангажираността на Toyota към обучението на сътрудниците ѝ и тяхното развитие доведе до създаване на официални центрове за обучение в Университета на Toyota в Калифорния, Глобалния център за подпомагане на производството в Кентъки, Института Toyota в Япония и Академията на Toyota в Обединеното кралство.

Изграждането на изключителни хора е стара и добре репетирана история в Toyota. Тъй като успешното израстване на нашата компания демонстрира тази основна ценност, смятаме, че си струва да се повтори нещо, от което може да имат полза и други.

Джеймс Е. Прес
президент
Toyota мотър Северна Америка